

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROGRAMA

Brigitos Rumbutienės
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**Verslumą skatinančios lyderystės įtaka
proaktyviam darbuotojų elgesiui,
medijuojant psichologiniam įgalinimui ir
moderuojant bendrąjam darbuotojų
saviveiksmingumui**

**The influence of entrepreneurial leadership
on proactive employee behavior, mediating
psychological empowerment and moderating
overall employee self-efficacy**

Darbo vadovas Dr. Žygimantas Grakauskas

Vilnius, 2026

TURINYS

IVADAS	5
1. VERSLUMĄ SKATINANČIOS LYDERYSTĖS ĮTAKA PROAKTYVIAM DARBUOTOJŲ ELGESIUI, MEDIJUOJANT PSICHOLOGINIAM ĮGALINIMUI IR MODERUOJANT BENDRAJAM DARBUOTOJŲ SAVIVEIKSMINGUMUI TEORINIAI ASPEKTAI	8
1.1. Verslumą skatinančios lyderystės raida, samprata ir apibrėžimai	8
1.2. Darbuotojų proaktyvus elgesys	10
1.3. Darbuotojų saviveiksmingumas	15
1.4. Darbuotojų psichologinis įgalinimas	20
1.5. Darbuotojų psichologinio įgalinimo, saviveiksmingumo ir proaktyvaus elgesio sąsajos.....	26
2. VERSLUMĄ SKATINANČIOS LYDERYSTĖS ĮTAKA PROAKTYVIAM DARBUOTOJŲ ELGESIUI, MEDIJUOJANT PSICHOLOGINIAM ĮGALINIMUI IR MODERUOJANT BENDRAJAM DARBUOTOJŲ SAVIVEIKSMINGUMUI EMPIRINIO TYRIMO METODIKA	31
2.1. Tyrimo konceptualus pagrindimas	31
2.2. Konceptualus tyrimo modelis ir hipotezės	32
2.3. Darbiniai apibrėžimai	33
2.4. Tyrimo organizavimas ir instrumentai	34
2.5. Statistinių instrumentų panaudojimo procedūrų paaiškinimas	37
3. VERSLUMĄ SKATINANČIOS LYDERYSTĖS ĮTAKA PROAKTYVIAM DARBUOTOJŲ ELGESIUI, MEDIJUOJANT PSICHOLOGINIAM ĮGALINIMUI IR MODERUOJANT BENDRAJAM SAVIVEIKSMINGUMUI TYRIMŲ REZULTATŲ ANALIZĖ	39
3.1. Tyrimo eiga ir respondentų demografiniai duomenys	39
3.2. Konstrukto patikimumo ir duomenų paskirstymo analizė	41
3.3. Verslumą skatinančios lyderystės įtaka proaktyviam darbuotojų elgesiui	47
3.4. Verslumą skatinančios lyderystės įtaka proaktyviam darbuotojų elgesiui, medijuojant psichologiniam įgalinimui ir moderuojant bendrajam saviveiksmingumui	48
DISKUSIJA	51
IŠVADOS	52
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	53
SANTRAUKA	58
SUMMARY	59
PRIEDAI	60
1 priedas	60
2 priedas	65

Lentelių turinys

1 lentelė	Verslumą skatinančios lyderystės apibrėžimai.....	8
2 lentelė	Verslo lyderių elgsenos apibūdinimas.....	9
3 lentelė	Darbuotojų proaktyvaus elgesio samprata	11
4 lentelė	Saviveiksmingumo sampratos apibrėžimas.....	14
5 lentelė	Darbuotojų įgalinimo sampratos apibūdinimas.....	20
6 lentelė	Spreitzer psichologinio įgalinimo modelis.....	25
7 lentelė	Verslumą skatinančios lyderystė, darbuotojų psichologinio įgalinimo, saviveiksmingumo ir proaktyvaus elgesio sąsajos	26
8 lentelė	Tyrimo imties skaičiavimas	34
9 lentelė	Verslumą skatinančios lyderystės konstruktas (X) (Renko et. Al, 2015)	36
10 lentelė	Proaktyvus elgesys (Y) (Parker & Colins, 2010)	36
11 lentelė	Psichologinio įgalinimo konstruktas (Spreitzer, 1995)	37
12 lentelė	Bendras saviveiksmingumas (Chen et. al., 2001).....	37
13 lentelė	Respondentų demografiniai duomenys.....	39
14 lentelė	Amžiaus ir darbo patirties statistiniai duomenys.....	40
15 lentelė	Tyrimo konstrukto Cronbach Alpha koeficientai.....	42
16 lentelė	Paskirstymo normalumo testo rezultatai	42
17 lentelė	Konstrukto vidurkių palyginimas pagal lytį ir poziciją.....	43
18 lentelė	Konstrukto palyginimas pagal amžių, darbo partį, veiklos sritį, išsilavinimą ir darbuotojų skaičių.....	45
19 lentelė	Verslumą skatinančios lyderystės įtaką proaktyviams darbuotojų elgesiui regresinės analizės rezultatai	47
20 lentelė	Verslumą skatinančios lyderystės įtaka proaktyviam darbuotojų elgesiui, medijuojant psichologiniam įgalinimui ir moderuojant bendrajam saviveiksmingumui regresinės analizės rezultatai.....	49

Paveikslų sąrašas

1 paveikslas. Verslumo lyderystė.....	9
2 paveikslas. Teorinis tyrimo modelis su hipotezėmis.....	32

IVADAS

Temos aktualumas. Konkurencingoje ir dinamiškoje verslo aplinkoje lyderystė yra reikalinga sėkmingo verslo sėkmei ir augimui. Lyderystė – tai procesas, kuriuo siekiama paveikti darbuotojus siekti organizacijos tikslų, todėl lyderystė šiai dienai yra labai svarbus veiksnys, kuris prisideda prie organizacinės sėkmės (Lussier & Hendon, 2019). Tyrimų rezultatai rodo, kad verslumo lyderystė yra svarbus veiksnys, gerinantis organizacijos veiklą nepastovioje ir konkurencingoje aplinkoje (Harrison et. al., 2019).

Proaktyvus elgesys yra susijęs su svarbiomis pasekmėmis darbuotojams ir organizacijoms – darbo rezultatais, sėkminga karjera, įsipareigojimu organizacijai, naujovėmis. Proaktyvus elgesys gali pasireikšti įvairiomis formomis, kaip lyderystė, organizacijos klimatas ir tiesiogiai su veikla susijusios darbo savybės – savarankiškumas, grįžtamasis ryšys, socialinė parama. Pavyzdžiui, autonomija yra svarbi norint inicijuoti pokyčius bei užkirsti kelią problemoms. Galimybės gauti grįžtamąjį ryšį gali sustiprinti proaktyvų elgesį tiek asmeniškai, tiek aplinkai. Šį elgesį sustiprina darbo motyvacija, psichologinis įgalinimas, saviveiksmingumas, įsitraukimas į darbą (Miselytė ir kt., 2019).

Saviveiksmingumas apima pasitikėjimą savo jėgomis, siekiant panaudoti motyvaciją, kognityvinius išteklius ir strategijas, veiksmingai patenkinant organizacijos reikalavimus (Abun, 2021). Aukštą saviveiksmingumą turintis asmuo, bet kokius sunkumus priskiria savo pastangų trūkumui ir atkakliai stengiasi tobulinti savo gebėjimus. Saviveiksmingumas taip pat skatina įveikti kliūtis, aktyviai reaguoti, o tai lemia geresnius darbo rezultatus (Choi, Kang & Choi, 2021).

Įgalinimo strategija skatina darbuotojus imtis papildomos iniciatyvos suteikiant jiems savarankiškumo atliekant užduotis. Įgalinantis vadovavimas taip pat yra labai svarbus, prognozuojant darbo našumą ir produktyvumą. Todėl svarbu ištirti, kaip įgalinantys lyderiai motyvuoja darbuotojus aktyviai elgtis darbe ir pasiekti teigiamų darbo rezultatų. (Haq, Ahmed, & Khalid, 2019). Autonomijos suteikimas darbuotojams skatina didesnę norą imtis iniciatyvos su darbu susijusiose užduotyse. Įgaliojimus turintys asmenys yra linkę imtis aktyvių veiksmų sprendžiant problemas ir įgyvendinant pokyčius, taip gerindami savo darbo kokybę. Todėl tikimasi, kad psichologinis įgalinimas turės įtakos darbuotojų proaktyvumui (Ashfaq ir kt., 2021).

