



Vilniaus universitetas
Filosofijos fakultetas
Psichologijos institutas

Silvija Gineitytė

**Struktūrinio įgalinimo, įgalinančio vadovavimo ir psichologinio įgalinimo
reikšmė darbuotojų proaktyviam elgesiui**

Magistro darbas
Organizacinės psichologijos magistratūros programa

Darbo vadovė:
Doc. Dr. Dalia Bagdžiūnienė

Vilnius, 2019

TURINYS

SANTRAUKA	4
SUMMARY	5
SVARBIAUSIOS SAŲVOKOS	6
PRATARMĖ	7
1. ĮVADAS	9
1.1. Proaktyvumo ir darbuotojų proaktyvaus elgesio samprata	9
1.2. Darbuotojų proaktyvaus elgesio priežastys ir pasekmės	13
1.3. Darbuotojų įgalinimo samprata	15
1.3.1. Struktūrinio įgalinimo samprata	15
1.3.2. Vadovo įgalinančio elgesio samprata	17
1.3.3. Psichologinio įgalinimo samprata	19
1.3.4. Įgalinimo šaltiniai ir pasekmės	21
1.4. Proaktyvus darbuotojų elgesys ir struktūrinis įgalinimas	24
1.5. Proaktyvus darbuotojų elgesys ir įgalinantis vadovavimas	25
1.6. Proaktyvus darbuotojų elgesys ir psichologinis įgalinimas	26
1.7. Tyrimo tikslas ir uždaviniai	28
2. METODIKA	30
2.1. Tyrimo dalyviai	30
2.2. Įvertinimo priemonės	30
1.3. Tyrimo eiga	34
1.4. Duomenų analizė	34
3. REZULTATAI	36
3.1. Proaktyvaus darbuotojų elgesio ir jo tipų raiška bei sąsajos su socialinėmis ir demografinėmis charakteristikomis	36
3.2. Struktūrinio ir psichologinio įgalinimo bei vadovo įgalinančio elgesio reikšmė, prognozuojant darbuotojų proaktyvų elgesį	42

3.3. Struktūrinio ir psichologinio įgalinimo bei vadovo įgalinančio elgesio reikšmė, prognozuojant darbuotojų proaktyvų darbinį elgesį	44
3.4. Struktūrinio ir psichologinio įgalinimo bei vadovo įgalinančio elgesio reikšmė, prognozuojant darbuotojų proaktyvų elgesį grupėje.....	46
3.5. Struktūrinio ir psichologinio įgalinimo bei vadovo įgalinančio elgesio reikšmė, prognozuojant darbuotojų proaktyvų elgesį organizacijoje.....	49
4. REZULTATŲ APTARIMAS	52
TYRIMO RIBOTUMAI IR REKOMENDACIJOS ATEITIES TYRIMAMS	56
PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS	56
IŠVADOS.....	58
LITERATŪRA	60
PRIEDAI	66
1 priedas. Tyrimo anketos pavyzdys	66

SANTRAUKA

Struktūrinio įgalinimo, įgalinančio vadovavimo ir psichologinio įgalinimo reikšmė proaktyviam darbuotojų elgesiui, Silvija Gineitytė, Vilnius, Vilniaus universitetas, 2019, 63 puslapiai.

Šiuolaikinėse organizacijose proaktyvūs darbuotojai yra labai vertinami, nes geba ne tik prisitaikyti prie greitai kintančios aplinkos, tačiau patys imasi iniciatyvos ją keisti įgyvendindami pokyčius. Siekiant paskatinti darbuotojus dažniau elgtis proaktyviai reikia suprasti, kokios priežastys lemia tokio elgesio pasireiškimą. Šio tyrimo tikslas yra ištirti darbuotojų proaktyvaus elgesio ir jo tipų raišką bei sąsajas su struktūriniu įgalinimu, įgalinančiu vadovavimu ir psichologiniu įgalinimu. Tyrime dalyvavo 218 įvairiose organizacijose dirbančių respondentų. Tyrimo instrumentai: Proaktyvaus elgesio klausimynas (Griffin, Neal & Parker, 2007), Struktūrinio įgalinimo klausimynas (TvariJonavičius, 2014), Vadovo įgalinančio elgesio klausimynas (TvariJonavičius, 2014), Psichologinio įgalinimo klausimynas (TvariJonavičius, 2014). Rezultatai parodė, jog vadovai dažniau nei specialistai demonstruoja proaktyvų darbinį elgesį ir proaktyvų elgesį grupėje bei organizacijoje. Taip pat gauta, jog darbuotojų proaktyvų darbinį elgesį prognozuoja įgalinantis vadovo elgesys, kuris sustiprina darbuotojų psichologinį įgalinimą. Darbuotojų proaktyvus elgesys grupėje yra skatinamas organizacijos suteikiamos formalios galios, kuri didina psichologinį įgalinimą, ir mažesnių resursų. Galiausiai, darbuotojų proaktyvų elgesį organizacijoje tiesiogiai prognozuoja organizacijos suteikiama formali galia ir darbuotojų psichologinis įgalinimas.

Raktiniai žodžiai: Darbuotojų proaktyvus elgesys, struktūrinis įgalinimas, vadovo įgalinantis elgesys, psichologinis įgalinimas.

SUMMARY

The importance of structural empowerment, empowering leadership and psychological empowerment for the employee proactive behavior, Silvija Gineityte, Vilnius, Vilnius University, 2019, 63 pages.

Proactive employees are highly valued in modern organizations since they not only can adapt to a rapidly changing environment but are also taking the initiative to make things happen. In order to encourage employees to behave more proactively, it is necessary to understand the reasons behind such behavior. The aim of this study is to investigate the expression of proactive behavior as well its types and its links to structural empowerment, enabling leadership and psychological empowerment. 218 respondents from different organizations participated in the study. Four methodologies were used in this study: Proactive Behavior Scale (Griffin, Neal & Parker, 2007), Conditions of Work Effectiveness Questionnaire (Tvarijonavičius, 2014), Leadership Empowerment Behavior (Tvarijonavičius, 2014), Psychological Empowering Scale (Tvarijonavičius, 2014). The results showed that managers compared to specialists more often demonstrate proactive working behavior and proactive behavior in the group and in the organization. The results also revealed that psychological empowerment mediated the relationship between employee's proactive working behavior and empowering leadership. Psychological empowerment functioned as a mediator between employee proactive behavior in the group and structural empowerment's formal power dimension while structural empowerment's resources dimension predicted employee proactive behavior in the group directly. Finally, structural empowerment's formal power dimension and psychological empowerment's impact dimension were significant predictors of employee's proactive behavior in the organization.

Keywords: Employee proactive behavior, structural empowerment, empowering leadership, psychological empowerment.

SVARBIAUSIOS SAŲVOKOS

Proaktyvus elgesys – pokyčių įgyvendinimas siekiant pakeisti savo dabartinę padėtį ar save, pasireiškia šiais požymiais: 1) prasideda savaime, 2) yra orientuotas į pokyčius ir 3) į ateitį (Parker, Bindl & Strauss, 2010).

Psichologinis įgalinimas – psichologinių būsenų rinkinys, kurios yra būtinos asmeniui pajusti, kad jis gali kontroliuoti savo darbinę veiklą (Spreitzer, 2008).

Struktūrinis įgalinimas – organizacijos esančios struktūros, kurių prieiga suteikia darbuotojams galios mobilizuoti resursus ir pasiekti tikslus (Kanter, 1985).

Vadovo įgalinantis elgesys – tai vadovo elgesys, kada jis pasidalija savo turima galia su pavaldiniais, o ji sustiprina pavaldinių vidinę motyvaciją dirbti (Srivastava, Bartol, & Locke, 2006).

PRATARMĖ

Norint palyginti šiuolaikines organizacijas su organizacijomis, gyvavusiomis prieš penkiasdešimt metų galima pastebėti labai daug skirtumų. Tikriausiai akivaizdžiausias skirtumas yra tas, jog šiuolaikinės organizacijos yra daug sudėtingesnės. Jos tampa priklausomos nuo technologinių pokyčių, yra mobilios, jų valdymo struktūra nebesiremia vien hierarchine valdymo struktūra, yra pabrėžiamas bendradarbiavimas ir komandinis darbas. Šiuolaikinės organizacijos, norėdamos išlikti rinkoje turi gebėti greitai prisitaikyti prie kintančios aplinkos, todėl joms nebeužtenka darbuotojų gebančių puikiai sekti duotas instrukcijas, tačiau negebančių patiems imtis iniciatyvos. Dėl šios priežasties nenuostabu, kodėl dažnai tenka išgirsti, kad darbdaviai ieško proaktyvių darbuotojų galinčių dirbti jų organizacijose.

Proaktyviai besielgiantys darbuotojai suprantami ne tik kaip inicijuojantys pokyčius, tačiau ir aktyviai juos įgyvendinantys. Tokie darbuotai geba ne tik prisitaikyti prie kintančios aplinkos, tačiau patys imasi iniciatyvos ją keisti, siekdami geresnės padėties organizacijai, kurioje jie dirba. Akivaizdu, kad toks proaktyvus elgesys yra naudingas organizacijoms ir atneša akivaizdžios naudos, tokios kaip efektyvesnę darbo atlikimą bei rimtesnę požiūrį į jį (Crant, 2000), naujų idėjų generavimą ir jų įgyvendinimą (Unsworth & Parker, 2003) ir t.t. Vadinasi, tokie darbuotojai skatina organizacijas sparčiau vystytis ir pasiekti geresnių rezultatų, o tai ypač svarbu į naujoves ir pažangą orientuotoms organizacijoms.

Proaktyvus elgesys daugelio autorių yra apibrėžiamas kaip savaime prasidedantis procesas (Parker, Bindl & Strauss, 2010), tačiau kad jis pasireikštų per norimą elgesį, darbuotojas turi jaustis pajėgus demonstruoti tokį elgesį. Jausmas, kad turi galios imtis tam tikrų veiksmų neatsiranda savaime, tai susiklosčiusių psichologinių būsenų rinkinys, kurios yra būtinos asmeniui pajusti, kad jis gali kontroliuoti savo darbinę veiklą (Spreitzer, 2008). Kitaip tariant, darbuotojas turi jaustis psichologiškai įgalintas demonstruoti proaktyvų elgesį, todėl reikia atsižvelgti į tai, ar asmuo jaučiasi pajėgus atlikti savo darbą. Šį suvokimą galėtų teigiamai paveikti turima prieiga prie įvairių organizacijos struktūrų ir įgalinantis vadovo elgesys, kurie kartu sudarytų sąlygas darbuotojui jaustis pajėgiam ne tik atlikti savo darbines užduotis, tačiau taip pat imtis papildomų veiksmų gerinant organizacijos veiklą.

Svarbu tyrinėti proaktyvų darbuotojų elgesį siekiant išsiaiškinti, kaip organizacijos galėtų skatinti šią trokštamą elgesio formą. Reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad egzistuoja tyrimų bendrai analizuojančių proaktyvų darbuotojų elgesį, tačiau neatsižvelgiančių į įvairius jo tipus, kuriems skatinti gali reikėti skirtingų priemonių. Šis darbas prisidės prie proaktyvaus darbuotojo elgesio tyrimų, nes nauju aspektu ir sistemiškai apžvelgs proaktyvaus elgesio ir jo tipų sąsajas su

įgalinimo rūšimis – struktūriniu įgalinimu, įgalinančiu vadovavimu ir psichologiniu įgalinimu. Šiame tyrime darbuotojų proaktyvus elgesys bus tyrinėjamas remiantis Bindl ir Parker (2010) bei Crant (2000) proaktyvaus elgesio modeliais išskiriant tris proaktyvaus elgesio tipus – proaktyvų darbinį elgesį bei proaktyvų elgesį grupėje ir organizacijoje. Įgalinimo rūšys bus tiriamos atsižvelgiant į Laschinger ir kolegų (2001) aprašytą struktūrinio įgalinimo teoriją, Ahearne ir kolegų (2005) sudarytu vadovo įgalinančio elgesio aprašymu bei Spreitzer (1995) aprašyta psichologinio įgalinimo teorija.

1. ĮVADAS

1.1. Proaktyvumo ir darbuotojų proaktyvaus elgesio samprata

Proaktyvumas tapo populiariu tyrinėjimo objektu organizacinės psichologijos srityje. Taip galėjo atsitikti dėl to, kad dirbant šiuolaikinėse organizacijose ir siekiant būti geru darbuotoju proaktyviai elgtis tapo būtina. Vis dėlto, nors terminą proaktyvumas galima išgirsti labai dažnai, tačiau ne visada aišku, ką jis iš tiesų reiškia ir kaip yra apibrėžiamas.

Parker, Bindl ir Strauss (2010) apibrėžia proaktyvumą kaip veiksmą ir kontrolės ėmimąsi įgyvendinant užsibrėžtus tikslus, o ne pasyvų pokyčių laukimą. Tai apima troškimą ir pasiryžimą kažką keisti ne tik savo aplinkoje, bet ir savyje siekiant susikurti trokštamą ateitį. Proaktyvumas turi tris pagrindinius požymius: 1) prasideda savaime, 2) yra orientuotas į pokyčius ir 3) į ateitį. Proaktyvumas prasideda savaime ir yra orientuotas į pokyčius, kadangi padeda pasiekti asmeninio efektyvumo bei efektyvumo darbe, tobulinant įvairias procedūras ar imantis iniciatyvos sprendžiant darbinės problemas.

Pastaraisiais metais proaktyvumo tyrimai tapo labai populiariūs, kadangi šiuolaikinėse organizacijose darbdaviai nori, kad jų darbuotojai darbe elgtųsi proaktyviai. Parker ir Bindl (2016) pastebi, kad nuo 1990 m. iki 2015 m. pasirodė 360 straipsnių, kurių santraukose arba minimas žodis „proaktyvumas“, - arba kuriuose tyrinėjami kitokie proaktyvumo pavyzdžiai (iniciatyvos ėmimasis, proaktyvus grįžtamojo ryšio siekimas, asmeninė iniciatyva ir pan.). Nors proaktyvumo tyrimų kiekis yra gana didelis, tačiau dažniausiai jis tyrinėjamas izoliuotai kaip socialinis procesas, darbo struktūra ar vystymosi bei pokyčių procesas, nepateikiant integruoto požiūrio į proaktyvumo reiškinių (Grant & Ashford, 2008). Toks labiau apibendrintas požiūris į proaktyvumą pateikiamas pagal proaktyvios asmenybės ir asmeninės iniciatyvos teorijas.

Siekiant integruoti skirtingus požiūrius į proaktyvumą buvo stengiamasi identifikuoti proaktyvią asmenybę, kaip lemiamą veiksnį proaktyvaus elgesio pasireiškimui. Bateman ir Crant (1993) proaktyvų žmogų apibrėžia kaip turintį santykinai laike pastovias elgesio tendencijas inicijuoti pokyčius aplinkoje. Vadinasi, proaktyvus žmogus nepriklausomai nuo konteksto ir laiko turėtų išlikti nuoseklus ir elgtis proaktyviai net ištikus įvairiems netikėtumams. Tokie tyrimai fokusuojasi koncentruojasi į proaktyvių asmenybės bruožų išskyrimą. Štai Bateman ir Crant (1993) proaktyvų žmogų apibūdina kaip ieškantį galimybių, rodantį iniciatyvą, besiiimantį veiksmų bei atkakliai siekiantį įgyvendinti pokyčius. Priešingai, tokių bruožų neturintis žmogus apibūdinamas kaip reaktyvus, prisitaikantis ir formuojamas aplinkos pokyčių. Taip pat proaktyvi asmenybė siejasi su Didžiojo penketo sąmoningumo ir ekstraversijos bruožais (Bateman & Crant, 1993). Apibendrinus

galima pabrėžti, jog proaktyvios asmenybės tyrimai pateikia įžvalgas apie tai, kaip įgimti asmenybės bruožai prisideda prie proaktyvaus elgesio pasireiškimo.

Kitas integruotas požiūris į proaktyvumą siejasi su asmenine iniciatyva, kurios konceptą pirmieji pristatė Frese ir kolegos (1997). Jie asmeninę iniciatyvą apibūdina kaip žmogaus elgesį darbe, kuris yra aktyvus, prasideda savaime bei yra atkaklus įveikiant sunkumus siekiant užsibrėžtų tikslų. Tiksliau asmeninė iniciatyva autorių yra apibūdinama penkiais aspektais: 1) nuosekliai siejasi su organizacijos misija, 2) nukreipta į ilgalaikę perspektyvą, 3) turi tikslą, kurio siekia, 4) atkakliai įveikia sunkumus ir iššūkius, 5) yra savaime prasidedanti ir proaktyvi. Galima pastebėti, kad šis požiūris skiriasi nuo proaktyvios asmenybės tuo, kad nėra minima asmenybės bruožų svarba, o dėmesys labiausiai kreipiamas į proaktyvų elgesį. Vis dėlto, Ashford ir kiti (2003) pastebi, kad darbuotojai dažnai įsitraukia į įvairius veiksmus, kurie yra naudingi tik jiems, o kartais gali būti žalingi organizacijai. Dėl šios priežasties asmeninė iniciatyva negali iki galo paaiškinti proaktyvaus elgesio darbe, kadangi proaktyvumas yra daug platesnis terminas.

Vis dėlto į proaktyvumą galima žvelgti kaip į pasireiškiantį elgesį. Nepaisant skirtingų proaktyvaus elgesio teorinių aiškinimų, individualiame lygmenyje proaktyvus elgesys paprastai suprantamas kaip savaime prasidedantis ir į ateitį nukreiptas veiksmas, kuriuo siekiama pakeisti dabartinę padėtį, situaciją ar save patį (Parker, Williams & Turner, 2006). Grant ir Ashford (2008) pabrėžia, kad proaktyvus elgesys nuo reaktyvaus elgesio skiriasi tuo, jog yra veikiamas iš anksto bei yra numatomas poveikis. Darbuotojai veikia iš anksto, kadangi planuoja, kaip būtų galima pasiekti norimo rezultato, vadinasi, elgesys tampa orientuotas į ateitį. Taip pat yra daromas poveikis, nes darbuotojai sąmoningai renkasi elgtis proaktyviai keisdami aplinką. Aiškinant proaktyvų elgesį gali būti sunku suprasti, ar darbuotojo elgesys privalo viršyti darbinį elgesį (ang. *extra-role*), kad jis būtų laikomas proaktyviu. Van Dyne ir LePine (1998) viršijantį darbinį elgesį aiškina kaip skatinantį elgesį, kuris yra proaktyvus, kadangi toks elgesys leidžia veikti. Vadinasi, proaktyvus elgesys jau savo apibūdinimu yra viršijantis darbinį elgesį. Su tokiu aiškinimu nesutinka Parker ir Collins (2010), kadangi atskirti viršijantį darbinį elgesį nuo savo įprastų pareigų atlikimo gali būti sudėtinga. Taip atsitinka, nes proaktyviai besielgiantys darbuotojai yra linkę interpretuoti savo darbinį vaidmenį plačiau. Dėl šios priežasties autoriai sutinka, jog įvairūs darbo atlikimo tipai, tokie kaip: pagrindinių darbų vykdymas, viršijantis darbinis elgesys ar pilietiškas elgesys, gali būti atliekamas daugiau ar mažiau proaktyviai (Parker & Collins, 2010; Crant, 2000). Štai Crant (2000) proaktyvų elgesį skirsto į dvi grupes: bendruosius veiksmus ir kontekstinį-specifinį elgesį. Bendrieji veiksmai reikštūsį pasipriešinimu esamai padėčiai ir norimų sąlygų kūrimu, kurie apima platų proaktyvaus elgesio pasireiškimo lauką darbinėse situacijose. Į kontekstinį-specifinį elgesį įeina proaktyvi socializacija, grįžtamo ryšio siekimas, inovatyvumas, karjeros planavimas bei susidorojimas su stresu – visa tai

apima tam tikrą proaktyvų elgesį, kuris pasireiškia konkrečioje situacijoje. Kaip galime pastebėti, kiekvienas tyrėjas šiek tiek skirtingai apibrėžia proaktyvų elgesį. Vis dėlto visi autoriai sutinka, kad proaktyvus elgesys yra žmogaus viduje prasidedantis procesas, orientuotas į pokytį ir ateitį.

Įvairios elgesio rūšys gali būti laikomos proaktyviomis. Jų gausa yra didelė, todėl gali būti sudėtinga atskirti, kuo įvairūs proaktyvaus elgesio tipai tarpusavyje yra panašūs arba skiriasi. Labai aiškiai skirtingo proaktyvaus elgesio formų tipologiją išskiria Parker ir Collins (2010). Jie skirsto proaktyvų elgesį į tris aukštesnio lygio kategorijas, kurioms priskiria konkrečias proaktyvaus elgesio formas:

- *Proaktyvus užduočių atlikimo elgesys* suprantamas kaip siekis tobulinti organizaciją iš vidaus, pavyzdžiui, gerinant darbo metodus ar skatinti kolegas dirbti efektyviau. Ši proaktyvaus elgesio kategorija apima keturias proaktyvaus elgesio formas: 1) siekį gerinti įvairias procedūras darbo vietoje; 2) kalbėti apie problemas, su kuriomis susiduriama darbe, net jei kiti kolegos tam nepritaria; 3) inovacijų, idėjų paiešką ir jų pritaikymą darbe; 4) problemų prevenciją susijusią su priežasties radimu, kodėl įvyko klaida.
- *Proaktyvus asmens ir aplinkos dermės elgesys* aiškinamas kaip darbuotojo požiūrio ir situacijos organizacijoje suderinimas, pavyzdžiui, ar sutampa darbuotojo turimi įgūdžiai su užduotimis, kurias jis turi atlikti. Šioje kategorijoje taip pat yra išskiriamos keturios proaktyvaus elgesio formos: 1) aktyvus darbuotojo siekimas gauti grįžtamąjį ryšį iš vadovo apie tai, kaip atliktos darbinės užduotys; 2) stebėjimas, kokį elgesį skatina vadovas; 3) susitarimas su bendradarbiais kokias užduotis kiekvienas turėtų atlikti priklausomai nuo turimų žinių ir įgūdžių; 4) įsitraukimas planuojant savo karjerą.
- *Proaktyvus strateginis elgesys* – tai iniciatyvos ėmimasis ir pokyčių skatinimas plėtojant organizacijos strategiją išorinės aplinkos kontekste. Ši aukštesniojo lygmens kategorija apima tokias proaktyvaus elgesio formas kaip: 1) domėjimąsi aplinka siekiant pastebėti, kokie išoriniai įvykiai gali paveikti organizaciją ateityje; 2) darbuotojų informavimą ir supažindinimą su galimais sunkumais organizacijoje; 3) darbuotojų skatinimą įsitraukti į organizacijos strategijos formavimą siekiant gerinti darbo atlikimą.

Nesunku pastebėti, jog Parker ir Collins (2010) sukurta sistema aiškiai suskirsto įvairias proaktyvaus elgesio formas į tris pagrindinius tipus. Toks skirstymas leidžia lengviau suvokti ne tik tai, kaip proaktyvus elgesys gali pasireikšti darbuotojų elgesyje, tačiau ir susidaryti bendrą vaizdą apie tai, kas yra proaktyvus elgesys.

Kitai nei Parker ir Collins (2010) proaktyvų darbuotojų elgesį skirsto Griffin, Neal ir Parker (2007). Autorių nuomone proaktyvus darbuotojų elgesys gali būti skirstomas į tris tipus, atsižvelgiant į ką tas elgesys yra nukreiptas:

- proaktyvus darbinis elgesys – laipsnis, kiek stipriai darbuotojai įsitraukia į ateitį orientuotą ir savarankiškai inicijuotą elgesį, siekdami pakeisti savo dabartinę situaciją darbe, savo atliekamą darbo vaidmenį ar save patį. Tokio tipo proaktyvus elgesys tapo vienu svarbiausių ir pageidautinų šiuolaikinėse organizacijose, kadangi dėl sparčiai besivystančių technologijų ir jų diegimo organizacijose iš darbuotojų yra tikimasi, kad jie patys imsis iniciatyvos prisitaikdami ir keisdami darbo aplinką, negaudami tiesioginių nurodymų iš savo vadovų;
- proaktyvus elgesys grupėje / komandoje – laipsnis, koku mastu asmuo demonstruoja savarankišką ir į ateitį orientuotą elgesį, siekdamas pakeisti komandos situaciją ar komandos veikimo būdą. Šiuo atveju darbuotojas elgiasi proaktyviai stengdamasis pagerinti komandos veiklą, o tai ypač svarbu, kai komandos yra savarankiškos, pavyzdžiui, projektų komandos;
- proaktyvus elgesys organizacijoje – parodo, koku mastu asmuo inicijuoja savarankišką, į ateitį nukreiptą elgesį, kad pakeistų savo organizaciją ar organizacijos veikimo būdą. Toks darbuotojo elgesys užtikrina visos organizacijos vystymąsi, kadangi nėra nukreiptas tik į savo darbo funkcijų ar komandos tobulinimą.

Griffin, Neal ir Parker (2007) aiškiai suskirsto proaktyvų darbuotojų elgesį pagal tai, kokius procesus – darbo, komandos ar organizacijos – darbuotojas tobulina atitinkamai elgdamasis. Kaip ir kituose modeliuose svarbiausiais dėmesys skiriamas savaime prasidedančiam elgesiui ir į ateitį nukreiptam darbuotojo elgesiui, kuris gali patobulinti darbo, komandos ar organizacijos veiklą.

Nors proaktyvaus elgesio sąvoka yra suprantama, tačiau ją būna sunku atskirti nuo kitų panašių konstrukčių, tokių kaip inovatyvumas ar pilietiškumas. To priežastis yra labai paprasta – kiekvienas iš šių konstrukčių tarpusavyje kažkiek persidengia, tačiau tuo pat metu turi ir esminių skirtumų. Tikriausiai labiausiai tarpusavyje yra panašios proaktyvaus ir inovatyvaus elgesio sąvokos. Inovatyvumas apibūdinamas kaip procesas, kurio metu siekiama generuoti ir darbo aplinkoje įdiegti naujas idėjas, procesus, produktus ar paslaugas nepaisant galimos nesėkmės (Kanter, 1985). Galima pastebėti, kad tiek inovatyvumas, tiek proaktyvumas yra savaime prasidedantys procesai, kurie yra nukreipti į aplinkos keitimą. Pasak Unsworth ir Parker (2003) proaktyvumas apima daugiau elgesio formų, į kurias įeina ir inovatyvumas. Vis dėlto svarbiausiais skirtumas yra tas, jog proaktyvumas gali būti svarbi inovatyvumo varomoji jėga. Tai reiškia, kad esant proaktyviam elgesiui vienas iš jo pasireiškimo rezultatų yra inovatyvus elgesys, toks kaip naujų idėjų generavimas ir jų įgyvendinimas. Taip atsitinka, kadangi į pokyčius orientuotas proaktyvus elgesys yra esminė inovatyvių idėjų įgyvendinimo sąlyga, kuri taip pat neapsieina be naujų idėjų generavimo. Taigi, nors proaktyvumas

ir inovatyvumas yra panašūs terminai, vis dėlto proaktyvumas turi platesnę reikšmę, į kurią įeina ir inovatyvus elgesys.

Pilietiškas darbuotojų elgesys organizacijoje taip pat turi nemažai panašumų su proaktyviu elgesiu. Pilietiškas elgesys yra apibrėžiamas kaip darbuotojų savanoriškai atliekama veikla, nesitikint už ją gauti jokio atlygio, tačiau skatinanti organizacijos efektyvumą (Organ & Ryan, 1995). Iš esmės pilietiškas elgesys susideda iš dviejų elementų: altruizmo ir nuolankumo (pasyviai pasireiškęs pilietiškas elgesys), tokiu kaip taisyklių laikymosi ar papildomų pertraukėlių turėjimu darbo metu. Svarbu paminėti ir tai, kad nuo darbuotojo požiūrio priklauso ar pilietiškas elgesys, jų manymu yra papildoma darbinė veikla ar ne. Pavyzdžiui, pagalba bendradarbiui gali būti suvokiama kaip papildomas veiksmas, kuris neįeina į pareigybes, arba priešingai – kaip įprasta darbinė veikla (Morrison, 1994). Nesunku pastebėti, kad pilietiškas elgesys yra panašus į proaktyvumą tuo, jog taip pat yra susijęs su veiklų inicijavimu siekiant pakeisti dabartinę padėtį. Taip pat abu konstruktai apima papildomus veiksmus, kuriuos vykdyti yra įprasta ne visiems organizacijos darbuotojams. Vis dėlto, kaip jau buvo minėta anksčiau, proaktyviai besielgiantys darbuotojai daug plačiau apibrėžia savo darbinį vaidmenį, o ne vien kaip viršijantį lūkesčius ar įprastą. Dėl šios priežasties nėra prasmės proaktyvų elgesį apriboti pilietiškumo sąvoka, kadangi ne visas pilietiškas elgesys dėl savo pasyviosios pusės yra proaktyvus. Vadinasi, pagrindinis proaktyvaus ir pilietiško elgesio skirtumas yra tas, jog pilietiškas elgesys nebūtinai yra aktyvus. Tampa akivaizdu, kad proaktyvumas yra platus terminas apimantis įvairias elgesio formas, tokias kaip, inovatyvumas ir pilietiškumas.

1.2. Darbuotojų proaktyvaus elgesio priežastys ir pasekmės

Siekiant geriau suprasti proaktyvaus elgesio konstruklą reikia suprasti, iš kur jis kyla bei kokias pasekmes organizacijai atneša. Toliau bus trumpai aptariami du populiariausi Crant (2000) bei Bindl ir Parker (2010) proaktyvaus elgesio priežasčių ir pasekmių modeliai.

Crant (2000) modelis integruoja ir apjungia kitų autorių aprašytas įvairias proaktyvaus elgesio priežasčių ir pasekmių perspektyvas. Autorius išskiria, kad proaktyvus elgesys susideda iš dviejų dalių: paprastų veiksmų ir specifinio elgesio pasireiškiančio tam tikrame kontekste. Paprasti veiksmai apima tokį elgesį kaip status quo kvestionavimas, norimų sąlygų kūrimas, ieškojimas galimybių, kaip būtų galima pagerinti dabartines sąlygas. Iš esmės į paprastuosius veiksmus įeina visas proaktyvus elgesys, kuris atsiranda įvairiose su darbu susijusiose situacijose. Specifinis elgesys, priklausantis nuo konteksto, galėtų būti socializacija, grįžtamo ryšio siekimas, inovacijų kūrimas, karjeros planavimas, susidorojimas su stresu ir pan. – tai proaktyvus elgesys pasireiškiantis ribotoje srityje. Tokį proaktyvų darbuotojų elgesį lemia du dalykai: individualūs skirtumai ir konteksto

faktoriai. Individualūs skirtumai apima proaktyvią asmenybę, asmeninę iniciatyvą, įsitraukimą į darbą, orientaciją į tikslus ir t. t. Konteksto faktoriai galėtų būti organizacijos normos, klimatas ir vadovo parama. Visi šie faktoriai lemia tai, ar darbuotojas bus skatinamas elgtis proaktyviai, ar ne. Crant (2000) apibendrintai išskiria ir dažniausiai mokslinėje literatūroje minimas teigiamas proaktyvaus elgesio pasekmes, tokias kaip efektyvesnę darbo atlikimą, sėkmingesnę darbuotojų karjerą, rimtesnę požiūrį į darbą, jausmą, kad gali kontroliuoti situaciją, aiškiai suprantamą savo darbo rolę, kuri skatina saviveiksmingumą. Apibendrinus šį modelį svarbu išskirti tai, kad proaktyvus elgesys pasireiškia įvairiose srityse ir yra svarbus tuo, kad siejasi su daugeliu organizacijoje vyraujančių procesų ir pasekmių, bei svarbiausia – gali būti skatinamas ir formuojamas per vadovavimą ir organizacijos struktūras.

Kitas Bindl ir Parker (2010) sukurtas proaktyvios motyvacijos modelis taip pat apibendrina įvairių mokslininkų tyrimus proaktyvaus elgesio srityje. Šiame modelyje kaip ir aprašytame Crant (2000) yra išskiriami du aspektai, kurie skatina darbuotojus elgtis proaktyviai, tai: individualūs skirtumai bei konteksto kintamieji. Individualūs skirtumai Bindl ir Parker (2010) modelyje apima proaktyvią asmenybę, įsitraukimą į darbą, orientaciją į tikslus, išsilavinimą (įgūdžiai, kvalifikacija, žinios) ir darbuotojų patiriamą teigiamą afektą. Konteksto kintamųjų dalyje irgi yra išskiriami vadovavimas, kultūra bei socialiniai procesai. Bindl ir Parker (2010) modelis nuo Crant (2000) modelio skiriasi tuo, kad proaktyvus elgesys apibrėžiamas per motyvacinės būsenas, skatinančias generuoti proaktyvius tikslus (kitokios ateities įsivaizdavimas, planavimas, kaip būtų galima ją pasiekti) bei jų siekti (kliūčių įveikimas, savi disciplina). Tos proaktyvumą motyvuojančios būsenos būtų: „aš galiu“ būsena (saviveiksmingumas, kontrolės įvertinimas, suvokiamai maža veiksmo kaina), priežastis elgtis tam tikru būdu (vidinė, integruota, identifikuota motyvacija), energija atlikti veiksmą (aktyvuota teigiama emocinė reakcija). Viso šio proaktyvaus elgesio pasekmė būtų sukurta ar pakeista trokštama ateitis per savęs arba situacijos keitimą. Apibendrinus šį modelį, svarbu akcentuoti tai, jog jis padeda suprasti, kas motyvuoja generuoti ir įgyvendinti proaktyvius tikslus. Tokių proaktyvų elgesį taip pat galima skatinti arba priimant naujus proaktyvią asmenybę turinčius darbuotojus, arba keičiant darbo aplinką.

Iš pristatytų modelių svarbiausia yra tai, kad tiek Crant (2000), tiek Bindl ir Parker (2010) aprašytuose modeliuose organizacijos kontekstas (vadovavimas ir organizacijos struktūros) ir asmeniniai darbuotojo veiksniai lemia proaktyvų elgesį. Nors abu modeliai apima individualius skirtumus, kaip svarbius kintamuosius lemiančius proaktyvų elgesį, tačiau juos paveikti yra sudėtinga norint skatinti darbuotojus elgtis proaktyviai. Vis dėlto modeliai aiškiai parodo, kad organizacijos kontekstas, į kurį įeina įvairios organizacijos struktūros, ir tam tikras vadovo elgesys, per individualias žmogaus charakteristikas lemia tai, ar darbuotojas demonstruos proaktyvų elgesį

organizacijoje. Autorių aprašytuose modeliuose organizacinės struktūros savo prasme yra panašios į struktūrinio įgalinimo galios komponentus, o tam tikras vadovo elgesys galėtų būti įgalinantis. Tokiu būdu struktūrinis įgalinimas ir įgalinantis vadovo elgesys galėtų sustiprinti darbuotojo psichologinį įgalinimą, kuris leistų darbuotojui pasijusti pajėgiam demonstruoti proaktyvų elgesį darbo vietoje.

1.3. Darbuotojų įgalinimo samprata

Įgalinimas yra konstruktas, kuris jungia asmens turimas individualias stiprybes, kompetencijas, pagalbos sistemas ir proaktyvų elgesį su socialine elgsena ir socialiniais pokyčiais (Kratz, 1984). Individualiame lygyje įgalinimas aiškinamas kaip procesas, kurio metu asmuo įgyja gebėjimą kontroliuoti ir valdyti savo gyvenimą bei suvokti jį supančią aplinką. Toks procesas, kuris leidžia žmogui valdyti savo gyvenimą, atsiranda per patirtį, kurios metu asmuo mokosi pastebėti panašumus tarp jo užsibrėžtų tikslų ir jausmo, kad juos gali pasiekti kontroliuodamas turimus resursus (Zimmerman, & Rappaport, 1988). Per pastaruosius dešimtmečius literatūroje išryškėjo dvi pagrindinės perspektyvos tyrinėjantįs įgalinimą: pirmoji yra makro lygmens, kuri koncentruojasi į socialines-struktūrines sąlygas, kurios skatina įgalinimą darbo vietoje, antroji – mikro lygmens, kuri tyrinėja psichologinę įgalinimo patirtį darbo vietoje (Spreitzer, 2008). Jos gali būti apibrėžiamos kaip struktūrinis ir psichologinis įgalinimas. Kiti autoriai įgalinimą tyrinėja per vadovo-pavaldinio santykius. Pavyzdžiui, Lee ir Koh (2001) išskiria, kad įgalinimas gali pasireikšti arba per vadovo elgesį, kuris įgalina jo pavaldinius, arba per psichologinę pavaldinių būseną, kuri kyla dėl įgalinančio vadovavimo. Vadinas įgalinimas gali būti apibrėžiamas ir kaip vadovo turimas įvairių įgūdžių rinkinys, kuris leidžia skatinti pavaldinių potencialą ir gebėjimus juos įgalinus (Boren, 1994, cit pagal Lee & Koh, 2001). Nors įgalinimas buvo pradėtas tyrinėti kaip bendras konstruktas, tačiau palapsniui išryškėjo keletas jo formų, kurios literatūroje yra nagrinėjamos atskirai. Pavyzdžiui, Menon (2001) mano, kad akademinę literatūrą tyrinėjantįs įgalinimą galima skirstyti į tris plačias kategorijas: a) struktūrinį požiūrį, b) motyvacinį požiūrį ir c) lyderystės požiūrį. Šie požiūriai yra labiausiai tyrinėti ir šiuolaikinėje literatūroje dažniausiai įvardijami kaip psichologinis įgalinimas, struktūrinis įgalinimas ir įgalinantis vadovavimas, kurie plačiau bus apžvelgiami toliau.

1.3.1. Struktūrinio įgalinimo samprata

Struktūrinio įgalinimo apibrėžimas kilo iš socialinio-struktūrinio požiūrio į įgalinimą, kuris aprašo socialinius mainus ir socialinę galią. Ši perspektyva tyrinėja, kaip organizacinės, socialinės, ekonominės, politinės ir kultūrinės jėgos gali sustiprinti darbuotojo jėgos jausmą organizacijoje. Socialinės-struktūrinės įgalinimo teorijos pradininkė Kanter (1977) savo tyrimais

parodo, jog moterys organizacijose negali pasiekti „galios įrankių“, kurie jas įgalintų atlikti darbus (Kanter, 1977, cit. pgl., Spreitzer, 2008). Autorės aprašomi „galios įrankiai“ yra prieinama informacija, gaunama parama, pakankamai resursų reikalingų, atlikti savo darbą bei turima galimybė mokytis ir augti. Oficialios darbo charakteristikos turėtų suteikti prieigą prie šių galių suteikiančių struktūrų. Jei taip atsitinka, darbuotojas jaučiasi įgalintas dirbti, todėl vadovai, siekdami sukurti efektyvaus darbo sąlygas, turėtų užtikrinti, kad visi pavaldiniai galėtų pasiekti jiems būtiną informaciją, paramą ir reikalingus resursus (Kanter, 1977, cit. pgl., Laschinger, Finegan, Shamian & Wilk, 2001). Vadinasi, įgalinimas yra veikiamas per struktūrinius organizacijos elementus.

Laschinger ir kolegos (2001), tirdami struktūrinio ir psichologinio įgalinimo poveikį slaugių pasitenkinimui darbu ir įtampai darbe, patvirtino Kanter (1977) aprašytą struktūrinio įgalinimo modelį bei teorijoje išskirtus struktūrinio įgalinimo galios komponentus:

- resursai – darbuotojo galimybė gauti reikiamų finansinių išteklių, priemonių, medžiagų ir laiko, kurie yra reikalingi atlikti darbo užduotis;
- informacija – nurodo darbuotojo turimas formalias ir neformalias žinias, reikalingas efektyviam darbui. Pavyzdžiui, darbuotojas, norėdamas gerai atlikti savo darbą, turi turėti tiek techninių žinių (formalios žinios), tiek žinoti organizacijos tvarką ir politiką (neformalios žinios);
- parama – apima grįžtamojo ryšio ir patarimų gavimą iš vadovų ir bendradarbių;
- galimybės – kiek darbuotojas mano turintis galimybių savo darbe įgauti naujų žinių, iššūkių ir mokytis;
- formali galia – formali organizacijos sistema, kuri veikia darbuotojo suvokiamą turimą galią. Tai gali būti lankstus darbas ar veikla, kuri yra pastebima kitų organizacijos narių ir svarbi siekiant organizacijos tikslų;
- neformali galia – neformali organizacijos sistema, kuri veikia darbuotojo suvokiamą turimą galią. Neformali galia auga per kuriamą ryšį su rėmėjais, bendradarbiais, vadovais.

Įdomu tai, jog autoriai taip pat nustatė, jog struktūrinis įgalinimas ne tiesiogiai, o stiprindamas psichologinį įgalinimą gali paveikti slaugių nuostatas apie darbą.

Iš Laschinger ir kolegų (2001) atlikto tyrimo galima suprasti, kad psichologinis įgalinimas veikia darbuotojų elgesį, o struktūrinis įgalinimas tik stiprina psichologinį įgalinimą. Vis dėlto struktūriškai įgalintas darbuotojas, gaudamas prieigos prie galimybių, informacijos, resursų ir paramos, įgyja daugiau galios dalyvauti organizacijos veikloje ir įgyja galios priimti sprendimus savo darbo srityje (Spreitzer, 2008). Pavyzdžiui, įgalintas vadovas gali priimti sprendimus organizacijos

strategijos kūrimo klausimuose, o įgalintas jo pavaldinys – sugalvoti būdų, kaip atlikti savo darbą efektyviau. Vadinasi, darbuotojui suteikti organizacijos galios elementai per psichologinį įgalinimą leidžia jam pasijusti pajėgiam imtis norimų veiksmų organizacijos labui.

1.3.2. Vadovo įgalinančio elgesio samprata

Įgalinantis vadovavimas yra atskira lyderystės forma, kuri savo prasme skiriasi nuo kitų požiūrių į lyderystę. Ši forma yra netiesiogiai aprašoma per socialinę-struktūrinę įgalinimo perspektyvą, kadangi viena iš galių suteikiančių organizacijos struktūrų gali būti įgalinantis vadovavimas. Šioje perspektyvoje įgalinantis vadovavimas remiasi idėja, kad galios dalijimasis tarp vadovo ir jo pavaldinių, suteikiant jiems daugiau galimybių priimti tam tikrus sprendimus, sumažins organizacinę hierarchiją ir įgalins darbuotojus (Spreitzer, 2008). Vadinasi, vadovo įgalinantis elgesys – tai vadovo elgesys, kada jis pasidalija savo turima galia su pavaldiniais, o ji sustiprina pavaldinių vidinę motyvaciją (Srivastava, Bartol, & Locke, 2006).

Tai, kad vadovo įgalinantis elgesys yra ne tik galios pasidalijimas su pavaldiniais, tačiau tam tikras pasikartojantis vadovo elgesys, kuris yra demonstruojamas tiek komandoms, tiek darbuotojams, rodo tai, kad vadovo įgalinantis elgesys gali būti tyrinėjamas kaip multidimensinis konstruktas. Arnold, Arad, Rhoades ir Drasgow (2000) vieni pirmųjų suklasifikavo įgalinančio vadovo elgesį į penkias kategorijas:

- vadovavimas pavyzdžiu – vadovo demonstruojamas elgesys, kuriuo jis parodo, kad yra įsipareigojęs savo darbui ir komandai, pavyzdžiui, dirba sunkiau nei komandos nariai;
- instruktavimas – vadovas savo elgesiu moko komandos narius tapti savarankiškais, pavyzdžiui, teikia pasiūlymus, kaip pagerinti jų darbo atlikimą;
- dalyvavimas sprendimų priėmime – vadovas priima sprendimą pasinaudojęs savo komandos surinkta informacija ir išsakyta nuomone, pavyzdžiui, skatindamas komandos narius teikti idėjas ir pasiūlymus;
- susirūpinimo demonstravimas – vadovo rūpesčio komandos narių gerove parodymas, pavyzdžiui, komandos gerbimas;
- informavimas – vadovo dalijimasis informacija apie organizaciją, jos misiją, filosofiją, naujienomis, pavyzdžiui, tikslų paaiškinimas komandai.