Papildomai šiame darbe nagrinėjama verslumą skatinanti lyderystė, kuri tampa itin aktuali šiuolaikinėse organizacijose. Ji apima vadovo gebėjimą identifikuoti naujas verslo galimybes, skatinti kūribiškumą ir inovacijas, taip pat didinti organizacijos konkurencingumą (Renko ir at. al. 2015)

Temos naujumas. Daugelyje tyrimų buvo nagrinėjamas ryšys tarp įgalinančio vadovavimo ir proaktyvaus elgesio darbe, tarp darbuotojų įgalinimo ir saviveiksmingumo, tarp proaktyvaus elgesio ir saviveiksmingumo. Tačiau, nebuvo rasta jokių tyrimų, kurie ištirtų visų trijų dimensijų

sąsajos: darbuotojų psichologinio įgalinimo, saviveiksmingumo ir proaktyvaus elgesio. Tyrimu siekiama nustatyta, kad psichologinis įgalinimas turi teigiamos įtakos darbuotojų saviveiksmingumui ir proaktyvaus elgesio gerinimui.

Iširtumas. Proaktyvūs darbuotojų veiksmai mokslininkų nagrinėti per darbuotojų iniciatyvas, kurias siekiama pakeisti situaciją Miselytė ir kt. (2019), Safdar, Batool & Mahmood (2021), Alikaj, Ning & Wu, (2021), veiksniai, kuriais siekiama viršyti tiesioginius užduotis tyrė ir plačiai nagrinėjo Fay, Strauss, Schwake & Urbach (2023), darbuotojų elgesį, kuris orientuotas į kitokios ateities formavimą organizacijoje, užkertant kelią problemų pasikartojimui tyrė McCormick, Guay, Colbert & Stewart (2019), aktyvias iniciatyvas ir lyderio vaidmens prisiėmimą tyre Wu ir kt. (2018), motyvacinę jėgą, skatinančią daryti įtaką savo aplinkai nagrinėjo Karimi ir kt. (2022), Caniėls & Baaten (2019), Ashfaq ir kt. (2021), Wu, Deng, & Li (2018), McCormick ir kt., (2019), Karimi, Malek, & Farani (2022). Darbuotojų saviveiksmingumo sąvoką nagrinėta per darbuotojo tikėjimą, kad galės sėkmingai atlikti užduotis Dzimidienė ir Bagdžiūnienė (2022), asmens gebėjimą efektyviai atlikti įvairias užduotis ir susidoroti su išskylančiais iššūkiais nagrinėjo Vadvilavičius ir Stelmokienė (2022), Choi ir kt. (2021), saviveiksmingumą kaip kognityvinį įsitikinimą, kad žmogaus prigimtis geba atlikti tam tikrą veiklą ir yra tarpininkas tarp įvairių novatoriškų elgsenų tyrė Mumtaz & Parahoo (2020), Asghar ir kt. (2022). Darbuotojų psichologinis įgalinimas buvo analizuojamas tokių mokslininkų kaip Oliveira ir kt. (2023), Azizifar ir kt., (2020), Lu, Xie & Guo, (2018), kuriuose buvo akcentuojamas darbuotojų savarankiškumas priimant sprendimus ir aktyviai dalyvaujant visiems organizacijos nariams. Darbuotojų didesnių galių ir atsakomybių suteikimą tyrė Valiulė ir Vaikšnoras (2018), Jesiūnienė ir Klokmanienė (2023); Naeem ir kt. (2020); Maan et. al., (2020), Vilkaitė-Vaitonė ir Sologubas (2019); Oliveira ir kt., (2023). Užduotys tampa reikšmingos tada, kai darbuotojai jomis nuoširdžiai rūpinasi ir laiko jas svarbiomis savo funkcijoms atlikti tyrė Rua & Rodrigues (2018). Sąsajos tarp skirtingų dimensijų, psichologinio įgalinimo, saviveiksmingumo ir proaktyvaus elgesio buvo apžvelgtos Maan et. al., (2020); Parker, Wang & Liao (2019); Al Halbusi ir kt., (2023); Naeem ir kt., (2020); Parker ir kt., (2019); Alikaj ir kt., (2021); Wang & Yang (2021); Jia ir kt., (2020). Wang & Yang (2021).

Tyrimo objektas. Darbuotojų psichologinio įgalinimo, saviveiksmingumo ir proaktyvaus elgesio sąsajos

Problemų ištyrimo lygis. Dažnai organizacijos susiduria su iššūkiu, kai darbuotojai jaučiasi nepakankamai įgalinti prisidėti prie bendrų organizacijos tikslų. Svarbu iširti, kaip organizacija gali pasinaudoti darbuotojų proaktyviu elgesiu ir kaip tai gali teigiamai paveikti inovacijas, problemų sprendimą ir organizacijos efektyvumą. Kaip psichologinis darbuotojų įgalinimas,

saviveiksmingumas ir proaktyvus elgesys tarpusavyje sąveikauja? Kokių sąveikų galima pastebėti šiose srityse?

Darbo tikslas – ištirti verslumą skatinančios lyderystės įtaką proaktyviam darbuotojų elgesiui, įvertinant psichologinio darbuotojų įgalinimo vaidmenį ir bendrojo saviveiksmingumo moderuojančią reikšmę šiame ryšyje.

Uždaviniai :

1. Išanalizuoti verslumą skatinančios lyderystės, psichologinio darbuotojų įgalinimo , bendrojo saviveiksmingumo ir proaktyvaus elgesio sąvokas bei jų tarpusavio ryšius mokslinėje literatūroje.
2. Empiriškai įvertinti verslios lyderystės poveikį psichologiniam darbuotojų įgalinimui.
3. Nustatyti psichologinio darbuotojų įgalinimo mediacinį vaidmenį ryšyje tarp verslios lyderystės or proaktyvaus darbuotojų elgesio.
4. Įvertinti bendrojo saviveiksmingumo moderuojantį vaidmenį analizuojamuose ryšiuose.

Tyrimo metodai:

1. Teorinėje darbo dalyje atliekama Lietuvos ir užsienio autorių moksliniuose darbuose, tyrimuose, pateiktos informacijos apie darbuotojų psichologinio įgalinimo, saviveiksmingumo ir proaktyvaus elgesio teorinius aspektus analizė.
2. Lyginamasis metodas – lyginami tyrimo rezultatai tarpusavyje.
3. Apibendrinimas – apibendrinta analizuojama informaciją tiek mokslininkų tiek respondentų.
4. Kiekybinis tyrimas – respondentų anketinė apklausa.

Mokslinė ir praktinė jo vertė. Tyrimu siekiama pateikti vadovams rekomendacijas dėl saviveiksmingumo ir proaktyvaus elgesio skatinimo, sutelkiant dėmesį į darbuotojų įgalinimo didinimą taikant inovatyvius metodus.

1. VERSLUMĄ SKATINANČIOS LYDERYSTĖS, DARBUOTOJŲ PROAKTYVAUS ELGESIO, PSICHOLOGINIO ĮGALINIMO IR BENDROJO SAVIVEIKSMINGUMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Verslumą skatinanti lyderystės raida, samprata ir apibrėžimai

Verslumą skatinantis lyderystės stilius pradėjo formuotis ir būti nagrinėjamas moksliniuose tyrimuose nuo XX a. pabaigos. Pirmieji šio stiliaus aspektai buvo aptariami verslumo ir inovacijų kontekste, kur ypatingas dėmesys buvo skiriamas lyderių vaidmeniui kuriant naujas verslo idėjas bei skatinant kūribiškumą organizacijoje. Verslumą skatinanti lyderystė yra esminis veiksnys dabartinėje pasaulio ekonomikoje. Tuo remiantis pradėta kurti verslumo lyderystės koncepcija. Verslumo lyderystė yra verslumo bruožų ir lyderystės savybių derinys (Renko et. Al., 2015). Pateikiama verslumą skatinančios lyderystės raidos apibrėžimai (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