Įgalinantis vadovas, kuris turi ir demonstruoja visas išvardintas savybes, gebės teikti rekomendacijas savo komandos nariams, elgsis su jais sąžiningai bei pastebės jų indelį į komandos darbą. Taip elgdamasis vadovas įgalins savo pavaldinius demonstruoti teigiamą elgesį organizacijoje, kadangi

sukurs sąlygas, kurios pakels darbuotojų efektyvumo ir kontrolės jausmą, pašalindamas bejėgiškumą (Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow, 2000). Teigiamas elgesys gali būti darbo efektyvumo padidėjimas ar žinių pasidalijimas tarp komandos narių. Tyrimai rodo, kad vadovo įgalinantis elgesys skatina darbuotojų informacijos pasidalijimo elgesį, nes keičia nuostatas apie informacijos pasidalijimą su komandos nariais (Xue, Bradley & Liang, 2011). Toks pasidalijimas informacija taip pat skatina geresnę darbo atlikimą komandoje (Lee, Lee, & Park, 2014). Taigi, vadovo įgalinantis elgesys gali būti suprantamas kaip vadovo demonstruojamo elgesio visuma, kuris įgalina komandos narius elgtis tam tikru būdu.

Arnold, Arad, Rhoades ir Drasgow (2000) ne vieninteliai skirsto vadovo įgalinantį elgesį į kategorijas. Amundsen ir Martinsen (2014) identifikuoja aštuonias skirtingas elgesio formas, kurios būdingos įgalinančiam vadovui. Jų aprašomas vadovo elgesys gali būti: deleguojantis, koordinuojantis, skatinantis siekti tikslų, pasidalijantis informacija, skatinantis iniciatyvumą, palaikantis veiksmingumą, įkvepiantis, palaikantis ir auginantis. Šiame modelyje įgalinantis vadovas pats praktikuoja savęs lyderystę ir yra tinkamo elgesio modelis savo pavaldiniams. Vadovo įgalinantis elgesys apibrėžiamas kaip procesas, kurio metu per dalijimąsi galia, motyvacijos palaikymu ir tobulėjimo skatinimu, daromas poveikis pavaldiniams, siekiant skatinti jų pasitikėjimą savimi, motyvaciją ir gebėjimą dirbti savarankiškai neperžengiant bendrą organizacijos tikslų ir strategijų (Amundsen & Martinsen, 2014). Modelyje daugiausia dėmesio yra skiriama vadovo elgesiui, kuris įgalintų pavaldinius siekti bendrą organizacijos tikslų per pavaldinio gebėjimą dirbti savarankiškai.

Šiame darbe bus remiamasi autorių Ahearne, Mathieu ir Rapp (2005) vadovo įgalinančio elgesio aprašymu. Jie, panašiai kaip Amundsen ir Martinsen (2014), vadovo įgalinantį elgesį apibūdina per jo demonstruojamą elgesį. Įgalinantis vadovas pasak autorių turėtų: a) parodyti darbo prasingumą pavaldiniams, b) įtraukti juos į sprendimų priėmimą, c) pasitikėti aukštais pavaldinių rezultatais ir d) suteikti jiems autonomiją dirbti savarankiškai. Vadinasi, vadovo įgalinantis elgesys yra procesas, kurio metu vadovas pasidalija savo turima galia su pavaldiniais, padidindamas jų atliekamo darbo svarbą per darbo įprasminimą, autonomijos suteikimą ir įtraukimą į priimamus sprendimus. Tokiu būdu pavaldiniai pradeda jausti galintis kontroliuoti įvairias darbo situacijas ir suprasti, kad nuo jų elgesio priklauso atliekamų užduočių rezultatai, todėl jų indėlis yra svarbus (Zhang & Bartol, 2010).

Apibendrinus visus aprašytus modelius galima pastebėti, kad visuose minimas tam tikras elgesys, kurį demonstruoja įgalinantis vadovas. Toks elgesys yra nukreiptas į pavaldinius suteikiant jiems laisvės atlikti darbinės užduoties bei skatinant ir palaikant juos. Vis dėlto, remiantis socialine-struktūrine įgalinimo perspektyva, vadovo įgalinantis elgesys veikia pavaldinių elgesį ne tiesiogiai, o sustiprinant jų vidinę būseną – psichologinį įgalinimą.

1.3.3. Psichologinio įgalinimo samprata

Psichologinis įgalinimas nurodo psichologinių būsenų rinkinį, kurios yra būtinos asmeniui pajusti, kad jis gali kontroliuoti savo darbinę veiklą (Spreitzer, 2008). Šiuo atveju dėmesys yra kreipiamas į tai, kaip asmuo suvokia savo atliekamą darbą bei kokius asmeninius įsitikinimus jis turi apie savo, kaip darbuotojo, rolę organizacijoje. Šiuolaikinėje literatūroje psichologinis įgalinimas dažniausiai apibūdinamas kaip multidimensinis konstruktas susidedantis iš kelių elementų, tačiau psichologinio įgalinimo tyrinėjimų pradžioje jis buvo labiau suvokiamas kaip vientisas konstruktas.

Conger ir Kanungo (1988) psichologinį įgalinimą apibrėžia kaip procesą, kurio metu yra sustiprinamas darbuotojo saviveiksmingumo jausmas, jį įgalinus atlikti užduotis, o ne jas paprasčiausiai delegavus. Įgalinimas reikštų tinkamų sąlygų sukūrimą, siekiant padidinti darbuotojo motyvaciją atlikti užduotį per įgytą suvokimą, kad šis yra pajėgus jas atlikti. Tai reiškia, kad darbuotojas atliks jam paskirtas užduotis, jei jausis galintis jas atlikti. Pasak autorių, yra ypač svarbu įgalinti pavaldinius, kai jie jaučiasi bejėgiais atlikti užduotis, nes tokiu būdu galima mažinti šį bejėgiškumo jausmą ir skatinti užduočių atlikimą (Conger & Kanungo, 1988). Vadinasi, psichologinis įgalinimas suprantamas kaip motyvacinis procesas, kuris remiasi savęs efektyvumo koncepcija. Šį modelį šiek tiek patobulino Thomas ir Velthouse (1990), nes manė, kad įgalinimas yra daugialypis ir negali būti apibūdinamas kaip vientisas konceptas. Jie psichologinį įgalinimą aprašo irgi kaip procesą, kuris pasireiškia per padidėjusią vidinę užduoties atlikimo motyvaciją, kuri išryškėja per keturias užduoties įvertinimo dimensijas: poveikį, kompetenciją, reikšmingumą ir pasirinkimą. Tai reiškia, kad darbuotojo pajėgumas atlikti užduotį priklausys nuo dviejų dalykų: aplinkos įvykių ir to kaip jis tuos įvykius interpretuos (Thomas & Velthouse, 1990).

Besiremdama Thomas ir Velthouse (1990) kognityvine įgalinimo interpretacija Spreitzer (1995) išplėtojo keturių komponentų psichologinio įgalinimo modelį, kuris skirtingai nei Thomas ir Velthouse (1990) bei Conger ir Kanungo (1988) psichologinį įgalinimą apibūdina kaip asmens būseną, o ne procesą. Šios keturios kognityvinės dimensijos atspindi darbuotojo troškimą ir jausmą, kad jis yra pajėgus formuoti savo darbo vaidmenį ir kontekstą, kuriame dirba. Keturios Spreitzer (1995) išskirtos psichologinio įgalinimo dimensijos yra:

- prasmė (angl. *meaning*) – darbo tikslo ir prasmės vertė, kurią nustato pats asmuo remdamasis savo turimais idealais ir standartais. Iš esmės prasmė apima darbo rolės reikalavimų ir darbuotojo turimų įsitikinimų, vertybių ir elgesio dermę;
- kompetencija (angl. *competence*) – darbuotojo įsitikinimas savo gebėjimais kompetentingai atlikti jam paskirtas užduotis. Kompetencija yra panaši į kitų autorių apibūdinama saviveiksmingumą ar asmeninę meistrystę;

- autonomija (angl. *autonomy*) – asmens jausmas, kad jis turi pasirinkimą inicijuoti ir reguliuoti savo veiklas, pavyzdžiui, gali priimti sprendimus apie savo darbo metodus, užduočių atlikimo tempą ir dedamas pastangas;
- įtaka (angl. *impact*) – laipsnis, kiek stipriai individas gali paveikti strateginius, administracinius ir veiklos rezultatus darbe.

Kartu šios dimensijos atspindi aktyvią, o ne pasyvią orientaciją į darbo rolę. Vadinasi, psichologinio įgalinimo patyrimas pasireiškia visose keturiuose dimensijose, jei kurioje dimensijoje jis nepasireiškia, tai psichologinio įgalinimo patyrimas bus ribotas (Spreitzer, 1995). Pavyzdžiui, jei darbuotojas gali priimti sprendimą kaip atliks savo darbą (autonomija), tačiau nemato to darbo prasmės (prasmė), jis nesijaus psichologiškai įgalintas atlikti užduotį. Vadinasi, psichologinis įgalinimas šiuo atveju yra visų keturių dimensijų visuma.

Kitas autorius Menon (2001) siūlo integruotą psichologinį požiūrį į darbuotojo įgalinimą, kuris rodo, kad darbuotojo psichologinis galios patyrimas sudaro psichologinio įgalinimo pagrindą. Šis modelis apima tris pagrindines įgalinimo dimensijas:

- suvokta kontrolė (angl. *perceived control*) – įsitikinimai apie tai, kiek autonomijos darbuotojas turi planuodamas ir atlikdamas savo darbo užduotis, ar jis prieina prie reikiamų išteklių bei ar turi sprendimų priėmimo laisvę;
- suvokta kompetencija (angl. *perceived competence*) – reiškia savarankiškumą ir pasitikėjimą darbo vaidmenų reikalavimais: asmuo tiki, kad jis gali sėkmingai atlikti kasdienes užduotis bei įveikti darbo metu kilusius sunkumus ir iššūkius;
- tikslų internalizavimas (angl. *goal internalization*) – rodo, kiek labai darbuotojas tiki ir puoselėja organizacijos tikslus ir ateities planus bei yra pasirengęs juos įgyvendinti.

Panašiai kaip ir Spreitzer (1995), Menon (2001) įgalinimą suvokia kaip darbuotojo psichologinę būseną, kuri susideda iš trijų anksčiau aprašytų dimensijų.

Pasak Zimmerman ir kolegų (1992), psichologinis įgalinimas gali apimti intrapersonalinius, sąveikos ir elgsenos komponentus. Intrapersonalinis psichologinio įgalinimo komponentas nurodo, kaip asmuo vertina savo gebėjimą paveikti socialines ir politines sistemas, kurios jiems yra svarbios. Pavyzdžiui, kaip darbuotojas vertina savo turimą galią pakeisti jam svarbius priimamus sprendimus padalinyje. Šiuo atveju svarbus yra ne darbuotojo realus gebėjimas kažką pakeisti padalinyje, tačiau jo manymas, kad jis tai gali padaryti. Toks savęs suvokimas taip pat apima suvoktą kontrolę, saviveiksmingumą bei motyvaciją kontroliuoti savo veiklą (Zimmerman, & Rappaport, 1988). Sąveikos komponentas apima asmens ir aplinkos transakciją, kuri leidžia

sėkmingai įvaldyti socialines ir politines sistemas. Įvaldyti šias sistemas leidžia žinios apie resursus, kurie yra būtini siekiant užsibrėžtų tikslų, taip pat supančios aplinkos suvokimas ir vertinimas, sprendimo priėmimo bei problemų sprendimo įgūdžių lavinimas. Per šiuos įgūdžius yra pasiekama meistrystė – suvokimas, kad gali pasiekti savo tikslus, nes turi reikiamų žinių (Zimmerman, Israel, Schulz, & Checkoway, 1992). Paskutinis psichologinio įgalinimo komponentas yra elgsenos. Šis komponentas apima tam tikrus veiksmus, kurių imasi asmuo, norėdamas paveikti socialinę ir politinę aplinką įsitraukdamas į organizacijos renginius ir užsiėmimus. Psichologiškai įgalintas asmuo iš vienos pusės gali įsitraukti į oficialias organizacijos veiklas, pavyzdžiui, renginius, susirinkimus, darbo grupes ir pan., tačiau taip pat gali dalyvauti tokiose veiklose, kaip: padėti bendradarbiui spręsti darbinės problemas, sutaisyti konfliktuojančius asmenis ir t.t. Toks savanoriškas įsitraukimas į organizacijos veiklas ir siejasi su psichologiniu įgalinimu (Zimmerman, Israel, Schulz, & Checkoway, 1992). Vadinasi, remiantis Zimmerman ir kolegų (1992) psichologinio įgalinimo samprata, psichologiškai įgalintas asmuo suvokia galintis imtis tam tikrų veiksmų norėdamas kažką pakeisti, jaučiasi turintis reikiamų žinių tuos veiksmus įgyvendinti bei galintis noriai įsitraukti į įvairias veiklas.

Šiame darbe aprašyti tik keli pagrindiniai psichologinio įgalinimo modeliai. Juos apibendrinus galima suprasti, kad psichologinis įgalinimas yra multidimensinis konstruktas, kuris gali būti tyrinėjamas kaip procesas (Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990) arba kaip būseną (Spreitzer, 1995; Menon, 2001). Toliau tyrime bus remiamasi Spreitzer (1995) aprašyta teorija, kurioje psichologinis įgalinimas yra aprašomas kaip būseną susidedanti iš keturių dimensijų.

1.3.4. Įgalinimo šaltiniai ir pasekmės

Seibert, Wang ir Courtright (2011) pastebi, kad mokslininkai iki galo nesutaria, kokios yra įgalinimo prielaidos. Pasak jų, prasidėjus įgalinimo tyrimams organizacijos struktūros ir praktikos buvo tyrinėjamos kaip psichologinio įgalinimo rodikliai, tačiau šiuolaikiniai mokslininkai vertina šiuos veiksnius kaip kontekstinius psichologinio įgalinimo pirmtakus, o ne kaip patį įgalinimą. Patys autoriai atlikę meta analizę nustatė, kad lyderystė, darbo dizaino charakteristikos ir sociopolitinė parama gali būti psichologinio įgalinimo prielaidomis tiek individui, tiek komandoms (Seibert, Wang & Courtright, 2011). Panašius rezultatus gavo Kirkman ir Rosen (1999) tirdami komandos įgalinimo prielaidas. Pasak autorių, prielaidomis yra laikomi socialinė struktūra, darbo ir organizacijos charakteristikos bei vadovo elgsenys – esant šioms sąlygoms organizacijoje komandos labiau įgalinamos. Įdomu tai, kad vadovo elgsenys gali tapti psichologinio įgalinimo prielaida, nes vadovui panaudojus pavaldinio idėjas darbe, jis tikėtinau tampa labiau pasitikintis savimi, jo darbas įgauna

prasmę ir poveikį, todėl jis bus linkęs siūlyti idėjas ir kitą kartą (Kirkman & Rosen, 1999). Galima pastebėti, kad aprašomos darbo charakteristikos ir lyderystės prielaidos yra panašios į struktūrinį įgalinimą ir įgalinantį vadovavimą. Tiek struktūrinis įgalinimas, tiek įgalinantis vadovavimas veikia asmens elgesį ne tiesiogiai, o per psichologinį įgalinimą, kuris tampa mediatoriumi. Pavyzdžiui, tiriant slaugių įsipareigojimą organizacijai nustatyta, kad psichologinis įgalinimas veikia kaip mediatorius transformacinei lyderystei ir įsipareigojimui organizacijai (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004). Kitu tyrimu nustatyta, kad padidėjęs organizacijos struktūrinis įgalinimas slaugėms padidino ir psichologinį įgalinimą, kuris savo ruožtu paskatino pasitenkinimą darbu bei sumažino ketinimą išeiti iš darbo (Laschinger, Finegan, Shamian, & Wilk, 2001). Galima daryti prielaidą, kad tiek struktūrinis įgalinimas, tiek įgalinantis vadovavimas veikia žmogaus elgesį per psichologinį įgalinimą.

Tyrimai rodo, kad struktūrinis įgalinimas gali skatinti teigiamas darbuotojų pasekmes tiek tiesiogiai, tiek per mediatorių psichologinį įgalinimą. Cho, Laschinger ir Wong (2006) tirdami struktūrinio įgalinimo poveikį, ką tik mokslus baigusioms slaugėms, nustatė, kad struktūrinis įgalinimas veikia slaugių įsitraukimą į darbą ir įsipareigojimą organizacijai. Slaugės, kurios turėjo didesnę priėjimą prie įgalinančių organizacijos struktūrų jautėsi labiau įsitraukusios į darbą. Nustatyta, kad struktūrinis įgalinimas tiesiogiai veikia įsipareigojimą organizacijai, o tai pasak autorių rodo, kad struktūrinis įgalinimas turi stiprų poveikį darbuotojų nuostatoms ir darbo elgesiui. Patrick ir Laschinger (2006) taip pat tirdami slauges savo tyrimu nustatė, kad vidurinėsios grandies slaugių vadovių pasitenkinimas darbu yra tiesiogiai veikiamas galėjimu prieiti prie įgalinančių organizacijos struktūrų ir suvokimo apie organizacijos paramą. Kituose tyrimuose struktūrinis įgalinimas rodo teigiamas darbuotojų pasekmes, pavyzdžiui, pasitenkinimą darbu per psichologinį įgalinimą (Laschinger, Finegan, Shamian, & Wilk, 2001). Taigi struktūrinis įgalinimas veikia darbuotojų elgesį tiesiogiai arba didindamas psichologinį įgalinimą.

Vadovo įgalinantis elgesys taip pat kaip ir struktūrinis įgalinimas veikia darbuotojų elgesį tiesiogiai arba sustiprindamas jų psichologinį įgalinimą. Lorinkova, Pearsall ir Sims Jr. (2013) nustatė, jog komandos, kurioms vadovauja įgalinantis vadovas, laikui bėgant pagerina darbo rezultatus. Kitame tyrime rasta, kad vadovo įgalinantis elgesys skatina žinių pasidalijimą komandoje bei didina jos efektyvumą (Srivastava & Locke, 2006). Taip pat nustatyta, kad įgalinantis vadovavimas yra naudingas naujiems darbuotojams, kurie turi mažai patirties darbinėje veikloje, nes didina darbuotojų saviveiksmingumą ir palengviną prisitaikymą darbe (Ahearne, Mathieu & Rapp, 2005). Vadovo įgalinantis elgesys gali veikti darbuotojų elgesį ir per mediatorių psichologinį įgalinimą. Dewettinck ir Ameijde (2011) atliktas tyrimas rodo, kad psichologinis įgalinimas iš dalies veikia kaip mediatorius vadovo įgalinančiam elgesiui. Vadovo įgalinantis elgesys veikia darbuotojų

pasitenkinimą darbu ir emocinį įsipareigojimą organizacijai per psichologinį įgalinimą, tačiau tiesiogiai veikia darbuotojo nuostatas lemiančias apsisprendimą pasilikti organizacijoje. Įdomu tai, kad struktūrinis įgalinimas taip pat gali būti įgalinančio vadovavimo mediatorius. Tyrimai su slaugėmis rodo, kad įgalinantis vadovo elgesys didina jų struktūrinį įgalinimą, kuris mažina slaugių perdegimą darbe (Greco, Laschinger, & Wong, 2006). Tai reiškia, kad struktūrinis įgalinimas yra įgalinančio vadovavimo mediatorius, per kurį yra paveikiamas slaugių elgesys. Taigi įgalinantis vadovavimas teigiamai veikia darbuotojų elgesį darbe tiesiogiai arba per mediatorius.

Darbuotojo psichologinis įgalinimas yra naudingas tiek pačiam darbuotojui, tiek organizacijai. Individualiame lygmenyje psichologinio įgalinimo pasekmės siejasi su pasitenkinimu darbu, darbo atlikimu bei darbo prasme. Pavyzdžiui, kai darbuotojai yra psichologiškai įgalinti darbe, jie jaučiasi labiau patenkinti savo darbu lyginant su kolegomis, kurie nėra psichologiškai įgalinti (Carless, 2004; Moura, Orgambídez-Ramos, & de Jesus, 2015). Panašūs rezultatai gauti tiriant fabriko darbuotojus. Gauta, kad darbuotojai, jaučiantys psichologiškai įgalinti prasmės, autonomijos ir poveikio dimensijose, yra labiau patenkinti savo darbu, o psichologiškai įgalinti kompetencijos, autonomijos ir poveikio dimensijose geriau atlieka savo darbą (Ölçer & Florescu, 2015). Kiti tyrimai rodo, kad psichologiškai įgalinti darbuotojai yra labiau ištraukę į savo darbą, nes jaučia, kad jų darbas yra prasmingas ir jis gali formuoti organizaciją (Bhatnagar, 2012). Seibert, Wang ir Courtright (2011) atlikta meta-analizė rodo, kad psichologinis įgalinimas pozityviai susijęs su tokiomis teigiamomis pasekmėmis kaip: pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas organizacijai, užduoties atlikimui bei negatyviai susijęs su įtampa darbe ir ketinimu išeiti iš darbo. Organizacijos lygmenyje psichologinis įgalinimas siejamas su įsipareigojimu organizacijai, pavyzdžiui, tiriant slaugytojų įsipareigojimą organizacijai, nustatyta, kad psichologinis įgalinimas veikia kaip mediatorius tarp transformacinės lyderystės ir įsipareigojimo organizacijai (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004). Taigi, psichologinis įgalinimas tiesiogiai arba kaip mediatorius siejamas su teigiamomis pasekmėmis darbuotojui ir organizacijai.