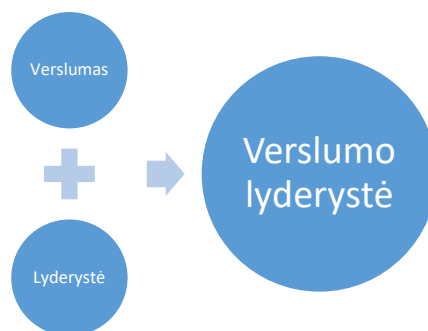
Verslumą skatinančios lyderystės apibrėžimai

Autorius	Apibūdinimas
Cunningham & Lischeron, (1991)	Verslumo lyderystė apima aiškų tikslų nustatymą, galimybių, žmonių įgalinimo, organizacinio išsaugojimo ir žmogiškųjų išteklių sistemos kūrimą.
Nicholson, (1998)	Verslūs lyderiai gali skirtis nuo kitų lyderių tokiomis sąlygomis kaip rizikos priėmimas, atvirumas, poreikis siekti laimėjimų.
Cogliser & Brigham, (2004)	Verslumo lyderystė turėtų apimti idėjų generavimą, idėjos struktūrizavimas ir idėjos skatinimą.
Gumta et. al., (2004)	Verslumo lyderystė kuria vizionieriškus scenarijus, kurie yra naudojami suburti ir sutelkti darbuotojų grupę, dalyvaujančia starteginių verčių kūrime.
Kuratko, (2007)	Verslumo lyderystė yra unikali koncepcija, apjungianti galimybių nustatymą ir rizikos priėmimą.
Surie & Ashley, (2008)	Verslumą skatinanti lyderystė – palaikant naujoves ir prisitaikymą prie dinamiško įmonės tempo.
Leitch et. al., (2013)	Verslumo lyderystė yra lyderio vaidmuo.
Renko et.al., (2015)	Verslumo lyderystė apima įtakos darymą ir vadovavimą grupėms, siekiant laimėjimų organizacijos tiksluose, susijusių su pripažinimu ir verslumo galimybių išnaudojimu.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis lentelėje pateiktais šaltiniais

Verslumo lyderystė – tai į verslą orientuotas lyderystės ir verslumo valdymas (Gupta et. al., 2004). Verslumo lyderystė apibrėžiama kaip lyderystės tipas, orientuotas į lyderystės ir verslumo valdymą (Esmer & Dayi, 2017). Pagal Esmer et. al., 2017 išskirtos trys pozicijos tarp verslumo ir lyderystės (žr. 1 pav.) :

1. Verslumas kaip vadovavimo stilius (lyderystė, kuri turi privalumų);
2. Lyderystė kaip versli mąstysena (verslumas, turintis privalumų);
3. Verslumo lyderystė kaip dviejų sričių sankirta.



1 pav. Verslumo lyderystė

(Šaltinis: Esmer & Dayi, 2017)

Verslumo lyderių elegsio ypatybes autoriai moksliniuose tyrimuose išskiria skirtingai (žr. 2 lentelę):

2 lentelė

Verslo lyderių elgsenos apibūdinimas

Apibūdinimas	Autorius
Rizikingumas, kūrybiškumas, vizionieriškumas	Antonakis & David, 2018
Vertinantis galimybes, novatoriškas, produktyvus	Esmer & Dayi, 2017
Rizikos prisiėmimas, iniciatyvumas, charizma, eksperimentavimas, visija naujovėms, kūrybiškumas	Zijlstra, 2019

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis lentelėje pateiktais šaltiniais

Apibendrinant galima teigti, kad verslumą skatinanti lyderystė (angl. Entrepreneurial Leadership) – tai vadovo elgesys, kuomet darydamas įtaką nukreipia komandą link organizacinių tikslų, įtraukiant naujų verslo galimybių identifikavimą (Miao ir kt., 2019). Verslumą skatinanti lyderystė – tai elgesys, kuris siekia daryti įtaką ir vesti komandą link iškeltų organizacijos tikslų, į kuriuos įeina ir naujų verslo galimybių paieška ir tyrimas (Bilal ir kt., 2021). Verslūs vadovai ne tik palaiko ir skatina savo darbuotojus eksperimentuoti ir diegti naujoves darbo vietoje, bet ir patys turi būti pavyzdžiu užsiimdami verslumu. Verslumo lyderystės stilius įgalina organizaciją būti verslesne, skatinant darbuotojų kūrybiškumą (Renko, 2017). Taigi, nagrinėjant verslumo lyderystės išskirtinumo klausimą, teigiama, kad kūrybiškumas ir verslumas yra neatsiejami (Cai ir kt., 2019).

1.2. Darbuotojų proaktyvus elgesys

Proaktyvus elgesys apibrėžiamas kaip savarankiškas veiksmas, kuriuo siekiama pakeisti ir pagerinti situaciją arba save patį (Crant, 2000; Unsworth & Parker, 2003). Galima teigti, kad aktyvūs darbuotojai inicijuoja asmeninius ir organizacinius pokyčius, o ne tiesiog prisitaiko prie aplinkos sąlygų. Proaktyvus elgesys yra orientuotas į pokyčius ir tobulėjimą. Dažniausiai toks darbuotojas būna atkaklus ir lengvai nepasiduota nesėkmei, t.y. nebijo sunkumų darbe (Caniëls & Baaten 2019). Darbuotojų proaktyvus elgesys – tai iniciatyvus veiksmas siekiant išspręsti veiklos gerinimo problemas ir užtikrinti organizacijos gebėjimą dirbti lanksčiai ir efektyviai, bei prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos sąlygų (Miselytė, Bagdžiūnienė ir Jakutė, 2019). Proaktyvios asmenybės sąvoka ir jos sąsaja su proaktyviu elgesiu buvo pristatyta ir paaiškinta individualių skirtumų požiūriu. Ši perspektyva rodo, kad individai pasižymi skirtingais polinkiais inicijuoti pokyčius, daryti įtaką ir valdyti aplinką. Asmenys, turintys didesnę tokių polinkių lygį, yra labiau linkę imtis apčiuopiamų veiksmų, kad išreikštų savo iniciatyvumą. Empiriniai tyrimai taip pat patvirtino tiesioginį ir palankų ryšį tarp proaktyvios asmenybės ir proaktyvaus elgesio (Wu, Deng, & Li, 2018). Proaktyvūs asmenys nuolat siekia keisti aplinką, vykdyti pokyčius savarankiškai. Kiti asmenys, priešingai, yra linkę prisitaikyti prie situacijos. Tai reiškia, kad vieni darbuotojai aktyviai sprendžia problemas, imasi naujų iniciatyvų ir kuria konstruktyvius sprendimus, o kiti darbuotojai yra patenkinti esama situacija (Alikaj ir kt., 2021). Proaktyvūs asmenys teikia organizacijai pagalbą, neapsiribodami tik pavestomis užduotimis, bei deda daug pastangų dinamiškose situacijose. Jie aktyviai ieško galimybių ir prisideda prie organizacijos darbo aplinkos formavimo (Xu, Jiang Wang, 2019). Pateikiama darbuotojų proaktyvaus elgesio samprata (žr. 1 lentelę).

3 lentelė

Darbuotojų proaktyvūs elgesio samprata

Autorius	Apibūdinimas
Miselytė ir kt., (2019)	Veiksmai, kuriuos inicijuoja pats darbuotojas ir kurie yra nukreipti į ateitį, kai jis aktyviai siekia pakeisti situaciją arba savo aplinkybes.
Safdar, Batoool & Mahmood (2021)	Veiksmai, kurių darbuotojai imasi iš anksto, siekdami daryti įtaką sau ir (arba) savo aplinkai.
Alikaj, Ning & Wu, (2021)	Veiksmai, kurie viršija tiesioginius užduoties reikalavimus, orientuoti į ilgalaikę perspektyvą, kad galėtų aktyviai spręsti galimas problemas.
Fay, Strauss, Schwake & Urbach (2023)	Elgesys, kuris orientuotas į kitokios ateities formavimą organizacijoje, rodant pastangas nustatyti patobulintas procedūras, įdiegti naujas idėjas arba užkirsti kelią problemų pasikartojimui ateityje, nustatant ir šalinant pagrindines jų priežastis.
Mc Cormick, Guay, Colbert & Stewart (2019)	Iniciatyva gerinti esamas sąlygas; tai reiškia atsisakymą susitaikyti su esama padėtimi, aktyvų pasipriešinimą, o ne pasyvų prisitaikymą.
Wu ir kt. (2018)	Nuoseklus polinkis inicijuoti pokyčius aplinkoje įskaitant karjeros augimą, lyderio vaidmens prisiėmimą ir pasiūlymų teikimą darbo vietoje.
Karimi ir kt., (2022)	Motyvacinė jėga, skatinanti asmenis daryti įtaką savo aplinkai numatant problemas ir pateikiant jų sprendimus.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis lentelėje pateiktais šaltiniais

Taigi apibendrinant, proaktyviu elgesiu siekiama pagerinti asmenines ar organizacines aplinkybes, imantis veiksmų, neapsiribojančių tiesioginėmis užduotimis, numatant būsimus iššūkius ir aktyviai siekiant teigiamų pokyčių diegiant naujoves, sprendžiant problemas ir vadovaujant (Ashfaq ir kt., 2021).