Įvairūs tyrimai rodo, kad visos įgalinimo rūšys yra glaudžiai susijusios tarpusavyje. Jos visos skatina teigiamas darbuotojų pasekmes naudingas tiek jų darbui, tiek organizacijai. Tyrimai rodo, kad visos įgalinimo rūšys teigiamą darbuotojų elgesį gali skatinti tiesiogiai arba per mediatorių psichologinį įgalinimą. Tai reikštų, kad tiek struktūrinis įgalinimas, tiek vadovo įgalinantis elgesys taip pat gali veikti darbuotojų elgesį netiesiogiai didindamas darbuotojų psichologinį įgalinimą.

1.4. Proaktyvus darbuotojų elgesys ir struktūrinis įgalinimas

Remiantis socialine-struktūrine įgalinimo perspektyva struktūrinis įgalinimas turėtų būti susijęs su proaktyviu elgesiu ne tiesiogiai, tačiau per psichologinį įgalinimą (Spreitzer, 2008). Tai reikštų, kad jei darbuotojas turi prieigą prie įvairių darbo charakteristikų, pavyzdžiui, resursų, informacijos, galimybės, grįžtamojo ryšio ir pan., jis jausis pajėgus atlikti darbines užduotis – bus psichologiškai įgalintas, dėl to tikėtina dažniau demonstruos proaktyvų elgesį darbe. Deja, tačiau nėra tyrimų tiesiogiai tyrinėjančių proaktyvaus elgesio ir struktūrinio įgalinimo ryšį.

Egzistuoja keletas tyrimų, siejančių struktūrinį įgalinimą su inovatyviu elgesiu. Inovatyvus ir proaktyvus elgesiai tarpusavyje yra panašūs, kadangi abu elgesiai yra savaimė prasidedantys ir nukreipti į aplinkos keitimą. Proaktyviam elgesiui priskiriama daugiau elgesio tipų, iš kurių vienas gali būti inovatyvus elgesys. Įvairūs tyrimai rodo, jog egzistuoja ryšys tarp struktūrinio įgalinimo ir inovatyvaus elgesio. Pavyzdžiui, Dan ir kolegos (2018) nustatė, kad darbuotojai dažniau demonstruoja inovatyvų elgesį, kai jaučiasi labiau struktūriškai įgalinti. Visos struktūrinio įgalinimo dimensijos stipriai siejasi su inovatyviu elgesiu, iš kurių parama siejasi stipriausiai, kadangi gautas palaikymas ir grįžtamasis ryšys iš vadovo skatina darbuotojus nebijoti imtis iniciatyvos ir pritaikyti savo idėjas. Kituose tyrimuose struktūrinis įgalinimas veikia darbuotojų psichologinį įgalinimą, kuris skatina reikštis inovatyviam darbuotojų elgesiui (ul Haq, Usman & Khalid, 2018; Singh & Sarkar, 2019). Psichologinis įgalinimas įvardijamas kaip esminis faktorius, lemiantis kūrybiškumą organizacijoje, kuri labiausiai stiprina prieigą prie informacijos (Singh & Sarkar, 2019). Vadinasi, struktūrinis įgalinimas, stiprindamas psichologinį įgalinimą, netiesiogiai skatina darbuotojų inovatyvų elgesį, todėl tikėtina, kad tokios pačios sąveikos bus rastos tiriant proaktyvų darbuotojų elgesį.

Struktūrinio įgalinimo galios komponentai (galimybės, informacija, parama, resursai, formali ir neformali galia) (Laschinger, Finegan, Shamian & Wilk, 2001) savo prasme yra labai panašūs į įvairias darbo charakteristikas ir resursus. Tyrimai rodo, kad turimi darbo resursai iš tiesų veikia proaktyvų darbuotojų elgesį. Pavyzdžiui, Salanova ir Schaufeli (2008) nustatė, kad darbo resursai, tokie kaip kontrolė, grįžtamasis ryšys ir užduočių įvairumas per įsitraukimą į darbą veikia darbuotojų proaktyvų elgesį. Tai reiškia, kad darbo resursų padidėjimas skatina didesnę darbuotojų pasitenkinimą darbu, todėl jie yra linkę dažniau elgtis proaktyviai. Autoriai aiškindami rezultatus remiasi Hackman ir Oldham (1980) darbo charakteristikų modeliu, kuris teigia, kad psichologinės būsenos (darbo prasmingumas, atsakomybė už darbo rezultatus, žinios apie darbo rezultatus) veikia kaip darbo charakteristikų ir pasekmių mediatorius (Salanova & Schaufeli, 2008). Minimos psichologinės būsenos gali būti ne tik įsitraukimas į darbą, tačiau ir psichologinis įgalinimas, kuris

taip pat galėtų skatinti darbuotojų proaktyvų elgesį. Tai, kad proaktyvus darbuotojų elgesys netiesiogiai priklauso nuo darbo resursų, rašo Bindl ir Parker (2010) bei Crant (2000) pateikdami proaktyvaus elgesio modelius. Abejuose modeliuose aprašomi kontekstiniai faktoriai, kurie tiesiogiai (Crant, 2000) arba netiesiogiai, per psichologines būsenas (Bindl & Parker, 2010) skatina darbuotojų proaktyvaus elgesio pasireiškimą. Taigi tiek teoriniai modeliai, tiek tyrimai rodo egzistuojantį ryšį tarp struktūrinio įgalinimo galios komponentų ir proaktyvaus darbuotojų elgesio.

1.5. Proaktyvus darbuotojų elgesys ir įgalinantis vadovavimas

Kaip jau buvo minėta anksčiau, struktūrinis įgalinimas ne tiesiogiai, o per psichologinį įgalinimą siejasi su proaktyviu darbuotojų elgesiu, todėl tikėtina, kad proaktyvus darbuotojų elgesys turėtų sietis ir su vadovo įgalinančiu elgesiu. Įvairūs tyrimai rodo, kad vadovavimas iš tiesų siejasi su proaktyviu darbuotojų elgesiu, kai šį santykį medijuoja psichologinis įgalinimas. Pavyzdžiui, Zhang, Song, Wang ir Liu (2018) nustatė, jog autentiška lyderystė didina darbuotojų psichologinį įgalinimą, kuris skatina darbuotojus elgtis proaktyviai. Tokie patys rezultatai gaunami ieškant ryšių su proaktyviu darbuotojų elgesiu ir nuolankia (Chen, Liu, Zhang & Qian, 2018) bei transformacine lyderyste (Jauhari, Singh, & Kumar, 2017). Šie rezultatai patvirtina Bindl ir Parker (2010) bei Crant (2000) proaktyvaus elgesio modelius, kuriuose vadovavimas arba lyderystė veikia kaip kontekstiniai organizacijos faktoriai. Galima daryti prielaidą, kad ir įgalinantis vadovavimas, kuris, remiantis socialine-struktūrine įgalinimo perspektyva, yra atskira lyderystės forma (Spreitzer, 2008), taip pat netiesiogiai veiks proaktyvų darbuotojų elgesį. Tikėtina, kad įgalinantis vadovavimas turėtų didinti darbuotojų jausmą, kad jie yra pajėgūs imtis reikiamų darbinių užduočių, per psichologinį įgalinimą, kuris skatintų darbuotojų proaktyvų elgesį.

Tyrimai rodo, jog iš tiesų įgalinantis vadovavimas yra susijęs su proaktyviu darbuotojų elgesiu. Martin, Liao ir Campbell (2013) atliko tyrimą siekdami išsiaiškinti ar įgalinantis ir direktyvus vadovavimas skatina darbuotojų geresnį pagrindinių užduočių atlikimą ir proaktyvų elgesį. Rezultatai parodė, kad abi vadovavimo rūšys skatina darbuotojų efektyvesnį pagrindinių užduočių atlikimą, tačiau tik įgalinantis vadovavimas skatina darbuotojus elgtis proaktyviai. Šiame tyrime gautas tiesioginis įgalinančio vadovavimo poveikis proaktyviam darbuotojų elgesiui. Kiti tyrimai rodo, kad įgalinantis vadovavimas netiesiogiai lemia darbuotojų proaktyvų elgesį. Pavyzdžiui, nustatyta, kad tikslų siekimo elgesys veikia kaip mediatorius tarp įgalinančio vadovavimo ir proaktyvaus darbuotojų elgesio – rizikos prisiėmimo ir balso (Schilpzand, Houston, & Cho, 2018). Grįžtamojo ryšio siekimas taip pat gali būti mediatorius tarp įgalinančio vadovavimo ir proaktyvaus elgesio formų – atsakomybės prisiėmimo ir balso (Qian, Song, Jin, Wang, & Chen, 2018). Raub ir Robert (2010) savo

tyrimu atskleidžia, jog įgalinantis vadovavimas gali turėti tiek tiesioginį, tiek netiesioginį poveikį proaktyvaus darbuotojų elgesio formoms. Tyrimo rezultatai rodo, kad įgalinantis vadovavimas tiesiogiai prognozuoja darbo vaidmens elgesį (angl. *in-roll*) ir palaikomąjį papildomą darbo vaidmenį (angl. *affiliative extra-role*), kuris siejasi su atliekamomis papildomomis užduotimis darbe padedant kolegoms. Taip pat gauta, jog įgalinantis vadovavimas per psichologinio įgalinimo didinimą skatina iššūkį keliantį papildomą darbo vaidmenį (angl. *challenging extra-role*), kuris siejasi su status quo keitimu organizacijoje. Chen ir kiti (2011) pateikia gana panašius rezultatus. Jie parodo, kad įgalinantis vadovavimas per mediatorių psichologinį įgalinimą skatina darbuotojų komandinį darbą ir inovatyvų elgesį. Vadinasi, įgalinantis vadovavimas gali veikti proaktyvų elgesį ar jo formas tiesiogiai arba netiesiogiai per įvairius mediatorius, tarp kurių gali būti psichologinis įgalinimas.

1.6. Proaktyvus darbuotojų elgesys ir psichologinis įgalinimas

Bendraja prasme proaktyvus elgesys reiškia pokyčių įgyvendinimą siekiant pakeisti savo dabartinę padėtį ar save patį (Parker, Bindl & Strauss, 2010). Pokyčių nėra laukiama, nes juos inicijuoja pats žmogus. Tam, kad žmogus ryžtųsi imtis reikiamų veiksmų keičiant savo dabartinę padėtį, jis turėtų jaustis pajėgus tai padaryti. Pajėgumas kažką keisti savo aplinkoje gali sietis su psichologiniu įgalinimu, kadangi jis siejasi su jausmu, kad asmuo gali kontroliuoti dabartinę padėtį (Spreitzer, 2008). Galima daryti prielaidą, jog psichologinis įgalinimas turėtų sustiprinti darbuotojo proaktyvų elgesį, nes įgalinus darbuotoją atlikti darbinės užduotis, yra stiprinamas saviveiksmingumo jausmas (Conger & Kanungo, 1988), kuris turėtų įgalinti darbuotoją demonstruoti proaktyvų elgesį. Deja, tačiau nėra daug tyrimų, nagrinėjančių proaktyvaus elgesio ir psichologinio įgalinimo sąsajas. Vis dėlto, egzistuojantys keli tyrimai rodo, kad toks ryšys tarp konstrukto egzistuoja.

Psichologiškai įgalintas darbuotojas demonstruoja norimą elgesį siekdamas įgyvendinti pokyčius, todėl vienas iš tokių demonstruojamų elgesių galėtų būti proaktyvus. Tyrimai rodo, kad iš tiesų psichologinis įgalinimas yra tiesiogiai susijęs su proaktyviu darbuotojų elgesiu. Darbuotojai, kurie jaučiasi labiau psichologiškai įgalinti darbe, yra linkę dažniau demonstruoti proaktyvų elgesį darbe, lyginant su kolegomis, kurie nesijaučia psichologiškai įgalinti (Huang, 2017). Arefin, Arif ir Raquib (2015), tyrę aukštos kokybės darbo sistemos (žmogiškųjų resursų sistemą apimančią įdarbinimą, mokymus, vystymosi rezultatų vertinimą, motyvuojantį atlygį ir lanksčias darbo užduotis) poveikį proaktyviam elgesiui, daro išvadą, kad aukštos kokybės darbo sistema skatina darbuotojų proaktyvų elgesį per mediatorių psichologinį įgalinimą. Tai reiškia, kad aukštos kokybės darbo sistema didina darbuotojų psichologinį įgalinimą, kuris skatina darbuotojų proaktyvaus elgesio pasireiškimą. Autoriai teigia, kad proaktyvus elgesys yra psichologinio įgalinimo pasekmė, kuri

nurodo motyvacinį poveikį proaktyviam darbuotojų elgesiui, susijusiam su darbine veikla. Taigi psichologinis įgalinimas gali tiesiogiai skatinti proaktyvų darbuotojų elgesį arba veikti kaip mediatorius.

Psichologinis įgalinimas taip pat skatina proaktyvaus elgesio formų pasireiškimą, kuris dažniausiai veda didesnio efektyvumo darbe link. Spreitzer, De Janasz ir Quinn (1999) tirdami ryšį tarp psichologinio įgalinimo ir lyderystės nustatė, jog vadovai, kurie jautėsi labiau psichologiškai įgalinti nei jų kolegos, savo pavaldinių buvo laikomi inovatyvesniais, įtakingesniais ir įkvepiančiais. Tai, kad inovatyvumas yra teigiama psichologinio įgalinimo pasekmė, teigia ir Marane (2012). Autorius nurodo, kad psichologinis įgalinimas didina darbuotojų pasitikėjimą organizacija ir taip skatina juos elgtis inovatyviai – siūlyti ir išmėginti naujas idėjas. Wat ir Shaffer (2005) atliko tyrimą siekdami išsiaiškinti, kaip socialinis kontekstas per psichologinį įgalinimą gali paveikti darbuotojų pilietiško elgesio demonstravimą. Gauti rezultatai rodo, jog psichologinio įgalinimo prasmės, kompetencijos ir autonomijos dimensijos turi tiesioginį, o įtakos dimensija turi mediacinį ryšį su pilietišku elgesiu. Kituose tyrimuose rasta, kad psichologinis įgalinimas turi netiesioginį ryšį su proaktyviu grįžtamo ryšio siekimo elgesiu (Huang, 2012) ir tiesioginį ryšį su atsakomybės prisiėmimo elgesiu darbe (rastas teigiamas ryšys tarp atsakomybės prisiėmimo darbe ir trijų psichologinio įgalinimo dimensijų: prasmės, autonomijos, įtakos) (Onyishi, Ugwu & Ogbonne, 2012). Vadinasi, psichologinis įgalinimas tiesiogiai arba netiesiogiai veikia darbuotojų inovatyvų, pilietiško, grįžtamojo ryšio siekimo ir atsakomybės prisiėmimo elgesį. Išvardintos elgesio formos yra iš dalies proaktyvios, kadangi visos jos yra nukreiptos į veiksmo atlikimą ir orientuotos į pokytį.

Anksčiau aprašyti tyrimai koncentruojasi į proaktyvų elgesį individo lygmenyje, tačiau proaktyvus elgesys gali pasireikšti ir komandose. Proaktyvus elgesys komandoje apibrėžiamas kaip komandos ar grupės proaktyvus elgesys, rodantis laipsnį, kiek labai komanda įsitraukia į savaimę prasidedantį, į ateitį orientuotą veiksmą, kuris yra skirtas pakeisti situaciją arba save pačius, pavyzdžiui, naujų metodų pristatymas komandos nariams ar problemų prevencija, o ne jų sprendimas (Erkutlu & Chafra, 2012). Tyrimai rodo, kad komandų įgalinimas siejasi su jų demonstruojamu proaktyviu elgesiu. Pavyzdžiui, Erkutlu ir Chafra (2012) tyrimas atskleidžia, jog įgalinta komanda yra skatinama demonstruoti proaktyvų elgesį. Įdomu, tai kad vadovo emocinis intelektas bei komandos narių proaktyvios asmenybės didina komandos įgalinimą, kuris skatina proaktyvų elgesį. Panašius rezultatus rodo ir kiti tyrimai – nustatyta, jog labiau įgalintos komandos dažniau demonstruoja proaktyvų ir produktyvų elgesį lyginant su mažiau įgalintomis komandomis (Kirkman & Rosen, 1999). Taigi tyrimai rodo, kad proaktyvus komandų elgesys yra teigiamai susijęs su psichologinių jos narių įgalinimu.

Apibendrinus psichologinio įgalinimo ir proaktyvaus darbuotojų elgesio tyrimus pastebima, kad neabejotinai egzistuoja ryšys tarp šių konstruktyvų. Vis dėlto gaunami prieštaringi rezultatai, rodantys, kad iš vienos pusės, psichologinis įgalinimas gali tiesiogiai prognozuoti proaktyvų darbuotojų elgesį (Huang, 2017) arba priešingai – veikti kaip mediatorius tarp proaktyvaus elgesio ir kitokių organizacijos konstruktyvų (Arefin, Arif & Raquib, 2015).

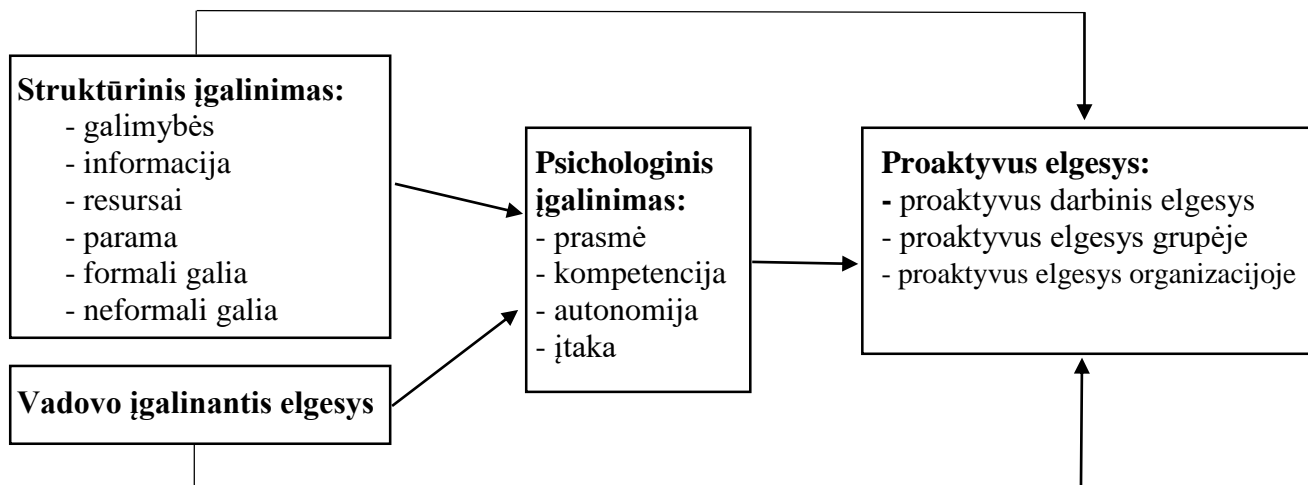
1.7. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo tikslas – ištirti darbuotojų proaktyvaus elgesio ir jo tipų raišką bei sąsajas su struktūriniu įgalinimu, įgalinančiu vadovavimu ir psichologiniu įgalinimu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti proaktyvaus darbuotojų elgesio ir jo tipų raišką bei sąsajas su socialinėmis ir demografinėmis charakteristikomis.
2. Išnagrinėti struktūrinio ir psichologinio įgalinimo bei vadovo įgalinančio elgesio reikšmę, prognozuojant darbuotojų proaktyvų elgesį.
3. Išnagrinėti struktūrinio ir psichologinio įgalinimo bei vadovo įgalinančio elgesio reikšmę, prognozuojant proaktyvų darbinį elgesį.
4. Išnagrinėti struktūrinio ir psichologinio įgalinimo bei vadovo įgalinančio elgesio reikšmę, prognozuojant darbuotojų proaktyvų elgesį grupėje.
5. Išnagrinėti struktūrinio ir psichologinio įgalinimo bei vadovo įgalinančio elgesio reikšmę, prognozuojant darbuotojų proaktyvų elgesį organizacijoje.
6. Išnagrinėti psichologinio įgalinimo dimensijų reikšmę struktūriniam įgalinimui ir vadovo įgalinančiam elgesiui prognozuojant proaktyvų elgesį ir jo tipus.

Tyrimo modelis:



1 pav. *Tyrimo modelis*

2. METODIKA

2.1. Tyrimo dalyviai

Tyrimė dalyvavo 220 darbuotojų iš įvairių Lietuvos organizacijų. Respondentai atrinkti naudojant netikimybinę patogiają atranką. Du respondentai buvo pašalinti iš tyrimo, nes jie į daugumą klausimų atsakė vienodai, todėl galutiniame tyrimo variante liko 218 respondentų. Tyrimė dalyvavo 177 (81,2 %) moterys ir 41 (18,8 %) vyrai, dalyvių amžius svyruoja nuo 19 iki 69 metų ($M = 33,07$; $SD = 11,42$). 93 (42,7 %) dirba privataus, 70 (32,1 %) – valstybinio sektoriaus organizacijose ir 55 (25,2 %) – nevyriausybinėse organizacijose. Tyrimo dalyvių darbo stažas organizacijoje svyruoja nuo 1 iki 43 metų ($M = 6,08$; $SD = 8,60$). Pilnu etatu dirba 175 (80,3 %) respondentai, o ne pilnu – 43 (19,7 %), vadovaujančias pareigas užima 45 (20,6 %), o specialistais dirba 173 (79,4 %) respondentai. Tyrimo dalyvių išsilavinimas yra įvairus: didžiausia jų dalis yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą – 173 (79,4 %) respondentai, aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą įgijo 27 (12,4 %) respondentai, profesinį – 4 (1,8 %), vidurinį – 13 (6,0 %) ir tik 1 (0,5 %) asmuo turi nebaigtą vidurinį išsilavinimą.

2.2. Įvertinimo priemonės

Tyrimė naudotas klausimynas, kuris buvo sudarytas iš demografinių klausimų ir keturių tyrimo kintamuosius vertinančių skalių. Klausimyno struktūra pateikta 1 priede. Demografiniai klausimai buvo apie respondento lytį, amžių, išsilavinimą, organizacijos sektorių, ar užima vadovaujančias pareigas bei kiek metų dirba organizacijoje. Tyrimo instrumentais buvo vertinami šie kintamieji: proaktyvus darbuotojų elgesys, psichologinis įgalinimas, struktūrinis įgalinimas ir įgalinantis vadovavimas.

Proaktyvaus elgesio klausimynas. Darbuotojo proaktyvus elgesys ir trys jo tipai vertinti Griffin, Neal ir Parker (2007) klausimyno skalėmis, kurių kiekvieną sudaro 3 teiginiai. Skalės paimtos iš Griffin, Neal ir Parker (2007) sudaryto Darbo vaidmens atlikimo (ang. *Work role performance*) klausimyno. Kiekvienas teiginys vertinamas rangine 5 balų skale nuo 1 („niekada“) iki 5 („labai dažnai“). Proaktyvaus elgesio klausimynas skirtas įvertinti darbuotojo proaktyvų elgesį ir tris jo tipus:

- proaktyvus darbinis elgesys – laipsnis, kiek darbuotojai įsitraukia į ateitį orientuotą ir savarankiškai inicijuotą elgesį, siekdami pakeisti savo dabartinę situaciją darbe, savo atliekamą darbo vaidmenį ar save patį. Teiginio pavyzdys: „Inicijavote veiksmus, kaip geriau

atlikti pagrindines darbinės užduotis“, originalios, autorių pateiktos, skalės Cronbacho $\alpha = 0,86$;

- proaktyvus elgesys grupėje – laipsnis, koku mastu asmuo vykdo savarankišką, į ateitį orientuotą elgesį siekdamas pakeisti grupės situaciją ar veikimo būdą. Teiginio pavyzdys: „Pasiūlėte būdų, kaip pagerinti savo grupės darbo efektyvumą“, originalios, autorių pateiktos, skalės Cronbacho $\alpha = 0,90$;
- proaktyvus elgesys organizacijoje – parodo, koku mastu asmuo inicijuoja savarankišką, į ateitį nukreiptą elgesį, kad pakeistų savo organizaciją ar organizacijos veikimo būdą. Teiginio pavyzdys: „Sugalvojote (naujų) būdų, kaip padidinti organizacijos darbo / veiklos našumą“, originalios, autorių pateiktos, skalės Cronbacho $\alpha = 0,92$.

Proaktyvaus elgesio klausimyno vertimui į lietuvių kalbą buvo gautas autoriaus M. A. Griffin leidimas, teiginius vertė lietuvių kalbos specialistė, atliktas atgalinis vertimas į anglų kalbą. Išverstos į lietuvių kalbą bendros skalės Cronbacho $\alpha = 0,93$, proaktyvaus darbinio elgesio poskalės Cronbacho $\alpha = 0,85$, proaktyvaus elgesio grupėje poskalės Cronbacho $\alpha = 0,92$ ir proaktyvaus elgesio organizacijoje poskalės Cronbacho $\alpha = 0,92$. Faktorinė principinių komponentų analizė su *varimax* sukiniu (Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,9100, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 81,75%) išskyrė tris autorių nurodomus proaktyvaus elgesio faktorius. Bendras proaktyvaus elgesio rodiklis skaičiuotas atliekant faktorinę analizę, įvedant išskirtus tris proaktyvaus elgesio tipus (Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,693, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 79,72%).

Psichologinio įgalinimo klausimynas. Psichologinis įgalinimas vertintas Psichologinio įgalinimo klausimynu (angl. *Psychological Empowerment Scale. PES*) (Spreitzer, 1995), skalę lietuvių kalba parengė M. Tvarijonavičius (2014). Klausimynas skirtas įvertinti darbuotojų psichologinį įgalinimą darbo vietoje, kuris, kaip nurodo metodo autorė (Spreitzer, 1995), yra darbuotojo vidinė būseną, kurią apibūdina keturios dimensijos:

- prasmė – darbo tikslo ir prasmės vertė, kurią nustato pats asmuo remdamasis savo turimais idealais ir standartais. Teiginio pavyzdys: „Darbas, kurį dirbu, man yra labai svarbus“;
- kompetencija – darbuotojo įsitikinimas savo gebėjimais kompetentingai atlikti jam paskirtas užduotis. Teiginio pavyzdys: „Aš esu užtikrintas savo gebėjimais atlikti savo darbą“;
- autonomija – asmens jausmas, kad jis turi pasirinkimą inicijuoti ir reguliuoti savo veiklas. Teiginio pavyzdys: „Aš galiu savarankiškai spręsti, kaip dirbti savo darbą“;
- įtaka – laipsnis, kiek stipriai individas gali paveikti strateginius, administracinius ir veiklos rezultatus darbe. Teiginio pavyzdys: „Turiu daug įtakos tam, kas vyksta mūsų skyriuje / padalinyje“.

Teiginiai vertinami 5 rangų skale nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 5 – „visiškai sutinku“. Spreitzer (1995) nurodo bendrą klausimyno Cronbacho $\alpha = 0,72$. Kiti originalaus Psichologinio įgalinimo klausimyno patikimumo ir validumo duomenys yra pateikti autorės straipsnyje (Spreitzer, 1995). TvariJonavičius (2014) lietuviškoje klausimyno versijoje nurodo bendrą klausimyno Cronbacho $\alpha = 0,94$, prasmės poskalės $\alpha = 0,93$, kompetencijos $\alpha = 0,91$, autonomijos $\alpha = 0,84$ ir įtakos $\alpha = 0,96$. Faktorinė analizė su *varimax* sukiniu patvirtino keturių faktorių struktūrą (Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,831) (TvariJonavičius, 2014). Šioje tyrimo imtyje taip pat gauti geri klausimyno patikimumo ir validumo rodikliai. Bendras klausimyno Cronbacho $\alpha = 0,87$, prasmės poskalės $\alpha = 0,85$, kompetencijos poskalės $\alpha = 0,89$, autonomijos poskalės $\alpha = 0,90$ ir įtakos $\alpha = 0,91$. Struktūros validumas tikrintas faktorine analize su *varimax* sukiniu (Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,8150, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 82,90%), gauti keturi metodo autorės nurodomi psichologinio įgalinimo dimensijas atitinkantys faktoriai.

Struktūrinio įgalinimo klausimynas. Struktūrinis įgalinimas vertintas Laschinger, Finegan, Shamian ir Wilk (2001) sudarytu klausimynu (angl. *Conditions of Work Effectiveness Questionnaire – II, CWEQ - II*), kurio variantą lietuvių kalba parengė M. TvariJonavičius (2014). Klausimyną sudaro 19 teiginių, skirtų įvertinti struktūrinį įgalinimą ir jo dimensijas. Juo vertinamos keturios įgalinimo dimensijos bei du galios tipai, užtikrinantys prieigą prie įgalinimo struktūrų:

- galimybės – kiek suteikiama tokių galimybių kaip: iššūkius keliantis darbas, galimybė panaudoti gebėjimus ir įgyti naujų (3 teiginiai). Teiginio pavyzdys: „Kiek savo darbe turite galimybių įgyti naujų įgūdžių ir žinių?“;
- informacija – kiek prieinama informacija apie organizacijos situaciją, tikslus, vertybes (3 teiginiai). Teiginio pavyzdys: „Kiek Jums prieinama informacija apie dabartinę organizacijos situaciją?“;
- resursai – kiek prieinami tokie darbo ištekliai kaip: pakankamas laikas užduotims atlikti, reikiama pagalba (3 teiginiai). Teiginio pavyzdys: „Kiek darbe gaunate laikinos pagalbos, kai ji reikalinga?“;
- parama – kiek darbuotojui prieinama tokia parama kaip: patarimai, grįžtamasis ryšys apie veiklą (3 teiginiai). Teiginio pavyzdys: „Kiek darbe sulaukiate naudingų užuominų ar patarimų, kaip spręsti problemas?“;
- formali galia – kiek darbuotojui suteikta formalių galių, ar vertinami inovatyvūs pasiūlymai, ar gali dirbti lanksčiai (3 teiginiai). Teiginio pavyzdys: „Kiek yra galimybių dirbti lanksčiai?“;
- neformali galia – kiek darbuotojas turi neformalios galios, apimančios socialinius tinklus darbe – galimybes bendrauti su vadovais, kolegomis (4 teiginiai). Teiginio pavyzdys: „Ar turite galimybių bendradarbiauti su kolegomis?“.

Atsakymai į teiginius vertinami penkių balų skale, nuo 1 balo – „nėra“ / „nieko nežinau“ iki 5 balų – „daug“ / „žinau daug“. Kiekvienos įgalinimo dimensijos rodiklis yra atsakymų į skalės teiginius vidurkis.

Finegan, Shamian ir Wilk (2001) nurodo bendrą klausimyno Cronbacho $\alpha = 0,89$, kiti originalaus struktūrinio įgalinimo klausimyno patikimumo ir validumo duomenys yra pateikti autorių straipsnyje (Finegan, Shamian & Wilk, 2001). Tvarijonavičius (2014) lietuviškoje klausimyno versijoje nurodo bendrą klausimyno Cronbacho $\alpha = 0,89$, poskalių Cronbacho α : galimybės 0,82, informacijos 0,89, paramos 0,82, resursų 0,79, formalios galios 0,75, neformalios galios 0,79. Faktorinė analizė su *varimax* sukiniu patvirtino keturių faktorių struktūrą (Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,854) (Tvarijonavičius, 2014). Šioje tyrimo imtyje taip pat gauti geri klausimyno patikimumo ir validumo rodikliai. Bendras klausimyno Cronbacho $\alpha = 0,87$, galimybių poskalės $\alpha = 0,76$, informacijos $\alpha = 0,83$, paramos $\alpha = 0,76$, resursų $\alpha = 0,76$, formalios galios $\alpha = 0,68$, neformalios galios $\alpha = 0,69$. Validumas tikrintas faktorine analize su *varimax* sukiniu (Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,832, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 67,75%), išskirti šeši metodo autorių nurodomi struktūrinio įgalinimo dimensijas atitinkantys faktoriai.

Vadovo įgalinančio elgesio klausimynas. Įgalinantis vadovavimas vertintas Ahearne, Mathieu ir Rapp (2005) sukurta 12 teiginių skale (angl. *Leadership empowerment behavior, LEB*). Šį klausimyną lietuvių kalba parengė M. Tvarijonavičius (2014). Klausimynas skirtas nustatyti vadovo įgalinantį elgesį per keturias įgalinančio vadovavimo dimensijas:

- prasmingumo didinimas – vadovo pagalba darbuotojui suprasti, kaip jo tikslai ir veiklos rezultatai siejasi su organizacijos tikslais, veikla ir rezultatais (3 teiginiai), teiginio pavyzdys: „Mano vadovas padeda man suprasti, kad mano darbas yra reikšmingas visai organizacijai“;
- įtraukimas į sprendimų priėmimą – vadovo sprendimų priėmimas kartu su pavaldiniais (3 teiginiai), teiginio pavyzdys: „Mano vadovas priima daug sprendimų kartu su manimi“;
- pasitikėjimas aukštais rezultatais – vadovo užtikrintumas, kad jo pavaldiniai susidoros su užduočių reikalavimais (3 teiginiai), teiginio pavyzdys: „Mano vadovas pasitiki mano gebėjimais gerai atlikti darbą“;
- autonomijos suteikimas – vadovo leidimas savo pavaldiniams dirbti savarankiškai (3 teiginiai), teiginio pavyzdys: „Mano vadovas leidžia man darbą atlikti man priimtinu būdu“.

Visos keturios skalės suformuoja bendrą vadovo įgalinančio elgesio rodiklį. Atsakymai į klausimyno teiginius vertinami 5 balų Likerto skale nuo 1 balo – „visiškai nesutinku“, iki 5 balų – „visiškai sutinku“. Tyrimo dalyvių individualūs rodikliai yra atsakymų į skalės teiginius vidurkiai.

Ahearne, Mathieu ir Rapp (2005) nurodo bendrą klausimyno Cronbacho $\alpha = 0,88$, kiti originalaus įgalinančio vadovavimo klausimyno patikimumo ir validumo duomenys yra pateikti autorių straipsnyje (Ahearne, Mathieu & Rapp, 2005). Tvarijonavičius (2014) lietuviškoje klausimyno versijoje nurodo bendrą klausimyno Cronbacho $\alpha = 0,93$, prasmingumo didinimo poskalės $\alpha = 0,94$, dalyvavimo priimant sprendimus $\alpha = 0,93$, pasitikėjimo aukštais rezultatais $\alpha = 0,92$, autonomijos suteikimo $\alpha = 0,89$. Faktorinė analizė su *varimax* sukiniu patvirtino keturių faktorių struktūrą (Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,899) (Tvarijonavičius, 2014). Šioje tyrimo imtyje naudojamas bendras vadovo įgalinančio elgesio rodiklis suformuotas iš keturių vadovo įgalinančio elgesio poskalių. Dėl šios priežasties patikimumo ir validumo rodikliai skaičiuoti bendrai visam klausimynui. Gauta, kad bendras klausimyno Cronbacho $\alpha = 0,92$, o validumas patvirtintas atliekant faktorinę analizę su *varimax* sukiniu (Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,902, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 56,23%).

1.3. Tyrimo eiga

Tyrimas vyko 2019 metais vasario mėn. internetinės apklausos būdu, naudojant patogiosios imties metodą. Anketa buvo pasidalinta Facebook socialiniame tinkle, įkelta į įvairias grupes, kuriose lankosi dirbantys žmonės, išsiuntinėta asmeninėmis žinutėmis socialiniuose tinkluose, siekiant pritraukti kuo daugiau respondentų. Kiekvienas respondentas galėjo savanoriškai pasirinkti – dalyvauti arba nedalyvauti tyrime. Klausimyno pildymas vidutiniškai truko apie 10–15 min. Kadangi, anketa buvo pildyta per ManoApklausa.lt tinklą, pavyko užtikrinti respondentų anonimiškumą, nes užpildytų skalių rezultatai buvo nusiųsti per minėtąjį tinklalapį, kuriame nenurodomas klausimyną pildęs respondentas. Užtikrintas ir konfidencialumas, nes duomenys nagrinėti tik šio tyrimo tikslais. Dėl iškilusių klausimų buvo galima kreipti į tyrėją nurodytu elektroniniu pašto adresu.

1.4. Duomenų analizė

Statistinė duomenų analizė atlikta naudojant SPSS 21 programą. Buvo skaičiuojama aprašomoji statistika – rodiklių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai. Taip pat skaičiuotas visų tyrime naudotų klausimynų patikimumas, taikant Cronbacho α kriterijų, skalių struktūros validumas nustatytas, taikant faktorinę duomenų analizę su *varimax* sukiniu. Siekiant išsiaiškinti ar egzistuoja ryšys tarp proaktyvaus darbuotojų elgesio ir struktūrinio įgalinimo, įgalinančio vadovavimo bei psichologinio įgalinimo skaičiuoti Pearsono koreliacijos koeficientai. Prognostiniai proaktyvaus

elgesio veiksniai nustatyti, taikant tiesinės regresijos, o mediaciniai ryšiai – hierarchinės regresijos metodus. Mediaciniai ryšiai patikrinti atlikus Sobelio testą.

3. REZULTATAI

3.1. Proaktyvaus darbuotojų elgesio ir jo tipų raiška bei sąsajos su socialinėmis ir demografinėmis charakteristikomis

Pirmasis tyrimo uždavinys yra išnagrinėti proaktyvaus darbuotojų elgesio ir jo tipų raišką bei sąsajas su socialinėmis ir demografinėmis charakteristikomis. Tyrinėjamų rodiklių aprašomoji statistika – vidurkiai, standartiniai nuokrypiai bei minimalios ir maksimalios reikšmės, pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė. *Tyrimo kintamųjų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai bei minimalios ir maksimalios reikšmės*

Rodikliai	M	SD	Min reikšmės	Max reikšmės	
Darbo stažas	6,08	5,88	1	43	
Amžius	33,07	11,42	19	69	
Struktūrinis įgalinimas	Galimybės	4,18	0,78	1	5
	Informacija	4,27	0,77	1	5
	Parama	3,78	0,85	1	5
	Resursai	3,87	0,69	2	5
	Formali galia	3,71	0,87	1	5
	Neformali galia	4,52	0,56	2	5
	Vadovo įgalinantis elgesys	3,73	0,74	1,58	5
	Prasmė	3,85	0,77	1	5
Psichologinis įgalinimas	Kompetencija	4,00	0,64	1,67	5
	Autonomija	3,67	0,85	1	5
	Įtaka	3,19	1,01	1	5
	Proaktyvus elgesys	2,91	0,88	1	4,89
	Proaktyvus darbinis elgesys	3,24	0,86	1	5
Proaktyvus elgesys grupėje	2,83	1,03	1	5	
Proaktyvus elgesys organizacijoje	2,67	1,05	1	5	

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartiniai nuokrypiai.

Palyginus rodiklių raišką pagal socialines demografines charakteristikas (lytį, tyrimo dalyvių užimamas pareigas, išsilavinimą ir organizacijos sektorių) nustatyta, kad tirtų rodiklių raiškos vertinimai (struktūrinio įgalinimo dimensijų, vadovo įgalinančio elgesio, psichologinio įgalinimo ir jo dimensijų bei darbuotojų proaktyvaus elgesio ir jo tipų) nesiskiria tyrimo dalyvių grupėse pagal lytį, išsilavinimą ir organizacijos sektorių. Skirtumai rasti grupėse pagal užimamas pareigas (žr. 2-ą lentelę).

2 lentelė. Tyrimo kintamųjų raiška grupėse pagal pareigas

Skalės	Vadovai	Specialistai	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	
	(N=45)	(N=173)				
	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>				
Struktūrinis įgalinimas	Galimybės	4,43 (0,61)	4,12 (0,81)	2,86	89,22	0,005
	Informacija	4,49 (0,53)	4,21 (0,82)	2,78	105,90	0,006
	Parama	3,63 (0,88)	3,82 (0,84)	-1,30	216	0,194
	Resursai	3,82 (0,65)	3,88 (0,70)	-0,55	216	0,577
	Formali galia	3,96 (0,88)	3,65 (0,86)	2,12	216	0,035
	Neformali galia	4,61 (4,87)	4,50 (0,58)	1,09	216	0,274
	Vadovo įgalinantis elgesys	3,85 (0,63)	3,70 (7,76)	1,18	216	0,236
Psichologinis įgalinimas	Prasmė	4,03 (0,53)	3,81 (0,82)	2,20	104,45	0,030
	Kompetencija	4,18 (0,57)	3,96 (0,65)	2,07	216	0,039
	Autonomija	4,11 (0,59)	3,56 (0,87)	4,94	99,74	<0,001
	Įtaka	3,95 (0,90)	2,99 (0,94)	6,12	216	<0,001
	Proaktyvus elgesys	3,56 (0,77)	2,74 (0,82)	5,97	216	<0,001
	Proaktyvus darbinis elgesys	3,78 (0,75)	3,10 (0,83)	4,97	216	<0,001
	Proaktyvus elgesys grupėje	3,60 (0,85)	2,63 (0,99)	6,55	77,93	<0,001
Proaktyvus elgesys organizacijoje	3,31 (1,01)	2,50 (1,00)	4,76	216	<0,001	

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Kaip matome 2-oje lentelėje, vadovai, palyginus su specialistais darbo vietoje, turi daugiau galimybių, pavyzdžiui, iššūkius keliantį darbą; formalios galios, pavyzdžiui, gali dirbti lanksčiai, ir prieigos prie informacijos. Reikšmingų skirtumų tarp grupių nerasta paramos, resursų ir neformalios galios dimensijose bei vadovo įgalinančiame elgesyje. Vadovai taip pat jaučiasi

dirbantys prasmingesnę darbą, kuriam atlikti, mano, turintys daugiau kompetencijų, autonomijos ir įtakos nei specialistai. Vadinasi, vadovai jaučiasi labiau psichologiškai įgalinti nei specialistai visose psichologinio įgalinimo dimensijose. Rezultatai parodė, kad proaktyvaus elgesio ir visų jo rūšių vertinimai yra aukštesni vadovų, o ne specialistų grupėje. Vadinasi, vadovai statistiškai reikšmingai dažniau elgiasi proaktyviai grupės ir organizacijos lygmenyse, bei atlikdami savo darbus, palyginus su specialistais.

3-ioje lentelėje pateikta tyrimo kintamųjų tarpusavio sąsajos. Tyrimo metu norėta išsiaiškinti respondentų proaktyvaus elgesio ir jo tipų ryšius su demografiniais rodikliais, struktūriniu įgalinimu, vadovo įgalinančiu elgesiu ir psichologiniu įgalinimu. Rezultatai atskleidė, jog egzistuoja statistiškai reikšmingi ryšiai tarp proaktyvaus tyrimo dalyvių elgesio ir respondentų užimamų pareigų. Daugiau reikšmingų ryšių tarp proaktyvaus darbuotojų elgesio ir demografinių rodiklių nebuvo aptikta.

Tiriant proaktyvaus respondentų elgesio tipų ir struktūrinio įgalinimo dimensijų ryšius statistiškai reikšmingos sąsajos rastos tik tarp visų proaktyvaus elgesio tipų ir struktūrinio įgalinimo galimybių, informacijos, formalios ir neformalios galios dimensijų. Struktūrinio įgalinimo resursų dimensija nekoreliuoja nei su vienu proaktyvaus tyrimo dalyvių elgesio tipu. Darbuotojų proaktyvus elgesys, proaktyvus elgesys grupėje ir proaktyvus elgesys organizacijoje yra statistiškai reikšmingai susijęs su struktūrinio įgalinimo prasmės dimensija, tačiau tokių ryšių neaptikta su darbuotojų proaktyviu darbiniu elgesiu. Vadinasi, proaktyvus darbuotojų elgesys ir visi jo tipai reikšmingai siejasi ne su visomis struktūrinio įgalinimo dimensijomis.