Teigiama, kad individo elgesį lemia ne tik jo įgimtos savybės. Šie bruožai sąveikauja su aplinkos kontekstu ir formuoja elgesį. Todėl motyvacija, skatinanti darbuotojo proaktyvų elgesį, gali kilti iš vidaus (dėl įgimtų savybių) arba iš išorės (pvz. paskatinta išorinių veiksmų) (McCormick ir kt., 2019).

Proaktyvi asmenybė aktyviai dalyvauja organizacijos veikloje, kurdama ateities perspektyvas ir galimybes. Tokia asmenybė patiria pasitenkinimą nustatydami ir sprenddami problemas. Proaktyvūs asmenys yra orientuoti į organizacijos tikslus ir siekia daryti įtaką savo aplinkai, o pasyvūs asmenys siekia prisitaikyti prie esamų sąlygų, o ne inicijuoti pokyčius (Karimi, Malek, & Farani, 2022).

Šis asmenybės tipas rodo, kiek aktyviai asmenys nustato pokyčių darbo vietoje galimybes ir imasi veiksmų tiems pokyčiams įgyvendinti. Proaktyvūs asmenys yra motyvuoti, ieškoti naujų ir patobulintų sprendimų procedūroms ar procesams, kuriuos laiko neefektyviais, siekdami pagerinti esamas aplinkybes. Dėl stipraus polinkio aktyviai formuoti aplinką, jie dažniau pasižymi kūrybišku

elgesiu (Alikaj ir kt., 2021). Proaktyvi asmenybė reiškia asmenų polinkį imtis iniciatyvos bei puoselėti teigiamą aplinką. Tokie asmenys gali inicijuoti teigiamus pokyčius darbo aplinkoje, nepaisydami kliūčių ir apribojimų (Wang ir kt., 2017).

Proaktyvūs darbuotojai pasižymi trimis pagrindinėmis savybėmis: polinkiu į pokyčius, pradeda nuo savęs ir yra orientuoti į ateitį. Šios savybės skatina kūrybiškumą ir inovatyvių metodų taikymą veikloje (Karimi ir kt., 2022).

Proaktyvūs asmenys yra linkę pasiekti puikių rezultatų darbe, nes jie paprastai demonstruoja lyderiaujanti elgesį. Proaktyūs asmenys rodo iniciatyvą ir atkaklumą savo darbe, o šis polinkis aktyviai įsitraukti į savo užduotis taip pat skatina juos susikoncentruoti į savo pareigas. Be to, proaktyvios asmenybės yra labiau motyvuotos siekti saviugdos, aktyviai ieško naujų galimybių, kurios prisideda prie jų asmeninio augimo. Dėl savo iniciatyvumo ieškant naujų metodų, šie asmenys yra linkę kurti ryšius su įtakingais asmenimis, kurie gali padėti jiems siekti tikslų, suteikdami informacijos ar kitų išteklių (Alikaj ir kt., 2021).

Proaktyvus elgesys būdingas lyderiams, kurie imasi iniciatyvos įgyvendinti užduotis, kad pagerintų savo darbo aplinką. Atsižvelgiant į tai, kad lyderiai yra pavyzdžiai savo pasekėjams, manoma, kad jų proaktyvų elgesį imituos ir tie, kuriems jie vadovauja. Be to, transformacinių lyderių pozityvumo ugdymas yra susijęs su proaktyvumu. Pavyzdžiui, lyderiai, kurie dažnai vartoja įkvepiančią kalbą, kad užmegztų ryšį su savo sekėjais, paprastai daro jiems teigiamą įtaką elgesiui (Ashfaq ir kt., 2021).

Nagrinėjant proaktyvumą per asmens ir aplinkos prizmę, pastebima, kad jis didina darbuotojų gebėjimą formuoti aplinką, pabrėžiant individualias stipriąsias puses ir gerinant veiklos rezultatus. Be to, proaktyvus elgesys parodomas per kūrybiškumą, užduočių atlikimo gerinimą, inovacijų diegimą (Safdar ir kt., 2021).

Galima išskirti tris proaktyvaus elgesio kategorijas (Caniëls & Baaten 2019):

1. Proaktyvus elgesys darbe;
2. Proaktyvus strateginis elgesys;
3. Proaktyvus elgesys, atitinkantis žmogų ir aplinką.

Proaktyvus elgesys darbe orientuotas į organizacijos vidinių darbo procesų gerinimą. Šis elgesys apima atsakomybės prisiėmimą, naujų strategijų įgyvendinimą ir problemų prevenciją. Proaktyvus strateginis elgesys orientuojasi į organizacijos su išorine aplinka gerinimą. Tokia elgsena pasireiškia tokiais veiksmais kaip rizikos prisiėmimas ir strateginis išorinės aplinkos stebėjimas, siekiant numatyti naujus pokyčius ir galimybes užtikrinti konkurencinį pranašumą. Taip pat, proaktyvus elgesys atitinkantis žmogų ir aplinką yra orientuotas darbuotojo asmeninių poreikių suderinamumą su organizacijos galimybėmis (Caniëls & Baaten 2019).

Tradiciškai proaktyvaus elgesio analizėje daugiausia dėmesio skiriama individualiam lygmeniui. Tačiau kai kuriuose tyrimuose pabrėžiama kolektyvinių konstrukčių nagrinėjimo svarba dėl jų glaudaus ryšio su organizacijos veiklos rezultatais. Kolektyviniai konstruktai atspindi bendrą elgsenos modelį, t.y. gebėjimą veikti kolektyviai, kylantį iš narių keitimosi idėjomis ir sąveikos, dalyvavimo bendruose procesuose ir renginiuose (Segarra-Ciprés, Escrig-Tena & García-Juan, 2019). Taigi, tam tikra prasme kolektyvinis aktyvus elgesys apima kolektyvinį mąstymą.

Labai svarbu nustatyti nuoseklų motyvacinių procesų rinkinį (pvz., "galiu daryti", "priežastis daryti", "energija skatinti"), kuris būtų taikomas įvairioms proaktyvumo formoms. Norint visapusiškai suvokti konkretaus proaktyvaus elgesio paskatas, būtina atsižvelgti į situacinius veiksnius. Nors kai kuriuose tyrimuose proaktyvus elgesys išskiriamas pagal funkcijas (pvz., darbo aplinkos gerinimas, suderinimas su asmens ir aplinkos atitikimu, organizacijos ir išorinės aplinkos atitikimas), darbo vaidmenų lygius (pvz., proaktyvumas individualiu, darbo padalinio ir organizacijos lygmenimis) ir numatomus tikslus (pvz., nauda sau, kolegoms ir organizacijai), supratimas apie tai, kada ir kodėl asmenys įsitraukia į šias skirtingas proaktyvumo formas, išlieka ribotas (Wu ir kt., 2018).

Siekiant skatinti darbuotojų proaktyvų elgesį, svarbus organizacijos orientavimas į teigiamos aplinkos sukūrimą: palaikanti vadovybė ir kolegos, skatinanti aplinką, kurioje žmonės jaučiasi saugūs eksperimentuoti ir mokytis iš nesėkmių nebijodami nuobaudų. Tokioje aplinkoje darbuotojai nebijo klystį, nes yra skatinami atvirai aptarti ir spręsti kasdienio darbo klaidas, o kolegos siūlo pagalbą klaidų prevencijos ir šalinimo srityje. (Caniëls & Baaten 2019).