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog proaktyvus respondentų elgesys ir visi jo tipai yra statistiškai reikšmingai susiję su vadovo įgalinančiu elgesiu. Reikšmingi ryšiai taip pat rasti tarp proaktyvaus tyrimo dalyvių elgesio bei visų jo tipų ir psichologinio įgalinimo visų dimensijų – prasmės, kompetencijos, autonomijos ir įtakos. Taigi, proaktyvus darbuotojų elgesys siejasi su vadovo įgalinančiu elgesiu ir psichologinio įgalinimo dimensijomis.

3 lentelė. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika ir tarpusavio sąsajos

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	6,08	5,88	-															
2	33,07	11,42	0,77**	-														
3	4,18	0,78	0,62	0,05	-													
4	4,27	0,77	0,12	0,04	0,34**	-												
5	3,78	0,85	-0,04	-0,13	0,35**	0,36**	-											
6	3,87	0,69	-0,11	-0,21**	0,20**	0,26**	0,49**	-										
7	3,71	0,87	0,03	0,00	0,39**	0,44**	0,46**	0,49**	-									
8	4,52	0,56	0,07	0,03	0,30**	0,40**	0,29**	0,40**	0,41**	-								
9	3,73	0,74	0,07	0,01	0,45**	0,51**	0,55**	0,49**	0,66**	0,42**	-							
10	3,85	0,77	0,22**	0,23**	0,51**	0,35**	0,23**	0,12	0,26**	0,17**	0,47**	-						
11	4,00	0,64	0,16*	0,12	-0,08	0,19**	0,05	0,10	0,18**	0,23**	0,22**	0,13	-					
12	3,67	0,85	0,15*	0,15*	0,24**	0,29**	0,05	0,12	0,40**	0,21**	0,42**	0,31**	0,31**	-				
13	3,19	1,01	0,06	0,10	0,32**	0,39**	0,20**	0,22**	0,49**	0,27**	0,44**	0,35**	0,33**	0,60**	-			
14	2,91	0,88	0,04	0,08	0,28**	0,31**	0,13*	0,06	0,33**	0,21**	0,31**	0,33**	0,27**	0,40**	0,52**	-		
15	3,24	0,86	0,05	0,09	0,25**	0,28**	0,03	0,07	0,23**	0,20**	0,29**	0,34**	0,27**	0,39**	0,47**	0,85**	-	
16	2,83	1,03	0,03	0,09	0,30**	0,28**	0,15*	0,04	0,33**	0,20**	0,31**	0,33**	0,25**	0,38**	0,53**	0,93**	0,74**	-
17	2,67	1,05	0,02	0,05	0,19**	0,27**	0,15*	0,04	0,31**	0,16*	0,23**	0,23**	0,21**	0,30**	0,41**	0,88**	0,59**	0,75**

Pastaba. 1 – darbo stažas, 2 – amžius, 3 – galimybės, 4 – informacija, 5 – parama, 6 – resursai, 7 – formali galia, 8 – neformali galia; 9 – įgalinantis vadovavimas, 10 – prasmė, 11 – kompetencija, 12 – autonomija, 13 – įtaka; 14 – proaktyvus elgesys, 15 – proaktyvus darbinis elgesys, 16 – proaktyvus elgesys grupėje, 17 – proaktyvus elgesys organizacijoje.

(Struktūrinio įgalinimo dimensijos: 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8; psichologinio įgalinimo dimensijos: 10, 11, 12, 13; proaktyvaus elgesio tipai: 15, 16, 17)

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

3.2. Struktūrinio ir psichologinio įgalinimo bei vadovo įgalinančio elgesio reikšmė, prognozuojant darbuotojų proaktyvų elgesį

Antrasis uždavinys yra išnagrinėti struktūrinio įgalinimo, vadovo įgalinančio elgesio ir psichologinio įgalinimo reikšmę, prognozuojant darbuotojų proaktyvų elgesį. Pirmiausia, atlikta daugialypė tiesinė regresija siekiant išsiaiškinti ar struktūrinio įgalinimo dimensijos, vadovo įgalinantis elgesys, psichologinio įgalinimo dimensijos ir socialiniai demografiniai kintamieji prognozuoja tyrimo dalyvių proaktyvų elgesį (žr. 3-ią lentelę).

3 lentelė. *Proaktyvaus darbuotojų elgesio prognostiniai veiksniai*

Nepriklausomi kintamieji		Priklausomas kintamasis				
		Proaktyvus elgesys		F	P	R ²
		Beta (β)	p			
Socialiniai demografiniai kintamieji	Lytis	-0,005	0,919	8,13	<0,001	0,37
	Pareigos	0,189	0,003			
	Darbo stažas	-0,061	0,505			
	Amžius	0,004	0,966			
Struktūrinis įgalinimas	Galimybės	0,034	0,647			
	Informacija	0,058	0,408			
	Parama	0,035	0,642			
	Resursai	-0,132	0,076			
	Formali galia	0,104	0,214			
	Neformali galia	0,038	0,571			
Vadovo įgalinantis elgesys		-0,021	0,823			
Psichologinis įgalinimas	Prasmė	0,140	0,057			
	Kompetencija	0,104	0,105			
	Autonomija	0,071	0,345			
	Įtaka	0,270	0,001			

Pastaba: * N=218; statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Sudarytas daugialypės tiesinės regresijos modelis (žr. 3-ią lentelę) gerai tinka duomenims, ką parodo modelio statistinis reikšmingumas, geras determinacijos koeficientas, multikolinearumo ir išskirčių nebuvimas. Gauti rezultatai parodė, jog proaktyvų darbuotojo elgesį stipriai prognozuoja darbuotojų užimamos pareigos ir psichologinio įgalinimo įtakos dimensija. Nei viena struktūrinio įgalinimo dimensija, nei įgalinantis vadovo elgesys darbuotojų proaktyvaus elgesio neprognozuoja.

Siekiant tiksliau nustatyti, kaip struktūrinio įgalinimo dimensijos, vadovo įgalinantis elgesys, psichologinio įgalinimo dimensijos ir socialiniai demografiniai kintamieji prognozuoja

tyrimo dalyvių proaktyvų elgesį, atlikta trijų pakopų hierarchinė regresija. Pirmoje pakopoje įtraukiami socialiniai demografiniai rodikliai (pareigos, darbo stažas, amžius), antroje – struktūrinio įgalinimo dimensijos ir vadovo įgalinantis elgesys, o trečiojoje – psichologinio įgalinimo dimensijos (žr. 4-ą lentelę).

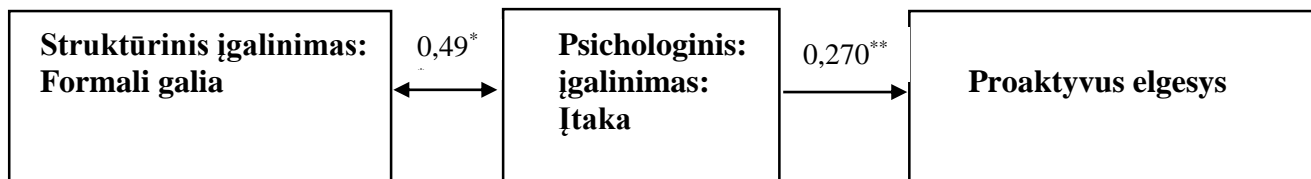
4 lentelė. Hierarchinės regresijos modelis, prognozuojant darbuotojų proaktyvų elgesį, kai nepriklausomi kintamieji – struktūrinio įgalinimo dimensijų, vadovo įgalinančio elgesio ir psichologinio įgalinimo dimensijų rodikliai

Nepriklausomi kintamieji		Proaktyvus elgesys		
		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai		
		1 pakopa	2 pakopa	3 pakopa
Socialiniai demografiniai kintamieji	Lytis	0,001	-0,003	-0,005
	Pareigos	0,375***	0,295***	0,189**
	Darbo stažas	0,036	-0,40	-0,061
	Amžius	0,026	0,046	0,004
Struktūrinis įgalinimas	Galimybės		0,075	0,034
	Informacija		0,121	0,058
	Parama		-0,009	0,035
	Resursai		-0,137	-0,132
	Formali galia		0,177*	0,104
	Neformali galia		0,051	0,038
Vadovo įgalinantis elgesys			0,130	-0,021
Psichologinis įgalinimas	Prasmė			0,140
	Kompetencija			0,104
	Autonomija			0,071
	Įtaka			0,270**
	R ²	0,145	0,275	0,377
	Δ R ²	0,145***	0,130***	0,101***
	F	9,031	7,108	8,134

Pastaba: * N = 218; p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001; statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Rezultatai atskleidė, kad socialiniai demografiniai duomenys paaiškina tik 14,5 %, antroje pakopoje įtraukus struktūrinio įgalinimo dimensijas ir vadovo įgalinantį elgesį – 27,5 %, o trečioje pakopoje įtraukus visas psichologinio įgalinimo dimensijas – 37,7 % proaktyvaus darbuotojų elgesio duomenų sklaidos. Gauta, jog darbuotojų proaktyvų elgesį tiesiogiai prognozuoja darbuotojo užimamos pareigos, o struktūrinio įgalinimo formalios galios dimensija prognozuoja darbuotojų proaktyvų elgesį per psichologinio įgalinimo įtakos dimensijos mediatorių. Gautą mediaciją patvirtina ir atliktas Sobelio testas, kuris parodė, jog psichologinio įgalinimo įtakos dimensija atlieka mediatoriaus vaidmenį tarp struktūrinio įgalinimo formalios galios dimensijos ir darbuotojų

proaktyvaus elgesio ($Z = 4,254, p < 0,01$). Proaktyvaus elgesio mediacinis modelis yra pavaizduotas 2-ame paveikslėlyje.



2 pav. Proaktyvaus elgesio mediacijos modelis

3.3. Struktūrinio ir psichologinio įgalinimo bei vadovo įgalinančio elgesio reikšmė, prognozuojant darbuotojų proaktyvų darbinį elgesį

Trečiasis uždavinys yra išnagrinėti struktūrinio ir psichologinio įgalinimo bei vadovo įgalinančio elgesio reikšmes, prognozuojant darbuotojų proaktyvų darbinį elgesį. Vėl buvo atlikta daugialypė tiesinė regresija, siekiant išsiaiškinti, ar struktūrinio įgalinimo dimensijos, vadovo įgalinantis elgesys, psichologinio įgalinimo dimensijos ir socialiniai demografiniai kintamieji prognozuoja tyrimo dalyvių proaktyvų darbinį elgesį (žr. 5-ą lentelę).

5 lentelė. Darbuotojų proaktyvaus darbinio elgesio prognostiniai veiksniai

Nepriklausomi kintamieji		Priklausomas kintamasis			F	P	R ²
		Proaktyvus darbinis elgesys					
		Beta (β)	p				
Socialiniai demografiniai kintamieji	Lytis	-0,047	0,429	6,50	<0,001	0,32	
	Pareigos	0,138	0,037				
	Darbo stažas	-0,081	0,397				
	Amžius	0,031	0,749				
Struktūrinis įgalinimas	Galimybės	0,055	0,476				
	Informacija	0,071	0,332				
	Parama	-0,100	0,201				
	Resursai	-0,032	0,674				
	Formali galia	-0,051	0,562				
	Neformali galia	0,044	0,529				
Vadovo įgalinantis elgesys		0,073	0,461				
Psichologinis įgalinimas	Prasmė	0,154	0,045				
	Kompetencija	0,120	0,073				
	Autonomija	0,091	0,249				
	Įtaka	0,239	0,005				

Pastaba: * N = 218; statistškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Sudarytas daugialypės tiesinės regresijos modelis (žr. 5-ą lentelę) gerai tinka duomenims, nes gautas modelio statistinis reikšmingumas ir geras determinacijos koeficientas, nėra multikolinearumo ir išskirčių. Rezultatai parodė, jog darbuotojų proaktyvų darbinį elgesį stipriai prognozuoja darbuotojų užimamos pareigos ir psichologinio įgalinimo prasmės ir įtakos dimensijos. Nei viena struktūrinio įgalinimo dimensija, nei įgalinantis vadovo elgesys darbuotojų proaktyvaus elgesio neprognozuoja.

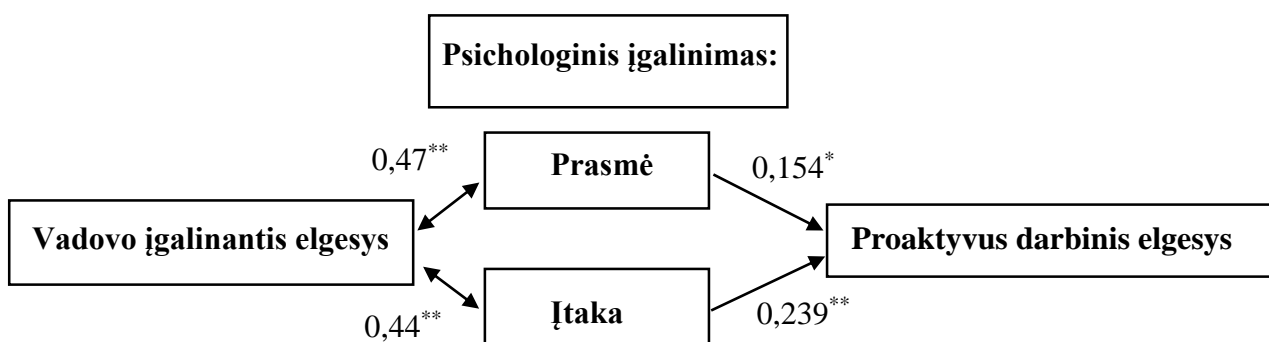
Siekiant labiau išanalizuoti prognostinius struktūrinio įgalinimo dimensijų, vadovo įgalinančio elgesio, psichologinio įgalinimo dimensijų ir socialinių demografinių kintamųjų veiksmius darbuotojų proaktyviam darbiniam elgesiui, atlikta trijų pakopų hierarchinė regresija. Pirmoje pakopoje įtraukiami socialiniai demografiniai rodikliai (pareigos, darbo stažas, amžius), antroje – struktūrinio įgalinimo dimensijos ir vadovo įgalinantis elgesys, o trečiojoje – psichologinio įgalinimo dimensijos (žr. 6-ą lentelę).

6 lentelė. Hierarchinės regresijos modelis, prognozuojant darbuotojų proaktyvų darbinį elgesį, kai nepriklausomi kintamieji – struktūrinio įgalinimo dimensijų, vadovo įgalinančio elgesio ir psichologinio įgalinimo dimensijų rodikliai

Nepriklausomi kintamieji		Proaktyvus darbinis elgesys		
		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai		
		1 pakopa	2 pakopa	3 pakopa
Socialiniai demografiniai kintamieji	Lytis	-0,062	-0,046	-0,047
	Pareigos	0,323***	0,241***	0,138*
	Darbo stažas	0,020	-0,055	-0,081
	Amžius	0,054	0,074	0,031
Struktūrinis įgalinimas	Galimybės		0,095	0,055
	Informacija		0,133	0,071
	Parama		-0,148	-0,100
	Resursai		-0,039	-0,032
	Formali galia		0,017	-0,051
	Neformali galia		0,058	0,044
Vadovo įgalinantis elgesys			0,235*	0,073
Psichologinis įgalinimas	Prasmė			0,154*
	Kompetencija			0,120
	Autonomija			0,091
	Įtaka			0,239**
	R^2	0,111	0,223	0,326
	ΔR^2	0,111***	0,111***	0,103***
	F	6,676	5,369	6,501

Pastaba: * N = 218; p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001; statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Rezultatai atskleidė, kad socialiniai demografiniai duomenys paaiškina tik 11,1 %, antroje pakopoje įtraukus struktūrinio įgalinimo dimensijas ir vadovo įgalinantį elgesį – 22,3 %, o trečioje pakopoje įtraukus visas psichologinio įgalinimo dimensijas – 32,6 % darbuotojų proaktyvaus darbinio elgesio duomenų sklaidos. Gauta, jog darbuotojų proaktyvų darbinį elgesį tiesiogiai prognozuoja darbuotojo užimamos pareigos. Vadovo įgalinantis elgesys prognozuoja darbuotojų proaktyvų darbinį elgesį per psichologinio įgalinimo prasmės ir įtakos dimensijų mediatorius. Gautą mediaciją patvirtina atliktas Sobelio testas, kuris parodė jog tiek psichologinio įgalinimo prasmės dimensija ($Z = 2,874, p < 0,01$), tiek psichologinio įgalinimo įtakos dimensija ($Z = 3,746, p < 0,01$) atlieka mediatoriaus vaidmenį tarp vadovo įgalinančio elgesio ir darbuotojų proaktyvaus darbinio elgesio. Proaktyvaus darbinio elgesio mediacinis modelis yra pavaizduotas 3-ame paveikslėlyje.



3 pav. Proaktyvaus darbinio elgesio mediacijos modelis

3.4. Struktūrinio ir psichologinio įgalinimo bei vadovo įgalinančio elgesio reikšmė, prognozuojant darbuotojų proaktyvų elgesį grupėje

Ketvirtas uždavinys yra išnagrinėti struktūrinio ir psichologinio įgalinimo bei vadovo įgalinančio elgesio reikšmes, prognozuojant darbuotojų proaktyvų elgesį grupėje. Šiam tikslui atlikta daugialypė tiesinė regresija, siekiant išsiaiškinti, ar struktūrinio įgalinimo dimensijos, vadovo įgalinantis elgesys, psichologinio įgalinimo dimensijos ir socialiniai demografiniai kintamieji prognozuoja tyrimo dalyvių proaktyvų elgesį grupėje (žr. 7-ą lentelę).

7 lentelė. Darbuotojų proaktyvaus elgesio grupėje prognostiniai veiksniai

Nepriklausomi kintamieji		Priklausomas kintamasis		F	P	R ²
		Proaktyvus elgesys grupėje				
		Beta (β)	p			
Socialiniai demografiniai kintamieji	Lytis	-0,013	0,816	8,18	< 0,001	0,37
	Pareigos	0,194	0,002			
	Darbo stažas	-0,056	0,540			
	Amžius	0,006	0,948			
Struktūrinis įgalinimas	Galimybės	0,060	0,420			
	Informacija	0,009	0,899			
	Parama	0,070	0,352			
	Resursai	-0,165	0,026			
	Formali galia	0,102	0,226			
	Neformali galia	0,044	0,512			
Įgalinantis vadovavimas		-0,002	0,982			
Psichologinis įgalinimas	Prasmė	0,124	0,091			
	Kompetencija	0,089	0,168			
	Autonomija	0,051	0,500			
	Įtaka	0,296	< 0,000			

Pastaba: * N = 218; statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Sudarytas daugialypės tiesinės regresijos modelis (žr. 7-ą lentelę) gerai tinka duomenims, nes gautas modelio statistinis reikšmingumas, geras determinacijos koeficientas, nėra multikolinearumo ir išskirčių. Rezultatai parodė, jog darbuotojų proaktyvų elgesį grupėje stipriai prognozuoja darbuotojų užimamos pareigos ir psichologinio įgalinimo įtakos dimensija. Taip pat gauta, jog struktūrinio įgalinimo resursų dimensija neigiamai prognozuoja darbuotojų proaktyvaus elgesio pasireiškimą grupėje, o tai reikštų, kad kuo mažiau darbuotojai gauna laiko atlikti užduotį ar reikiamos paramos, tuo labiau grupėje jie elgsis proaktyviai. Kitos struktūrinio įgalinimo dimensijos ir įgalinantis vadovo elgesys darbuotojų proaktyvaus elgesio neprognozuoja.

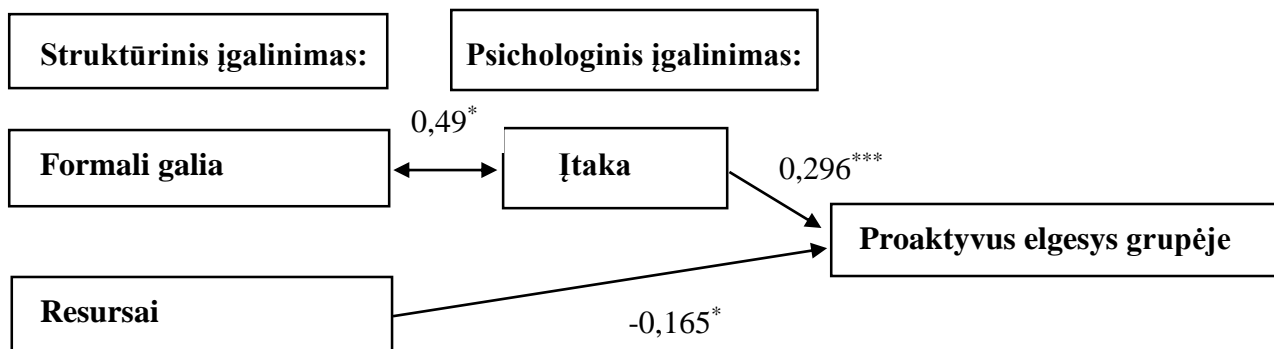
Siekiant labiau išanalizuoti prognostinius struktūrinio įgalinimo dimensijų, vadovo įgalinančio elgesio, psichologinio įgalinimo dimensijų ir socialinių demografinių kintamųjų veiksmus darbuotojų proaktyviam elgesiui grupėje, atlikta trijų pakopų hierarchinė regresija. Pirmoje pakopoje įtraukiami socialiniai demografiniai rodikliai (pareigos, darbo stažas, amžius), antrojoje – struktūrinio įgalinimo dimensijos ir vadovo įgalinantis elgesys, o trečiojoje – psichologinio įgalinimo dimensijos (žr. 8-ą lentelę).