Tokie darbuotojai dalyvaudami įsitraukia į strateginio planavimo veiksmus, pavyzdžiui, nustatydami ilgalaikes organizacijos galimybes ir grėsmes. Tokį proaktyvų strateginį elgesį palengvina organizacijos atvirumas nuolatinio tobulinimo idėjoms ir mokymąsi orientuotoje aplinkoje (Caniëls & Baaten 2019).

Proaktyvus elgesys darbe apima iniciatyvas, kuriomis siekiama pakeisti vidinę aplinką arba individualias aplinkybes bei yra susijęs su kontrolės perėmimu ir pokyčių darbo aplinkoje įgyvendinimu. Iš esmės, proaktyvūs darbuotojai siekia pagerinti situaciją ir sukurti naujas galimybes organizacijos veikloje, demonstruoja motyvuotą požiūrį į darbą ir geba savarankiškai atlikti užduotis (Wang & Yang, 2021). Todėl proaktyvus elgesys darbe yra palanki darbuotojų veiklos valdymo ir darbo patirties gerinimo strategija.

Apibendrinant, galima teigti, kad darbuotojų proaktyvus elgesys tai noras inicijuoti pokyčius organizacijoje: stebėti organizacijos aplinką ir aktyviai tirti, kad būtų užtikrinta organizacijos ir aplinkos harmonija, atkreipti organizacijos dėmesį į galimus patobulinimus ir reiškinius, kurie gali turėti įtakos veiklos rezultatams. Darbuotojas, pasižymintis proaktyviu elgesiu, išsako naujas idėjas arba siūlo procedūrinius pakeitimus, siekiant optimizuoti organizacijos veiklą.

1.3. Darbuotojų saviveiksmingumas

Teigiama, kad egzistuoja tęstinumas nuo bendrojo saviveiksmingumo iki konkretesnių formų, susijusių su konkrečiomis sritimis ar veikla. Bendrasis saviveiksmingumas (angl. general self-efficacy) apibrėžiamas kaip įsitikinimas, kad asmuo sugeba sėkmingai atlikti įvairias veiklas, išspręsti sudėtingas užduotis ar elgtis naujose situacijose. Profesinis saviveiksmingumas (angl. occupational/professional self-efficacy) yra susijęs su darbo veikla ir išreiškia asmens tikėjimą savo gebėjimais atlikti darbo užduotis, įveikti profesinius iššūkius ir sėkmingai veikti įvairiose situacijose (Žukauskaitė et. al., 2019).

Saviveiksmingumo sąvoką 1986 m. suformulavo Bandura, apibūdinant ją kaip individų įsitikinimus apie savo gebėjimą pasiekti tam tikrus veiklos rezultatus, kurie daro įtaką gyvenimo įvykiams (Bandura, 1994). Anot jo, saviveiksmingumas yra individų tikėjimas savo gebėjimais, siekiant kontroliuoti savo veiksmus (Abun, 2021). Saviveiksmingumą galima vertinti kaip psichologinį procesą, kuris veikia keisdamas asmenų lūkesčius (Afriyie, Melyoki & Nchimbi, 2020). Pateikiama saviveiksmingumo sąvokos apibūdinimai (žr. 2 lentelę).

4 lentelė

Saviveiksmingumo sampratos apibrėžimas

Autorius	Apibūdinimas
Dzimidienė ir Bagdžiūnienė (2022).	Tai darbuotojo tikėjimas, kad galės sėkmingai atlikti užduotis sutelkęs savo gebėjimus ir įgūdžius; saviveiksmingumas išreiškia individo mąstymo, savimotyvacijos būdus, kurie kartu lemia veiksmus ir elgesį“.
Vadvilavičius ir Stelmokienė (2022)	Asmens suvokiamas gebėjimas efektyviai atlikti įvairias užduotis ar susidoroti su iššūkiais.
Choi ir kt., (2021).	Individo įsitikinimas savo gebėjimu organizuoti ir atlikti būtinus veiksmus, kad būtų atlikta konkreti užduotis arba pasiektas norimas rezultatas.
Mumtaz & Parahoo (2020).	Tai kognityvinis įsitikinimas, kad žmogus iš prigimties sugeba atlikti tam tikrą veiklą, bei yra tarpininkas tarp įvairių novatorišką elgseną skatinančių veiksmų ir asmeninio įsitraukimo.
Žukauskaitė ir kt., (2019).	Saviveiksmingumas apibūdina vertinimą, kuris vyksta prieš pradedant veiklą ir susijęs su gebėjimu pasiekti norimus rezultatus.
Asghar ir kt., (2022).	Tai motyvuojantis savireguliacijos veiksnys, rodantis asmens pasitikėjimą, kad jis gali panaudoti kognityvinius išteklius, motyvaciją ir strategijas konkrečioms užduotims atlikti.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis lentelėje pateiktais šaltiniais

Saviveiksmingumas apibrėžiamas kaip asmens pasitikėjimas savo gebėjimu sėkmingai atlikti konkrečią užduotį, kuri gali būti naudinga kitiems. Ši sąvoka susijusi su asmeniniu tikėjimu savo gebėjimais pasiekti norimą rezultatą savo veiksmais, todėl asmenys aktyviai įsitraukia į užduotis, kurias, jų manymu, gali atlikti profesionaliai (Safdar ir kt., 2021).

Saviveiksmingumas apima asmens įsitikinimus, motyvacinius gebėjimus, kognityvinius išteklius ir elementus, būtinus sėkmingai atlikti tam tikrą užduotį konkrečioje situacijoje (Choi ir kt., 2021). Saviveiksmingumas yra konstruktas, būdingas užduotims ar veiklai ir konkrečioms situacijoms, o jo raiška įvairiose srityse ir aplinkybėse gali skirtis (Vadvilavičius ir Stelmokienė, 2022). Įsitikinimas veiksmingumu daro įtaką su darbu susijusioms užduotims ir kitiems funkciniais aspektams, pavyzdžiui, sprendimų priėmimui. Strategijos ar sprendimo vykdymas koreliuoja su sprendimo priėmimo procesu ir asmens saviveiksmingumu. Komandos sprendimų priėmimo scenarijuose nariai dažnai pasižymi aukštu veiksmingumo lygiu, nes jaučiasi kompetentingi ir vertingi kitiems. Šis kompetencijos jausmas lemia padidėjusį veiksmingumo lygį ir taip daro įtaką sprendimų priėmimui (Asghar ir kt., 2022).

Šiuolaikinėms organizacijoms reikalingi darbuotojai, pasiruošę ir galintys investuoti savo žinias, įgūdžius ir patirtį į savo funkcijų atlikimą. Jie turėtų būti motyvuoti ir pasiryžę laikytis veiklos standartų, energingi bei atsidavę savo darbui. Kita vertus, organizacijos, siekiančios įgyti konkurencinį pranašumą, turi ne tik įdarbinti talentus, bet ir juos motyvuoti, sudaryti sąlygas jiems pasireikšti ir pasiūlyti karjeros augimo perspektyvas (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė ir Balsienė, 2019).

Asmens saviveiksmingumas yra viena iš savybių, paaiškinančių asmens psichosocialinio funkcionavimo ypatybes bei kodėl tomis pačiomis sąlygomis vieni žmonės dirba greičiau ir aktyviau, įsitraukia į darbo procesą, nei kiti (Žukauskaitė ir kt., 2019).

Saviveiksmingumas yra susijęs su asmenų vertinimu, kad jie gali atlikti konkrečias užduotis ir yra svarbus savireguliacijos aspektas. Šie įsitikinimai apie saviveiksmingumą lemia žmonių sprendimus ir tikslus, daro įtaką į veiklą dedamų pastangų lygiui, lemia atkaklumo trukmę susidūrus su iššūkiais, daro įtaką tam, ar jų mąstymo procesai yra ribojantys, ar palaikantys, ir turi įtakos streso, patiriamo susidūrus su sudėtingomis aplinkos sąlygomis, dydžiui (Mumtaz & Parahoo, 2020).

Aukštesnis saviveiksmingumas didina tikslų nustatymo poveikį veiklos rezultatams, o didesni gebėjimai ir įgūdžiai, dar labiau sustiprina saviveiksmingumą. Tokie asmenys yra linkę kelti ambicingesnius tikslus ir numatyti veiksmus, skatinami vidinės motyvacijos (Asghar ir kt., 2022). Galima teigti, kad jie sudėtingas užduotis suvokia kaip galimybes, o ne kaip kliūtis. Kita vertus, per didelis saviveiksmingumas, be tinkamo mokymo, gali sukelti neigiamų padarinių (Abun, 2021).

Ashfaq ir kt., (2021) tyrime daroma prielaida, kad saviveiksmingumas įtakoja individualų darbuotojų darbo našumą, Aukštas saviveiksmingumas pagerina pasiekimus ir asmeninę gerovę bei

padeda žmonėms atlikti sudėtingas užduotis. Galima teigti, kad saviveiksmingumas turi įtakos individualiems darbuotojų darbo rezultatams, o darbo aplinka – saviveiksmingumui ir darbo našumui.

Bandura (1994), pabrėžia, kad asmenys, turintys aukštą saviveiksmingumą, yra linkę jausti didesnį pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą. Taip pat, kaip nurodo Abun (2021), saviveiksmingumas daro didelę įtaką motyvacijai, gerovei ir asmeniniams pasiekimams, formuoja asmenų pažinimą, elgesį ir motyvaciją atlikti konkrečias užduotis.

Priešingai, asmenys, kurių saviveiksmingumas žemas, suvokia savo gebėjimus kaip nepakankamus tikslams pasiekti, todėl vengia atlikti užduotis arba jų atsisako, net jei užduoties įvykdymas yra nesudėtingas (Choi ir kt., 2021). Žemas saviveiksmingumas susijęs su stresu, depresija, nerimu ir bejėgiškumo jausmu, o tai trukdo siekti rezultatų. Jis taip pat turi įtakos sprendimų priėmimo kokybei ir mokymuisi (Abun, 2021).

Saviveiksmingumas yra susijęs su ilgalaikiais pasiekimais, kai asmuo siekia neapibrėžtų tikslų arba mokosi veikti naujais būdais. Individai, pasižymintys aukštu saviveiksmingumu, dažniau imasi rizikingų ar sunkių užduočių ir elgiasi inovatyviai. Šie asmenys tiki, kad gali efektyviai kontroliuoti savo aplinką, net jei užduotis ar situacija kelia iššūkių. Saviveiksmingumas yra susijęs su gebėjimu pastebėti galimybes, priimti kūrybiškus arba drąsius sprendimus verslo kontekste (Vadvilavičius ir Stelmokienė, 2022).

Saviveiksmingumas skatina individą atrasti ir (arba) įgyti naujų išteklių, taip pat padeda suvokti, kokius išteklius asmuo gali panaudoti kitose gyvenimo srityse (Vadvilavičius ir Stelmokienė, 2022). Saviveiksmingumas daro įtaką asmens įsitikinimams, emocinei būsenai ir veiksams, todėl asmenys, pasižymintys aukštu saviveiksmingumu, nusistato sudėtingesnius tikslus, intensyviau įsipareigoja jiems ir ryžtingiau siekia šių tikslų (Lazauskaitė-Zabielskė, Pociūtė ir Bulotaitė, 2019).

Darbuotojų saviveiksmingumas padeda susidoroti su neapibrėžtumu ir siekti nustatytų tikslų. Saviveiksmingumas gali atsirasti, kai individas patenka į nepatirtas, naujas situacijas, kuriose reikia įgyti naujų įgūdžių arba įgyvendinti naujas užduotis. Šiose situacijose darbuotojams yra svarbu atrasti vidinius išteklius, kurie skatina tikėjimą savo gebėjimu įvykdyti užduotį ir veikti (Bandura, 1982).

Asmens saviveiksmingumas išreiškia asmenų įsitikinimus, kad jie gali mobilizuoti motyvaciją, kognityvinius ir kitus išteklius bei tikslingai veikti, atitinkant situacinius reikalavimus. Pabrėžiama, kad šis gebėjimas nėra susijęs tik su konkrečiais darbo įgūdžiais. Tai yra vertinimas ir sprendimų priėmimas dėl to, ką asmuo su šiais įgūdžiais (ar kitomis vidinėmis galimybėmis) gali nuveikti ir kiek pasiekti. Asmeninių įsitikinimų dėl saviveiksmingumo svarba matoma veiklos motyvacijoje, pastangose, atkaklume ir įsitraukime į veiklą. Šie elementai atsispindi ir darbo reikalavimų bei išteklių modelyje, kuriame saviveiksmingumas įtraukiamas į asmeninių išteklių, susijusių su įsitraukimu į darbą, grupę (Žukauskaitė et. al., 2019).

Saviveiksmingumas priklauso nuo trijų sąveikaujančių elementų - asmeninių savybių, elgesio

ir aplinkos. Šių elementų formavimui reikalingas laikas ir aktyvuojančios sąlygos. Tyrimuose apie saviveiksmingumą galima išskirti du pagrindinius aspektus. Pirmasis aspektas yra identifikuoti šaltiniai, iš kurių žmogus gauna grįžtamąją informaciją iš aplinkos, įgyja patirties ir kurie formuoja įsitikinimus apie asmeninį veiksmingumą konkrečioje veikloje. Šie šaltiniai apima meistriškumo patirtį ir pasiekimus, netiesioginę (stebimąją) patirtį, žodinį įtikinimą, kitus socialinius įtakos būdus ir su veikla susijusias emocines būsenas. Aplinka gali turėti įtakos saviveiksmingumui tik tada, jei yra užtikrinta dar viena svarbi sąlyga - žmogus turi galimybę kontroliuoti šią aplinką, kitaip tariant, jei jam suteikiama galia pasinaudoti saviveiksmingumo šaltiniais. Kadangi darbuotojų įtaka aplinkai yra ribota, svarbu, kad organizacija sukurtų įgalinančias sąlygas ir galimybes kontroliuoti aplinką organizaciniu lygmeniu (Žukauskaitė et. al., 2019).

Socialinė kognityvinė teorija teigia, kad žmonės pirmiausia mokosi stebėdami. Nors aplinkos veiksniai vaidina svarbų vaidmenį formuojant elgesį, socialiniai psichologai pabrėžia individualių savybių svarbą. Teigiama, kad elgesį lemia trys pagrindiniai veiksniai: asmeniniai, susiję su individo saviveiksmingumu ir jo įtakos elgesiui lygiu; elgesio, susijusio su reakcijomis, kurias individai gauna po savo veiksmų (rezultato lūkesčiai); ir aplinkos aspektus, kurie daro įtaką individo gebėjimui sėkmingai atlikti elgesį (Afriyie ir kt., 2020).

Socialinėje kognityvinėje teorijoje, asmeninį darbuotojo saviveiksmingumą formuoja keturi šaltiniai (Bandura, 1982):

1. Veiklos pasiekimai - turi didžiausią poveikį saviveiksmingumui, nes sėkmės patyrimas jį sustiprina, o pasikartojantis nesėkmių patyrimas jį mažina.
2. Netiesioginė patirtis arba kitų asmenų stebėjimas - leidžia asmeniui gauti informaciją, stebint kitus, ir suteikia galimybę išbandyti ir įgyti naujų įgūdžių. Ši patirtis stiprina saviveiksmingumą per socialinio palyginimo mechanizmą, ypač jei kitas asmuo yra suvokiamas kaip panašus į patį asmenį ir sėkmingai veikiantis.
3. Žodinis įtikinimas - žodinis įtikinimas naudojamas siekiant įtikinti žmones, kad jie turi gebėjimų, kurie padeda pasiekti norimus tikslus, skatinant stengtis ir nenuleisti rankų.
4. Fiziologinių būsenų ir veiklos pajėgumo vertinimas - ilgalaikio streso situacijoje darbuotojas gali jausti nuovargį ir neveiklumą, o būdamas pozityvaus susijaudinimo būsenoje jis jaučiasi energingas, tikisi savo gebėjimų ir aktyviai įsitraukia į veiklą.

Saviveiksmingumą veikia ne tik keturi išvardyti ištekliai, bet taip pat kontekstas, aplinkos sąlygos, vykdomos užduoties (toks užduoties turinys, kiek ji įdomi ir motyvuojanti) bei tikimybės, kad užduotis gali būti sėkmingai atlikta, vertinimas (Dzimidienė ir Bagdžiūnienė, 2022). Nordlof, Hallstrom & Host (2019), minėtą kontekstą įvardija kaip socialinę aplinką, kuri gali arba riboti, arba didinti saviveiksmingumą. Manoma, kad asmenys, kurie dirba teigiamoje aplinkoje, pasižymi didesniu saviveiksmingumu. Taip pat, organizaciniai veiksniai, vadovavimo stiliai, atlygio sistemos

ir darbo pobūdis, yra svarbūs veiksniai.