8 lentelė. Hierarchinės regresijos modelis, prognozuojant darbuotojų proaktyvų elgesį grupėje, kai nepriklausomi kintamieji – struktūrinio įgalinimo dimensijų, vadovo įgalinančio elgesio ir psichologinio įgalinimo dimensijų rodikliai

Nepriklausomi kintamieji		Proaktyvus elgesys grupėje		
		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai		
		1 pakopa	2 pakopa	3 pakopa
Socialiniai demografiniai kintamieji	Lytis	0,001	-0,011	-0,013
	Pareigos	0,376***	0,302***	0,194**
	Darbo stažas	0,029	-0,040	-0,056
	Amžius	0,033	0,047	0,006
Struktūrinis įgalinimas	Galimybės		0,101	0,060
	Informacija		0,071	0,009
	Parama		0,031	0,070
	Resursai		-0,168*	-0,165*
	Formali galia		0,179*	0,102
	Neformali galia		0,056	0,044
Vadovo įgalinantis elgesys			0,137	-0,002
Psichologinis įgalinimas	Prasmė			0,124
	Kompetencija			0,089
	Autonomija			0,051
	Įtaka			0,296***
	R^2	0,146	0,279	0,378
	ΔR^2	0,146***	0,133***	0,099***
	F	9,132	7,259	8,185

Pastaba: * N = 218; p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001; statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Rezultatai parodė, kad socialiniai demografiniai duomenys paaiškina tik 14,6 %, antroje pakopoje įtraukus struktūrinio įgalinimo dimensijas ir vadovo įgalinantį elgesį – 27,9 %, o trečioje pakopoje įtraukus visas psichologinio įgalinimo dimensijas – 37,8 % darbuotojų proaktyvaus elgesio grupėje duomenų sklaidos. Gauta, jog darbuotojų proaktyvų elgesį grupėje tiesiogiai teigiamai prognozuoja darbuotojo užimamos pareigos ir neigiamai – struktūrinio įgalinimo resursų dimensija. Struktūrinio įgalinimo formalios galios dimensija prognozuoja darbuotojų proaktyvų elgesį grupėje per psichologinio įgalinimo įtakos dimensijos mediatorių. Šią mediaciją patvirtina atliktas Sobelio testas, kuris parodė jog psichologinio įgalinimo įtakos dimensija atlieka mediatoriaus vaidmenį tarp struktūrinio įgalinimo formalios galios dimensijos ir darbuotojų proaktyvaus elgesio grupėje ($Z = 4,282$, $p < 0,01$). Aprašytas proaktyvaus elgesio grupėje mediacinis modelis yra pavaizduotas 4-ame paveikslėlyje.



4 pav. Proaktyvaus elgesio grupėje mediacijos modelis

3.5. Struktūrinio ir psichologinio įgalinimo bei vadovo įgalinančio elgesio reikšmė, prognozuojant darbuotojų proaktyvų elgesį organizacijoje

Penktasis uždavinys yra išnagrinėti struktūrinio įgalinimo, vadovo įgalinančio elgesio ir psichologinio įgalinimo reikšmę, prognozuojant darbuotojų proaktyvų elgesį organizacijoje. Pirmiausia, atlikta daugialypė tiesinė regresija, siekiant išsiaiškinti, ar struktūrinio įgalinimo dimensijos, vadovo įgalinantis elgesys, psichologinio įgalinimo dimensijos ir socialiniai demografiniai kintamieji prognozuoja tyrimo dalyvių proaktyvų elgesį organizacijoje (žr. 9-ą lentelę).

9 lentelė. Darbuotojų proaktyvaus elgesio organizacijoje prognostiniai veiksniai

Nepriklausomi kintamieji		Priklausomas kintamasis				
		Proaktyvus elgesys organizacijoje		F	P	R ²
		Beta (β)	p			
Socialiniai demografiniai kintamieji	Lytis	0,039	0,535	4,65	<0,001	0,25
	Pareigos	0,169	0,015			
	Darbo stažas	-0,031	0,751			
	Amžius	-0,022	0,833			
Struktūrinis įgalinimas	Galimybės	-0,019	0,818			
	Informacija	0,079	0,304			
	Parama	0,101	0,222			
	Resursai	-0,141	0,082			
	Formali galia	0,203	0,028			
	Neformali galia	0,016	0,827			
Vadovo įgalinantis elgesys		-0,111	0,286			
Psichologinis įgalinimas	Prasmė	0,103	0,198			
	Kompetencija	0,076	0,281			
	Autonomija	0,054	0,510			
	Įtaka	0,189	0,034			

Pastaba: * N = 218; statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Sudarytas daugialypės tiesinės regresijos modelis (žr. 9-ą lentelę) gerai tinka duomenims, nes gautas modelio statistinis reikšmingumas, geras determinacijos koeficientas, nėra multikolinearumo ir išskirčių. Rezultatai parodė, jog darbuotojų proaktyvų elgesį organizacijoje stipriai prognozuoja darbuotojų užimamos pareigos, struktūrinio įgalinimo formalios galios dimensija ir psichologinio įgalinimo įtakos dimensija. Įgalinantis vadovo elgesys darbuotojų proaktyvaus elgesio neprognozuoja.

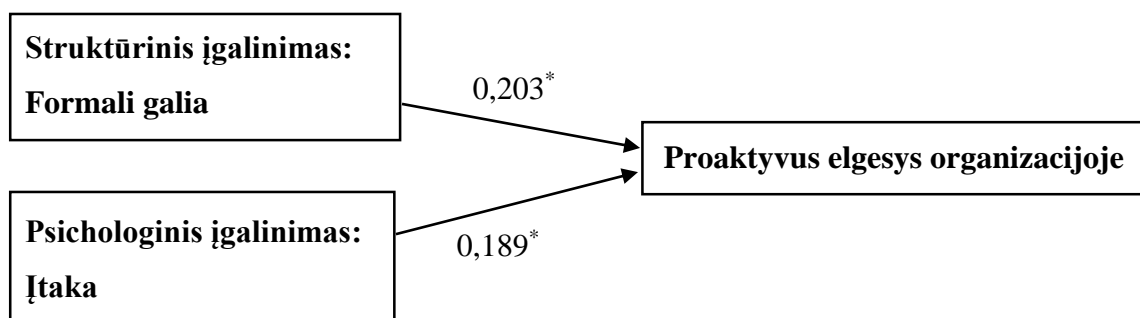
Siekiant labiau išanalizuoti prognostinius struktūrinio įgalinimo dimensijų, vadovo įgalinančio elgesio, psichologinio įgalinimo dimensijų ir socialinių demografinių kintamųjų veiksmius darbuotojų proaktyviam elgesiui organizacijoje, atlikta trijų pakopų hierarchinė regresija. Pirmoje pakopoje įtraukiami socialiniai demografiniai rodikliai (pareigos, darbo stažas, amžius), antroje – struktūrinio įgalinimo dimensijos ir vadovo įgalinantis elgesys, o trečiojoje – psichologinio įgalinimo dimensijos (žr. 10-ą lentelę).

10 lentelė. Hierarchinės regresijos modelis, prognozuojant darbuotojų proaktyvų elgesį organizacijoje, kai nepriklausomi kintamieji – struktūrinio įgalinimo dimensijų, vadovo įgalinančio elgesio ir psichologinio įgalinimo dimensijų rodikliai

Nepriklausomi kintamieji		Proaktyvus elgesys organizacijoje		
		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai		
		1 pakopa	2 pakopa	3 pakopa
Socialiniai demografiniai kintamieji	Lytis	0,053	0,040	0,039
	Pareigos	0,306***	0,245***	0,169*
	Darbo stažas	0,044	-0,016	-0,032
	Amžius	-0,012	0,009	-0,022
Struktūrinis įgalinimas	Galimybės		0,011	-0,019
	Informacija		0,124	0,079
	Parama		0,069	0,101
	Resursai		-0,145	-0,141
	Formali galia		0,254**	0,203*
	Neformali galia		0,025	0,016
Vadovo įgalinantis elgesys			0,001	-0,111
Psichologinis įgalinimas	Prasmė			0,103
	Kompetencija			0,076
	Autonomija			0,054
	Įtaka			0,189*
	R^2	0,099	0,204	0,257
	ΔR^2	0,099***	0,105**	0,052**
	F	5,857	4,812	4,651

Pastaba: * N = 218; p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001; statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Rezultatai atskleidė, kad socialiniai demografiniai duomenys paaiškina tik 9,9 %, antroje pakopoje įtraukus struktūrinio įgalinimo dimensijas ir vadovo įgalinantį elgesį – 20,4 %, o trečioje pakopoje įtraukus visas psichologinio įgalinimo dimensijas – 35,7 % proaktyvaus darbuotojų elgesio organizacijoje duomenų sklaidos. Gauta, jog darbuotojų proaktyvų elgesį organizacijoje tiesiogiai prognozuoja darbuotojo užimamos pareigos, struktūrinio įgalinimo formalios galios dimensija ir psichologinio įgalinimo įtakos dimensija. Proaktyvaus elgesio organizacijoje mediacinis modelis yra pavaizduotas 5-ame paveikslėlyje.



5 pav. *Proaktyvaus elgesio organizacijoje mediacijos modelis*

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Šiuolaikinėms organizacijoms, norinčioms turėti proaktyvių darbuotojų, yra svarbu suprasti, kokios sąlygos turėtų būti sudarytos organizacijoje, kad darbuotojai demonstruotų proaktyvų elgesį. Šio tyrimo rezultatai atskleidė darbuotojų proaktyvaus elgesio bei jo tipų raišką ir sąsajas su struktūriniu įgalinimu, įgalinančiu vadovo elgesiu ir psichologiniu įgalinimu.

Pirmiausia, buvo siekta sužinoti, ar egzistuoja skirtumai tarp proaktyvaus darbuotojų elgesio bei jo tipų ir socialinių demografinių charakteristikų. Nebuvo rasta reikšmingų skirtumų tarp darbuotojų proaktyvaus elgesio bei jo tipų ir lyties, išsilavinimo bei organizacijos sektoriaus. Šiuose rezultatus buvo galima numatyti, nes ir kitų autorių tyrimuose skirtumų tarp proaktyvaus darbuotojų elgesio ir lyties bei išsilavinimo nėra arba jie yra labai nedideli (Parker, Williams & Turner, 2006). Apibendrinę keletą tyrimų Parker ir kiti (2006) nustatė, kad darbuotojų proaktyvus elgesys siejasi su jų pažintiniais gebėjimais, o ne tiesiogiai su įgytu išsilavinimu. Tai reikštų, kad darbuotojai, įgiję profesinį ar aukštąjį išsilavinimą, turi gerai išvystytus pažintinius gebėjimus, kad demonstruotų proaktyvų elgesį, todėl studijų laipsnis reikšmės nebetenka. Skirtumai neaptikti tarp proaktyvaus darbuotojų elgesio bei jo tipų ir organizacijos sektorių – privataus, valstybinio ir nevyriausybinių. Taip galėjo atsitikti dėl to, kad proaktyvus elgesys yra sunkiai paveikiamas aplinkos, nes yra savaime prasidedantis veiksmas. Dėl to organizacijos sektorius, kuriame dirba darbuotojas, turi mažai poveikio jo proaktyvaus elgesio pasireiškimui.

Rastas vienintelis skirtumas tarp darbuotojų proaktyvaus elgesio ir visų jo tipų bei užimamo statuso organizacijoje. Nustatyta, jog vadovai yra linkę dažniau elgtis proaktyviai siekdami pakeisti savo darbinės veiklos atlikimą, padėti komandoje ir visoje organizacijoje, palyginus su vadovaujančias pareigas neužimančių darbuotojų-specialistų. Įprastai darbuotojai, tapę vadovais, turi įrodyti esantys verti vadovaujančios pozicijos sunkiai dirbdami. Grant ir Ashford (2008) pabrėžia, kad demonstruojant proaktyvų elgesį yra planuojami veiksmai, numatomas jų poveikis bei veikiama iš anksto. Toks elgesys paprastai yra būdingas vadovams, kadangi vadovaujančios pareigos reikalauja numatyti komandos veiksmus siekiant bendro tikslo. Taip pat skirtumai rasti tarp užimamo statuso organizacijoje ir struktūrinio įgalinimo galimybių, informacijos bei formalios galios dimensijų. Tai reikštų, kad vadovai turi daugiau galimybių gauti išsūkius keliančių užduočių ir jas sprenddami panaudoti savo turimus gebėjimus bei įgyti naujų. Vadovams taip pat yra prieinama daugiau informacijos apie organizaciją, jos dabartinę situaciją bei jie gali dažniau dirbti lanksčiai, o jų inovatyvūs pasiūlymai yra vertinami labiau palyginus su specialistais. Vadinasi, vadovai jaučiasi labiau struktūriškai įgalinti nei specialistai. Kadangi vadovai prieina prie daugiau organizacijos struktūrų (galimybių, informacijos, formalios galios) nei specialistai, nenuostabu, kodėl jie yra labiau

psichologiškai įgalinti. Šis tyrimas rodo, kad vadovai labiau nei specialistai jaučia savo darbo prasmę bei tikslą, yra labiau užtikrinti savo gebėjimais atlikti darbus, gali labiau kontroliuoti savo veiklas bei turi daugiau įtakos paveikti rezultatus darbe. Šie rezultatai gali būti susiję su galios pasiskirstymu organizacijoje. Pasak Spreitzer (2008), vadovo turimo galios pasidalijimas su pavaldiniais gali psichologiškai juos įgalinti, kadangi taip yra sumažinama hierarchinė atskirtis tarp vadovo ir pavaldinio. Vadinasi, dėl užimamos aukštesnės padėties organizacijoje vadovai turi daugiau galios nei specialistai, todėl natūraliai yra labiau struktūriškai ir psichologiškai įgalinti. Įdomu tai, kad neaptikta reikšmingų skirtumų tarp vadovo įgalinančio elgesio ir darbuotojų užimamų pareigų. Taip galėjo atsitikti, nes tiek vadovai, tiek specialistai turi savo tiesioginius vadovus, kurie nepriklausomai nuo pavaldinio užimamų pareigų įgalina savo darbuotojus. Tai, kad vadovai jaučiasi labiau psichologiškai įgalinti, gali sietis ir su tuo, kad jie yra linkę dažniau elgtis proaktyviai nei specialistai. Įvairūs tyrimai rodo, kad labiau psichologiškai įgalinti darbuotojai dažniau elgiasi proaktyviai nei jų kolegos, kurie nesijaučia psichologiškai įgalinti (Huang, 2017; Arefin, Arif & Raquib, 2015). Taigi, vadovai dažniau elgiasi proaktyviai darbinėje veikloje, komandose ir organizacijoje nei specialistai. Jie jaučia esantys labiau struktūriškai įgalinti galimybių, informacijos ir formalios galios srityse bei jaučiasi labiau įgalinti psichologiškai.

Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad egzistuoja ryšys tarp darbuotojų proaktyvaus elgesio bei jo tipų ir struktūrinio įgalinimo dimensijų (išskyrus resursų), įgalinančio vadovavimo ir psichologinio įgalinimo dimensijų. Darbuotojas, kuris turi galimybę prieiti prie įvairių organizacijos struktūrų, pavyzdžiui, informacijos, ir turintis įgalinantį vadovą, dažniau elgsis proaktyviai, nes jaus, kad jo darbas yra prasmingas ir jis turi kompetencijų, autonomijos bei įtakos atlikti darbines užduotis kaip jam atrodo geriausia. Šie rezultatai sutampa su kitų tyrėjų gautais rezultatais, kad proaktyvus darbuotojų elgesys yra susijęs su įvairiais įgalinimo tipais (struktūriniu įgalinimu, įgalinančiu vadovo elgesiu ir psichologiniu įgalinimu) (Huang, 2017; Singh & Sarkar, 2019; Martin, Liao & Cambell, 2013).

Rezultatai atskleidė, kad proaktyvų darbuotojų elgesį tiesiogiai prognozuoja tik darbuotojų užimamos pareigos. Struktūrinis įgalinimas prognozuoja proaktyvų darbuotojų elgesį per psichologinį įgalinimą, tačiau tai daro ne visos šių rodiklių dimensijos. Tik struktūrinio įgalinimo formalios galios dimensija netiesiogiai, o per psichologinio įgalinimo įtakos dimensiją prognozuoja proaktyvų elgesį. Tai reikštų, kad darbuotojas bus linkęs elgtis proaktyviai, jei organizacija jam suteiks pakankamai formalios galios dirbti lanksčiai bei pastebės jo atliekamo darbo svarbą. Taip jis jausis galintis labiau paveikti įvairius savo darbo atlikimo rezultatus. Dan ir kitų (2018) atliktas tyrimas taip pat rodo, kad formali galia stipriausiai siejasi su inovatyviu elgesiu. Šie rezultatai aiškinami tuo, kad turima formali galia motyvuoja darbuotojus demonstruoti inovatyvų elgesį,

kadangi organizacija atsižvelgia į pateiktus siūlymus. Gali būti, kad darbuotojo turima formali galia taip pat motyvuoja jį elgtis proaktyviai, nes jis jaučiasi pajėgus paveikti rezultatus darbe. Įdomu tai, kad visus darbuotojų proaktyvaus elgesio tipus tiesiogiai prognozuoja darbuotojų užimamos pareigos, tačiau tiriant prognostinius struktūrinio įgalinimo, įgalinančio vadovavimo ir psichologinio įgalinimo veiksnius, gauti skirtingi rezultatai.

Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų proaktyvų darbinį elgesį ne tiesiogiai, o per psichologinio įgalinimo prasmės ir įtakos dimensijas prognozuoja vadovo įgalinantis elgesys. Vadinasi, vadovas, pasitikėdamas darbuotojo pasiekiamais rezultatais, įprasmindamas jo darbą, suteikdamas autonomijos bei galimybę išitraukti į sprendimo priėmimą psichologiškai įgalina darbuotoją jausti, kad jo atliekamas darbas yra prasmingas bei jis turi įtakos paveikti rezultatus darbe. Rezultatai atskleidžia, kad darbuotojui, proaktyviai atliekančiam darbinės užduotis, neužtenka tik vadovo, kuris įgalintų, tačiau jam pačiam reikia pasijusti pajėgiam atlikti reikiamas užduotis. Šie rezultatai atliepia kitus panašius tyrimus, pavyzdžiui, Zhang ir Bartol (2010) taip pat ištyrė, kad įgalinantis vadovo elgesys skatina darbuotojų kūrybinį elgesį per psichologinio įgalinimo mediatorių. Vadinasi, vadovas savo demonstruojamu įgalinančiu elgesiu gali skatinti darbuotoją elgtis proaktyviai atliekant darbinės užduotis per darbuotojo suvokimą, kad jo atliekamas darbas yra prasmingas ir jis turi įtakos paveikti atliekamo darbo rezultatus. Įdomu tai, kad nors ir egzistuoja ryšys tarp struktūrinio įgalinimo dimensijų ir darbuotojų proaktyvaus darbinio elgesio, tačiau nei viena iš šių dimensijų neprognozuoja darbuotojų proaktyvaus darbinio elgesio. Tai reikštų, kad prieinamumas prie įgalinančių organizacijos struktūrų neturi reikšmės prognozuojant darbuotojų proaktyvų darbinį elgesį, tačiau vadovo įgalinantis elgesys gali stiprinti proaktyvaus elgesio pasireiškimą. Įgalinantis vadovas, pasidalindamas turima galia su savo pavaldiniais, tokiu elgesiu sumažina savo įtaką ir kontrolę įvairiose su tiesiogine darbine veikla susijusiose veiklose. Mažesnė vadovo kontrolė padeda pavaldiniams priimti sprendimus savo atsakomybių srityje, o tai padeda darbuotojams jausti, kad jie prisideda prie savo organizacijos veiklos (Martinko & Gardner, 1982, cit. pgl. Spreitzer, 1995). Taigi, vadovo įgalinantis elgesys per psichologinio įgalinimo prasmės ir įtakos dimensijas stiprina darbuotojų proaktyvaus elgesio pasireiškimą.

Kitokie rezultatai gauti prognozuojant darbuotojų proaktyvaus elgesio grupėje pasireiškimą. Nustatyta, kad darbuotojų proaktyvų elgesį grupėje per psichologinio įgalinimo įtakos dimensiją, prognozuoja struktūrinio įgalinimo formalios galios dimensija. Vadinasi, darbuotojas bus linkęs elgtis proaktyviai komandoje ar darbo grupėje, kai organizacija pastebės jo indelį į grupės veiklą (suteiks formalios galios) ir tai jam leis pajusti, kad jo atliekamas darbas yra reikšmingas. Šie rezultatai patvirtina teorinį Bindl ir Parker (2010) proaktyvaus elgesio modelį, kuriame kontekstiniai faktoriai per psichologines būsenas skatina darbuotojų proaktyvų elgesį. Šiuo atveju darbuotojui

suteikiama formali galia skatina jo proaktyvaus elgesio pasireiškimą grupėje tik tada, kai jis jaučia, kad jo atliekamas darbas komandoje yra svarbus. Įdomu tai, kad struktūrinio įgalinimo resursų dimensija tiesiogiai, tačiau neigiamai prognozuoja darbuotojų proaktyvų elgesį grupėje. Tai reikštų, kad organizacijai neaprupinant savo darbuotojų reikiama resursais (laiku atlikti užduotis, laikina pagalba), jie yra labiau linkę elgtis proaktyviai grupėje arba komandoje. Šie rezultatai iš dalies gali būti paaiškinami tuo, jog resursų stygius yra kompensuojamas dedamomis papildomomis pastangomis (elgiantis proaktyviai), siekiant atlikti komandines užduotis. Spreitzer (1995) taip pat teigia, kad nepaisant ribotų resursų darbuotojas gali jaustis įgalintas įsitraukti į įvairias veiklas. Žinoma, tokie rezultatai gauti šiame tyrime, todėl reikėtų atlikti papildomų tyrimų norint pažiūrėti, ar gaunami panašūs rezultatai. Vadinasi, darbuotojų proaktyvus elgesys grupėje yra prognozuojamas tiesiogiai per organizacijos nepakankamai suteikiamus resursus arba netiesiogiai per darbuotojo jaučiamą įtaką grupės rezultatams prognozuoja darbuotojo turima formali galia.