Tai patvirtina ir Abun (2021) tyrimas, kuriame pabrėžiama, jog saviveiksmingumas gali augti tik palankioje darbo aplinkoje. Jo teigimu, humanistinė aplinka ir santykiai darbe, teigiamai koreliuoja su saviveiksmingumu, o biurokratinė aplinka tokios koreliacijos nerodo. Tai reiškia, kad aukštesnis saviveiksmingumo lygis sutampa su humaniškesne darbo aplinka ir geresniais kolegų bei vadovų santykiais. Saviveiksmingumas daro teigiamą įtaką darbo rezultatams, kai darbo aplinka puoselėja humanistines vertybes ir skatina darnius santykius, o ne biurokratinius.

Socialinis įtikinėjimas apima kolegų ar vadovų atsiliepimus po užduoties atlikimo, kurie gali sustiprinti arba pakirsti asmens pasitikėjimą savimi. Padrąšinimas skatina tikėjimą savo gebėjimais, o kritika gali jį susilpninti. Pasiekimų pripažinimas dar labiau prisideda prie saviveiksmingumo ugdymo (Abun, 2021).

Biurokratinės organizacijos, kuriose vyrauja autoritarinis valdymo stilius, gali turėti neigiamą poveikį darbuotojų saviveiksmingumui, taigi vadovavimo stilius, yra vienas iš veiksnių, kuris gali didinti saviveiksmingumą (Nordlof ir kt., 2019). Šį vadovavimo stilių galima suskirstyti į keturias kategorijas (Asghar ir kt., 2022):

1. Idealizuota įtaka ir charizma: lyderiai yra pavyzdžiai, įkvepiantys sekėjus su jais bendrauti.
2. Intelektinis skatinimas: lyderiai rizikuoja ir imasi iniciatyvos, pateikdami novatorišką požiūrį į problemas.
3. Individualus dėmesys: vadovai pripažįsta įvairius sekėjų poreikius ir atidžiai išklauso jų rūpesčius.
4. Įkvepianti motyvacija: vadovo vizija yra motyvacijos šaltinis, nes išreiškia didelius lūkesčius.

Vadovai, turintys viziją, gali padaryti perversmą organizacijose, suteikdami daugiau galių savo darbuotojams. Transformacinis vadovavimo stilius atlieka esminį vaidmenį puoselėjant ryšį su darbuotojais (Asghar ir kt., 2022). Taigi, vadovai, kurie vertina kitų idėjas ir mokymąsi bei atvirai į juos įsitraukia, demonstruoja nuolankumą palaikydami kitų augimą, lemia sekėjų saviveiksmingumą. Galima teigti, kad saviveiksmingumas nėra vienintelis darbo našumą prognozuojantis veiksnys, tačiau jį turi papildyti humaniška darbo aplinka ir palaikantys darbo santykiai.

Taip pat, anot Dzimidienės ir Bagdžiūnienės (2022), svarbūs asmeniniai saviveiksmingumo formavimo ištekliai, tokie kaip gebėjimai ir asmeninė motyvacija. Ši išteklių grupė yra plati, apimanti ne tik įgūdžius, bet ir asmenybės savybes, įvairias nuostatas, emocijas ir kt. Afriyie ir kt., (2020) teigia, kad saviveiksmingumas priklauso veikiau nuo suvokimo, ką asmuo gali pasiekti su savo turimais įgūdžiais. Pasak autorių, šis įsitikinimas savo gebėjimais daro įtaką kognityviniams procesams ir gali prognozuoti, tarpininkauti bei formuoti elgesį darbo vietoje. Veiksmingumo įsitikinimai atlieka lemiamą vaidmenį nustatant tolesnį elgesį, daro įtaką tiek veiksmų inicijavimui, tiek jų tęstinumui, skatindami asmenis imtis veiksmų, kai jie turi aukštus veiksmingumo įsitikinimus,

kurie pateisina jų pastangas.

Motyvacijos lygį, emocinę būseną ir veiksmus daugiau lemia tai, ką žmonės mano apie save, nei objektyvi tiesa. Teigiamas saviveiksmingumo vertinimas situacijose, kuriose asmuo gali pats valdyti ir reguliuoti savo veiklą, skatina aktyvumą ir atkaklumą siekiant tikslų. Toks požiūris padeda žmonėms vertinti sunkumus ir iššūkius, kuriuos galima įveikti, o ne kaip kliūtis, kurių reikia išvengti. Saviveiksmingumas stiprina darbuotojų gebėjimą priimti pagrįstus sprendimus ir imtis tinkamų veiksmų, ypač kai jie susiduria su laiko spaudimu ar kitais veiklos apribojimais. Tai yra esminis pagrindas asmeniniams pasiekimams, gerovei ir veiklos motyvacijai (Žukauskaitė et. al., 2019).

Taip pat, Abun (2021), tyrimo rezultatai atskleidžia, kad darbuotojai pasižymi didesniu saviveiksmingumu, kuris koreliuoja su geresniais užduoties ir konteksto rezultatais, bet ne su neproduktyviu elgesiu. Šią koreliaciją patvirtina Pearsono r koreliacijos koeficientas, rodantis, kad aukštas saviveiksmingumas daro įtaką teigiamam elgesiui, tačiau nėra susijęs su neigiamu elgesiu. Taigi, norint pagerinti užduočių ir kontekstinius rezultatus, būtina ugdyti saviveiksmingumą. Kai darbuotojai pasižymi didesniu saviveiksmingumu, taip pat geresniais įgūdžiais ir kompetencijomis, tai lemia geresnius kontekstinius veiklos rezultatus (įskaitant produktyvų elgesį), o neproduktyvaus elgesio tendencija mažėja (Abun, 2021).

Be to, Li & Scott (2023) tyrime pabrėžiama, kad asmenys, turintys stiprų įsipareigojimą, yra labiau linkę įsitraukti į darbą, kai turi aukštą saviveiksmingumą, nes jie pasitiki savo gebėjimais reikšmingai prisidėti prie organizacijos veiklos. Ir atvirkščiai, žemą saviveiksmingumą turintys asmenys gali susidurti su sunkumais visapusiškai įsitraukti į veiklą, net ir būdami emociškai prisirišę prie organizacijos.

Abun (2021) įrodo, kad apskritai darbuotojų saviveiksmingumas buvo įvertintas 4,08 balo, o tai reiškia, kad jie sutinka ir (arba) interpretuoja aukštai. Šis sudėtinis vidurkis rodo, kad nors darbuotojų saviveiksmingumas nėra itin aukštas, jis išlieka pastebimai aukštas, nepatenka nei į labai žemo, nei į žemo, nei į vidutinio lygio kategorijas. Darbuotojai tiki, jog gali pasiekti daugumą savo užsibrėžtų tikslų (4,09), sėkmingai spręsti sudėtingas užduotis (4,08), pasiekti jiems svarbių rezultatų (4,14), sėkmingai dirbti įvairiose srityse (4,14), įveikti daugybę iššūkių (4,14), efektyviai atlikti įvairias užduotis (4,00), kvalifikuotai atlikti užduotis (3,87) ir išlaikyti gerus rezultatus net ir sudėtingomis aplinkybėmis. Tai reiškia, kad darbuotojai demonstruoja tvirtą tikėjimą savo gebėjimu pasiekti tikslus, nors ir susiduria su iššūkiais ar kliūtimis (Abun, 2021).

Apibendrinant, galima teigti, kad darbuotojų saviveiksmingumas apima veiklos rezultatus, patirtis, socialinį įtikinėjimą ir emocinės bei fiziologinės būsenos. Veiklos rezultatai yra susiję su ankstesniais laimėjimais, formuojančiais žmogaus įsitikinimą, kad jis gali įveikti naujus iššūkius. Tokia patirtis įkvepia žmonėms pasitikėjimo savimi ir motyvacijos, skatina juos imtis naujų pastangų. Priešingai, nesėkmės mažina saviveiksmingumą, sukeldamos abejonių dėl gebėjimo spręsti naujas

užduotis. Tiek teigiami, tiek neigiami pergyvenimai turi įtakos asmens pasitikėjimui savimi imantis naujų užduočių. Saviveiksmingumas daro įtaką elgesio pasirinkimams ir rezultatams įvairiose veiklose, nes yra motyvuoti iš vidaus. Aukštą saviveiksmingumą turintys asmenys pasižymi geresniais problemų sprendimo įgūdžiais ir pozityviu požiūriu į iššūkius.