Tiriant darbuotojų proaktyvų elgesį organizacijoje gauta, jog šį elgesio tipą tiesiogiai prognozuoja struktūrinis ir psichologinis įgalinimas, tačiau ne visos dimensijos. Nustatyta, kad struktūrinio įgalinimo formali galia tiesiogiai prognozuoja darbuotojų proaktyvų elgesį organizacijoje, o tai reiškia, kad jei darbuotojas jaučiasi organizacijos pastebėtas ir įvertintas už atliekamus darbus, jis proaktyviai įsitrauks į organizacijos tobulinimo procesus. Darbuotojų proaktyvų elgesį organizacijoje taip pat tiesiogiai prognozuoja psichologinio įgalinimo įtakos dimensija, o tai rodo, jog kai darbuotojas jaučiasi galintis paveikti organizacijos strateginius, administracinius ir veiklos rezultatus, jis demonstruos proaktyvų elgesį organizacijoje. Rezultatai gali būti aiškinami tuo, kad įgalinti darbuotojai save laikys integruotais į svarbiausius organizacijos politinius ir strateginius klausimus (Spreitzer, 1995), todėl proaktyviai įsitrauks į organizacijos procesus. Tai rodo ir Bhatnagar (2012) tyrimas, kuriame nustatyta, kad labiau psichologiškai įgalinti darbuotojai įsitraukia į savo darbą, nes jaučia, kad tokiu būdu gali formuoti organizaciją. Vadinasi, darbuotojų proaktyvų elgesį organizacijoje prognozuoja struktūrinio įgalinimo formalios galios dimensija ir psichologinio įgalinimo įtakos dimensija.

Taigi, šio tyrimo rezultatai rodo, jog neabejotinai egzistuoja ryšys tarp darbuotojų proaktyvaus elgesio bei jo tipų ir struktūrinio įgalinimo, įgalinančio vadovo elgesio bei psichologinio įgalinimo. Rezultatai atskleidė, jog skirtingus darbuotojų proaktyvaus elgesio tipus veikia skirtingi įgalinimo sistemos aspektai. Gauta, kad vadovas savo įgalinančiu elgesiu didina darbuotojų jausmą, kad jie gali paveikti strateginius, administracinius ir veiklos rezultatus darbe bei parodo, kad jų darbas yra prasmingas, todėl darbuotojai yra linkę demonstruoti proaktyvų darbinį elgesį. Darbuotojai elgiasi proaktyviai grupėje, kai jiems yra suteikiama mažiau paramos ir laiko atlikti užduotis bei organizacija vertina jų inovatyvius pasiūlymus ir leidžia dirbti lanksčiai, taip didindami darbuotojų jausmą, kad

jis turi galios pakeisti veiklos ar administracinius rezultatus darbe. Inovatyvių pasiūlymų vertinimas ir galimybė dirbti lanksčiai kartu su darbuotojų jausmu, kad jis yra pajėgus pakeisti strateginius, administracinius bei veiklos rezultatus darbe, taip pat skatina darbuotojus elgtis proaktyviai organizacijoje.

TYRIMO RIBOTUMAI IR REKOMENDACIJOS ATEITIES TYRIMAMS

Aptariant tyrimo rezultatus reikėtų atsižvelgti ir į jo ribotumus. Pirmiausia, šio tyrimo rezultatai negalėtų būti apibendrinti visai darbuotojų populiacijai, kadangi naudota imtis buvo atrinkta patogiuoju būdu. Kartojant tyrimą tikslinga būtų tirti darbuotojus, dirbančius skirtingos veiklos sektoriuose, pavyzdžiui, gamyboje, švietime, prekyboje ir pan. Taip būtų galima išsiaiškinti, kokie darbuotojų proaktyvaus elgesio tipai yra būdingi konkrečiam sektoriui ir kaip būtų galima juos skatinti. Šie pakeitimai leistų apibendrinti rezultatus konkrečiam veiklos sektoriui bei taptų reprezentatyvūs. Taip pat būtų tikslinga naudoti ne tik savęs vertinimo klausimynus, tačiau ir kitus metodus, tokius kaip eksperimentą ar ekspertų apklausą. Įtraukiant kitas metodikas būtų įmanoma išvengti subjektyvumo ir socialiai priimtinių atsakymų, todėl būtų gauti tikslesni duomenys.

Ateityje būtų galima plačiau tyrinėti darbuotojų proaktyvaus elgesio sąsajas su struktūriniu įgalinimu, įgalinančiu vadovo elgesiu ir psichologiniu įgalinimu vadovų ir specialistų imtyje. Nors šiame tyrime nėra vienodų vadovų ir specialistų imčių, tačiau gauti reikšmingi skirtumai tarp grupių leidžia manyti, kad skirtumai išliktų ir suvienodinus imtis. Būtų tikslinga iširti ar, darbuotojų proaktyvų elgesį ir jo tipus stiprina tos pačios ar skirtingos struktūrinio įgalinimo, įgalinančio vadovo elgesio ir psichologinio įgalinimo dimensijos vadovų ir specialistų imtyje.

PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS

1. Organizacijoms svarbu suprasti, kad darbuotojų proaktyvus elgesys turi daug teigiamų pasekmių organizacijai, todėl yra tikslinga jį skatinti. Kadangi specialistai rečiau demonstruoja proaktyvų elgesį nei vadovai, reikėtų daugiau dėmesio skirti specialistų proaktyvaus elgesio skatinimui.
2. Siekiant tikslingai didinti proaktyvų darbuotojų elgesį, svarbu atkreipti dėmesį, į tai, kokio tipo darbuotojų proaktyvų elgesį tikslinga didinti – darbinės veiklos, darbo grupėje ar organizacijoje.
3. Vadovai gali didinti darbuotojų proaktyvų darbinį elgesį elgdamiesi įgalinančiai. Svarbu, kad vadovai įtrauktų savo pavaldinius į sprendimų priėmimo procesą, pasitikėtų savo darbuotojais, suteiktų jiems autonomijos dirbti priimtinu būdu, sudarytų sąlygas dirbti

savarankiškai bei didintų atliekamo darbo prasmingumą, parodydami jo reikšmę visai organizacijai. Toks vadovo elgesys didintų darbuotojų psichologinį įgalinimą, kuris pasireikštų proaktyviu darbinių užduočių atlikimu.

4. Organizacija, siekdama didinti darbuotojų proaktyvaus elgesio pasireiškimą darbo grupėse ar komandose, turėtų suteikti savo darbuotojams formalių galių – įvertinti darbuotojų atliekamą darbą, suteikti galimybę dirbti lanksčiai ir parodyti, kad yra vertinami inovatyvūs pasiūlymai. Toks organizacijos darbuotojų vertinimas didintų jų psichologinį įgalinimą, kuris pasireikštų proaktyviu elgesiu grupėje.
5. Organizacija, siekdama didinti darbuotojų proaktyvaus elgesio pasireiškimą organizacijos mastu, turėtų suteikti savo darbuotojams formalių galių – įvertinti darbuotojų atliekamą darbą, suteikti galimybę dirbti lanksčiai ir parodyti, kad yra vertinami inovatyvūs pasiūlymai. Toks organizacijos elgesys skatintų darbuotojus elgtis proaktyviai organizacijos lygmenyje.

IŠVADOS

1. Vadovai dažniau elgiasi proaktyviai nei specialistai – vadovų proaktyvaus elgesio, proaktyvaus darbinio elgesio, proaktyvaus elgesio grupėje ir proaktyvaus elgesio organizacijoje rodikliai yra reikšmingai didesni nei specialistų.
2. Darbuotojų bendrą proaktyvų elgesį per psichologinio įgalinimo įtakos dimensiją prognozuoja struktūrinio įgalinimo formali galia: darbuotojų inovatyvių pasiūlymų vertinimas ir suteikiama galimybė dirbti lanksčiai kartu didina darbuotojų jauseną, kad jie yra pajėgūs paveikti strateginius, administracinius bei veiklos rezultatus darbe, todėl jie dažniau elgiasi proaktyviai.
3. Darbuotojų proaktyvų *darbinį* elgesį per psichologinio įgalinimo prasmės ir įtakos dimensijas prognozuoja vadovo įgalinantis elgesys: vadovas, parodydamas, kad pasitiki darbuotojo gebėjimais pasiekti darbinius rezultatus, įprasmina jo darbą, o suteikdamas autonomijos bei galimybę išitraukti į sprendimų priėmimą, psichologiškai įgalina darbuotoją jausti, kad jo atliekamas darbas yra prasmingas bei jis turi įtakos paveikti rezultatus darbe, todėl darbuotojas aktyviau demonstruoja proaktyvų darbinį elgesį – imasi iniciatyvos keisdami savo dabartinę situaciją darbe, atliekamą darbo vaidmenį ar save patį.
4. Darbuotojų proaktyvų elgesį *grupėje* per psichologinio įgalinimo įtakos dimensiją prognozuoja struktūrinio įgalinimo formali galia, o proaktyvų elgesį grupėje tiesiogiai neigiamai prognozuoja struktūrinio įgalinimo resursų dimensija: darbuotojai elgiasi proaktyviai grupėje, pavyzdžiui, stengiasi pagerinti komandos situaciją ar komandos veikimo būdą, kai jiems yra suteikiama mažiau paramos ir laiko atlikti užduotis, o organizacija parodo, kad vertina jų inovatyvius pasiūlymus bei suteikia galimybę dirbti lanksčiai, taip stiprindami darbuotojų jausmą, kad šie turi galios pakeisti veiklos ar administracinius rezultatus darbe.
5. Darbuotojų proaktyvų elgesį *organizacijoje* tiesiogiai prognozuoja struktūrinio įgalinimo formalios galios dimensija ir psichologinio įgalinimo įtakos dimensija: darbuotojų inovatyvių pasiūlymų vertinimas, sudaromos sąlygos dirbti lanksčiai bei darbuotojų jausmas, kad jie yra pajėgūs pakeisti strateginius, administracinius bei veiklos rezultatus darbe, didina darbuotojų proaktyvų elgesį organizacijoje – inicijuoja veiksmus patobulinti organizacijos procesus tam, kad būtų užtikrinamas organizacijos vystymasis.
6. Psichologinio įgalinimo įtakos dimensija yra svarbi prognozuojant visus darbuotojų proaktyvaus elgesio tipus. Struktūrinio įgalinimo formalios galios dimensija taip pat dalyvauja prognozuojant visus darbuotojų proaktyvaus elgesio tipus, išskyrus proaktyvų darbinį elgesį, kurį numato vadovo įgalinantis elgesys ir psichologinio įgalinimo prasmės

dimensija. Struktūrinio įgalinimo resursų dimensija yra svarbi tik prognozuojant darbuotojų proaktyvų elgesį grupėje.

LITERATŪRA

Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied psychology*, 90(5), 945.

Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511.

Arefin, M. S., Arif, I., & Raquib, M. (2015). High-performance work systems and proactive behavior: The mediating role of psychological empowerment. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 132.

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.

Ashford, S. J., Blatt, R., & VandeWalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29(6), 773-799.

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 951-968.

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.

Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928-951.

Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2010). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 2, 567-598.

Carless, S. A. (2004). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction?. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 405-425.

Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J. L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 541.

Chen, Y., Liu, B., Zhang, L., & Qian, S. (2018). Can leader “humility” spark employee “proactivity”? The mediating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 326-339.

Cho, J., Laschinger, H. S., & Wong, C. (2006). Workplace empowerment, work engagement and organizational commitment of new graduate nurses. *NURSING LEADERSHIP-ACADEMY OF CANADIAN EXECUTIVE NURSES*, 19(3), 43.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.

Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.

Dan, X., Xu, S., Liu, J., Hou, R., Liu, Y., & Ma, H. (2018). Relationships among structural empowerment, innovative behaviour, self-efficacy, and career success in nursing field in mainland China. *International journal of nursing practice*, 24(5), e12674.

Dewettinck, K., & van Ameijde, M. (2011). Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 40(3), 284-305.

Erkutlu, H., & Chafra, J. (2012). The impact of team empowerment on proactivity: The moderating roles of leader's emotional intelligence and proactive personality. *Journal of health organization and management*, 26(5), 560-577.

Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(2), 139-161.

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28, 3-34.

Greco, P., Laschinger, H. K. S., & Wong, C. (2006). Leader empowering behaviours, staff nurse empowerment and work engagement/burnout. *Nursing Leadership*, 19(4), 41-56.

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327-347.

Huang, J. (2017). The relationship between employee psychological empowerment and proactive behavior: Self-efficacy as mediator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(7), 1157-1166.

Huang, J. T. (2012). Be proactive as empowered? The role of trust in one's supervisor in psychological empowerment, feedback seeking, and job performance. *Journal of Applied Social Psychology, 42*, E103-E127.

Jauhari, H., Singh, S., & Kumar, M. (2017). How does transformational leadership influence proactive customer service behavior of frontline service employees? Examining the mediating roles of psychological empowerment and affective commitment. *Journal of Enterprise Information Management, 30*(1), 30-48.

Katz, R. (1984). Empowerment and synergy: Expanding the community's healing resources. *Prevention in human services, 3*(2-3), 201-226.

Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management journal, 42*(1), 58-74.

Laschinger H.K.S., Finegan J., Shamian J. & Wilk P. (2001) Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings. *JONA, 31* (5), 260–272. doi:10.1097/00005110-200105000-00006.

Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: expanding Kanter's model. *Journal of nursing Administration, 31*(5), 260-272.

Lee, J., Lee, H., & Park, J. G. (2014). Exploring the impact of empowering leadership on knowledge sharing, absorptive capacity and team performance in IT service. *Information Technology & People, 27*(3), 366-386.

Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept?. *International journal of human resource management, 12*(4), 684-695.

Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims Jr, H. P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal, 56*(2), 573-596.

Marane, B. (2012). The mediating role of trust in organization on the influence of psychological empowerment on innovation behavior. *European Journal of Social Sciences, 33*(1), 39-51.

Martin, S. L., Liao, H., & Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal, 56*, 1372–1395. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0113>

Menon, S. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied psychology, 50*(1), 153-180.

- Moura, D., Orgambídez-Ramos, A., & de Jesus, S. N. (2015). Psychological empowerment and work engagement as predictors of work satisfaction: A sample of hotel employees. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 3(2), 125-134.
- Ölçer, F., & Florescu, M. (2015). Mediating effect of job satisfaction in the relationship between psychological empowerment and job performance. *Theoretical and Applied Economics*, 22(3), 111-136.
- Onyishi, I. E., Ugwu, F. O., & Ogbonne, I. P. (2012). Empowering employees for change oriented behaviours: The contribution of psychological empowerment to taking charge at work. *Eur J Soc Sci*, 27, 301-308.
- Parker, S. K., & Bindl, U. K. (Eds.). (2016). *Proactivity at work: Making things happen in organizations*. Taylor & Francis.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of management*, 36(4), 827-856.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*, 91(3), 636.
- Patrick, A., & Laschinger, H. K. S. (2006). The effect of structural empowerment and perceived organizational support on middle level nurse managers' role satisfaction. *Journal of nursing management*, 14(1), 13-22.
- Qian, J., Song, B., Jin, Z., Wang, B., & Chen, H. (2018). Linking Empowering Leadership to Task Performance, Taking Charge, and Voice: The Mediating Role of Feedback-Seeking. *Frontiers in psychology*, 9.
- Raub, S., & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations*, 63(11), 1743-1770.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.
- Schilpzand, P., Houston, L., & Cho, J. (2018). Not too tired to be proactive: Daily empowering leadership spurs next-morning employee proactivity as moderated by nightly sleep quality. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2367-2387.

Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of applied psychology*, 96(5), 981.

Singh, M., & Sarkar, A. (2019). Role of psychological empowerment in the relationship between structural empowerment and innovative behavior. *Management Research Review*, 42(4), 521-538.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *Handbook of organizational behavior*, 1, 54-72.

Spreitzer, G. M., De Janasz, S. C., & Quinn, R. E. (1999). Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(4), 511-526.

Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of management journal*, 49(6), 1239-1251.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.

TvariJonavičius, M. (2014). Psichologinis darbuotojų įgalinimas: jo prielaidos ir vaidmuo organizacijoje. – Vilnius: Vilniaus universitetas;

ul Haq, M. A., Usman, M., & Khalid, S. (2018). Employee Empowerment, Trust, and Innovative Behavior: Testing a Path Model. *Journal on Innovation and Sustainability. RISUS ISSN 2179-3565*, 9(2), 3-11.

Unsworth, K. L., & Parker, S. K. (2003). Proactivity and innovation: Promoting a new workforce for the new workplace. *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices*, 175-196.

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.

Wat, D., & Shaffer, M. A. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personnel review*, 34(4), 406-422.

Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 15(2), 299-312.

Zhang, J., Song, L. J., Wang, Y., & Liu, G. (2018). How authentic leadership influences employee proactivity: the sequential mediating effects of psychological empowerment and core self-evaluations and the moderating role of employee political skill. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1), 5.

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

Zimmerman, M. A., & Rappaport, J. (1988). Citizen participation, perceived control, and psychological empowerment. *American Journal of community psychology*, 16(5), 725-750.

Zimmerman, M. A., Israel, B. A., Schulz, A., & Checkoway, B. (1992). Further explorations in empowerment theory: An empirical analysis of psychological empowerment. *American journal of community psychology*, 20(6), 707-727.

PRIEDAI

1 priedas. Tyrimo anketos pavyzdys

Mielas dalyvi,

esu Vilniaus universiteto II magistro kurso organizacinės psichologijos studentė Silvija Gineitytė.

Proaktyvūs darbuotojai skatina organizacijas sparčiau vystytis ir pasiekti geresnių rezultatų, nes yra linkę inicijuoti pokyčius bei aktyviai juos įgyvendinti. Tad šiuo metu atlieku tyrimą, kurio tikslas – išsiaiškinti, kaip proaktyvus darbuotojo elgesys siejasi su įgalinančiu vadovavimu, bei psichologiniu ir struktūriniu įgalinimu darbe.

Maloniai kviečiu dalyvauti tyrime, Jūsų atsakymai ir nuomonė yra labai vertingi. Anketos pildymo laikas - iki 20 min.

Apklaustos rezultatai bus naudojami tik apibendrinti visų dalyvių atsakymai, todėl Jūsų duomenų konfidencialumas yra garantuotas. Prašau, atidžiai perskaitykite pateiktus klausimus ir pasirinkite Jums tinkamiausius atsakymus. Anketoje nėra nei klaidingų, nei teisingų atsakymų.

Iškilus klausimams galite kreiptis šiuo el. paštu: silvija.gineityte@fsf.stud.vu.lt

Iš anksto dėkoju už atsakymus ir jiems skirtą laiką!

1. Kokiam sektoriui priklauso Jūsų organizacija?

- Viešajam
- Privačiajam

2. Kokia ekonominės veiklos rūšimi užsiima organizacija, kurioje dirbate?

- Žemės ūkis, žuvininkystė
- Energetika
- Gamyba
- Statyba
- Didmeninė ir mažmeninė prekyba
- Transportas
- Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugos
- Informacija ir ryšiai, IT
- Finansinė ir draudimo veikla
- Paslaugų verslas
- Švietimas, mokslas
- Viešasis sektorius
- Sveikatos priežiūra

- Kultūra
- Kita veikla (*įrašykite*) _____

3. Kiek darbuotojų dirba Jūsų organizacijoje?

- 1–9
- 10–49
- 50–99
- 100–249
- 250–499
- 500–999
- 1000 ir daugiau

4. Ar dirbate pilnu etatu?

- Taip
- Ne

5. Ar užimate vadovaujančias pareigas?

- Taip
- Ne

6. Kiek metų dirbate šioje organizacijoje?
(*įrašykite*) ____

7. Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

8. Jūsų amžius:
(*įrašykite*) ____

9. Jūsų išsilavinimas:

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

10. Atidžiai perskaitykite žemiau pateiktus klausimus ir pasirinkite Jums labiausiai tinkamą atsakymo variantą.

Psichologinio įgalinimo klausimynas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Darbas, kurį dirbu, man yra labai svarbus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Įvertinkite, kaip dažnai per paskutinius 6 mėnesius Jūs:

Proaktyvaus elgesio klausimynas

	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
Inicijavote veiksmus, kaip geriau atlikti pagrindines darbinės užduotis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Kiek šių galimybių turite savo darbe?

Struktūrinio įgalinimo klausimyno galimybių poskalė

	1. Nėra	2. Beveik nėra	3. Šiek tiek	4. Vidutiniškai	5. Daug
Iššūkius keliantis darbas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Kiek Jums darbe prieinama ši informacija?

Struktūrinio įgalinimo klausimyno informacijos poskalė

	1. Nieko nežinau	2. Beveik nieko nežinau	3. Šiek tiek žinau	4. Vidutiniškai žinau	5. Žinau daug
Apie dabartinę organizacijos situaciją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Kiek šios paramos (informacijos) gaunate savo darbe?

Struktūrinio įgalinimo klausimyno paramos poskalė

	1. Nėra	2. Beveik nėra	3. Šiek tiek	4. Vidutiniškai	5. Daug
Konkrečios informacijos apie tai, ką atlikote gerai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Kiek reikiamų resursų turite savo darbe?

Struktūrinio įgalinimo klausimyno resursų poskalė

	1. Nėra	2. Beveik nėra	3. Šiek tiek	4. Vidutiniškai	5. Daug
Laiko, reikalingo atlikti būtina administracinį darbą (ataskaitos, kt.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Mano darbe:

Struktūrinio įgalinimo klausimyno formalios galios poskalė

	1. Nėra	2. Beveik nėra	3. Šiek tiek	4. Vidutiniškai	5. Daug
Įvertinimas už inovatyvumą darbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Kiek galimybių turite šioms veikloms savo darbe?

Struktūrinio įgalinimo klausimyno neformalios galios poskalė

	1. Nėra	2. Beveik nėra	3. Šiek tiek	4. Vidutiniškai	5. Daug
Bendradarbiavimas su kolegomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Atidžiai perskaitykite žemiau pateiktus klausimus ir pasirinkite Jums labiausiai tinkamą atsakymo variantą.

Vadovo įgalinančio elgesio klausimynas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano vadovas padeda man suprasti, kad mano darbas yra reikšmingas visai organizacijai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>