1.4. Darbuotojų psichologinis įgalinimas

Siekiant padidinti organizacijos konkurencingumą, žmogiškajam kapitalui būtina atlikti vis svarbesnį vaidmenį sprendimų priėmimo procesuose, suderintuose su verslo strategijomis. Todėl svarbu suprasti įgalinimo vaidmenį organizacijos valdyme, nes tai yra priemonė, skatinanti organizacijos veržlumą, gebėjimą prisitaikyti ir sprendimų priėmimo gebėjimus. Šis įgalinimas pasiekiamas dalijantis įgaliojimais, informacija, savarankiškumu priimant sprendimus ir aktyviai dalyvaujant visiems organizacijos nariams (Oliveira ir kt., 2023). Svarbu, pateikti darbuotojų įgalinimo sampratos apibūdinimą (žr. 3 lentelę).

5 lentelė

Darbuotojų įgalinimo sampratos apibūdinimas

Autorius	Apibūdinimas
Oliveira ir kt., (2023)	Tai galios ar įgaliojimų suteikimas pavaldiniams įmonėje, siekiant suteikti darbuotojams daugiau savarankiškumo ir motyvacijos vykdyti savo pareigas.
Azizifar ir kt., (2020)	Darbuotojams suteikiama autonomija priimant sprendimus dėl to, kaip jie atlieka savo pareigas ir užduotis
Lu, Xie & Guo, (2018)	Strateginis organizacinis metodas, kuriuo siekiama decentralizuoti valdžią perduodant ją žemesnio hierarchinio lygmens darbuotojams.
Jesiūnienė & Klokmanienė (2023)	Tai procesas, kurio metu asmuo, turintis valdžią, stengiasi paskirstyti savo galią, suteikdamas galimybę kitiems asmenims, bendruomenėms ar organizacijoms daryti didesnę įtaką savo veiklos valdyme
Naeem ir kt., 2020	Apima galios pasidalijimą tarp darbuotojų ir aukščiausio lygio vadovų
Valiulė & Vaikšnoras (2018)	Socialinių veiksmų procesas, kuriuo metu darbuotojams suteikiama didesnė atsakomybė už savo veiklos valdymą

Šaltinis: sudarytas remiantis minėtais autoriais

Apibrėžiant įgalinimą naudojami įvairūs apibūdinimai, apimantys vidinę motyvaciją, suvokimą, įsipareigojimą, darbo struktūrą, įgaliojimų delegavimą, dalijimąsi ištekliais ir informacija (Oliveira ir kt., 2023). Įgalinimas reiškia, kad galios turėtojas dalijasi savo galia, kad asmenys, bendruomenės ir organizacijos galėtų geriau kontroliuoti ar dalyvauti kuriant savo gyvenimą

(Jasiulevičienė, 2022). Ashfaq ir kt., (2021) teigia, kad darbuotojų įgalinimas reiškia įgaliojimų delegavimą visoje organizacijoje, suteikiant galimybę žemesnių lygių darbuotojams priimti atitinkamus sprendimus.

Įgalinimas apibrėžiamas kaip darbuotojams suteikiama autonomija priimant sprendimus dėl to, kaip jie atlieka savo pareigas ir užduotis. Jis susijęs su kognityvinių kintamųjų pokyčiais, kurie atlieka lemiamą vaidmenį motyvuojant darbuotojus. Įgalinimas apima autonomiją, pripažinimą, galimybes plėsti žinias ir galimybę priimti sprendimus (Azizifar ir kt., 2020). Be to, tai yra į projektą orientuotas požiūris darbo vietoje, pabrėžiantis sprendimų priėmimo savarankiškumo delegavimą ir skatinantis darbuotojų savarankiškumą bei dalyvavimą įmonių valdyme. Įgalinimas reiškia, kad darbuotojai įtraukiami į galios ar įgaliojimų delegavimo procesą. Įgaliojimų suteikimo dėka darbuotojai patiria priklausymo organizacijai jausmą ir suvokia, kad jų indėlis yra svarbus jos augimui (Oliveira ir kt., 2023).

Darbuotojų elgesiui įtakos turi psichologinis įgalinimas, kuris padeda palaikyti aukštos kokybės santykius. Psichologinis įgalinimas yra esminis veiksnys, siejantis organizacinę paramą ir pasitenkinimą darbu. Psichologinis įgalinimas apibrėžiamas kaip darbuotojų suvokimas apie jų kompetencijos, įtakos, savarankiškumo darbo aplinkoje ir darbo prasmingumo lygį (Maan ir kt., 2020).

Darbuotojų įgalinimo sąvoką galima suprasti iš dviejų perspektyvų. Pirma, kaip vadybinę praktiką, kuria siekiama padidinti darbuotojų savarankiškumą ir atsakomybę, ir antra, kaip aktyvų asmens požiūrį į darbą. Įgalioti asmenys iš savo darbo gauna prasmę, yra kompetentingi atlikti savo funkcijas, priimti sprendimus, atitinkančius numatytus tikslus, ir tiki, kad gali daryti įtaką organizacijos tikslams pasiekti (Valiulė & Vaikšnoras, 2018).

Ketrios esminės dimensijos atskleidžia įgalinantį vadovų elgesį: organizacijos žmogiškųjų išteklių darbo svarbos didinimas, dalyvavimo priimant sprendimus skatinimas, vadovų pasitikėjimo darbuotojų kompetencija demonstravimas ir darbuotojų savarankiškumo skatinimas (Valiulė ir Vaikšnoras, 2018). Be to, darbuotojų įgalinimą skatina kuomet vadovai pabrėžia dalyvavimą ir siūlo su juo susijusį atlygį (Ashfaq ir kt., 2021).

Darbuotojų įgalinimas skatina komandinį darbą ir sukuria aplinką, kurioje darbuotojai gali išsakyti savo nuomonę ir prisidėti prie verslo sėkmės. Iš esmės darbuotojų įgalinimas, įtraukiant juos į tikslų nustatymą ir sprendimų priėmimą, leidžia jiems jaustis vertinamiems. Kai vadovybė įgalina darbuotojus, didėja jų pasitenkinimas organizacija, o šis pasitenkinimas prisideda prie organizacinio įsipareigojimo (Jasiulevičienė, 2022). Remiantis transformacinės lyderystės teorija, įgalinimas yra pagrindinis mechanizmas, įkvepiantis teigiamą sekėjų elgesį darbe ir galiausiai padedantis siekti organizacijos tikslų (Ashfaq ir kt., 2021).

Psichologinis įgalinimas įkūnija aktyvų ir dinamišką darbuotojo požiūrį į jam priskirtą vaidmenį darbo vietoje. Įgalinti darbuotojai suvokia savo darbo aplinką kaip kažką, ką galima paveikti savo veiksmais, taip skatindami kūrybišką elgesį. Šis įgalinimas veikia kaip tarpininkas, perduodantis iniciatyvių asmenų įtaką pasitenkinimui darbu (Huang, 2017). Psichologinis įgalinimas pasireiškia tada, kai darbuotojai mano, kad jie gali kontroliuoti savo darbo gyvenimą. (Ashfaq ir kt., 2021).

Darbuotojams suteikiant psichologinį įgalinimą, jie įgauna galimybę dalyvauti sprendimų priėmimo ir prisideda prie organizacinių problemų sprendimo, kartu suteikiant jiems nepriklausomybę ir kontrolę (Maan et. al., 2020).

Darbuotojų įgalinimas apima didesnio savarankiškumo suteikimą darbuotojams, kartu sumažinant vadovo kišimąsi. Pagrindinis darbuotojų įgalinimo tikslas - pagerinti individualius ir organizacijos veiklos rezultatus, įtraukiant darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą ir padedant jiems siekti tikslų. Manoma, kad darbuotojų požiūriu, įgalinimas teigiamai paveiks požiūrį ir pasitenkinimą darbu. Darbuotojų įgalinimas skatina į komandą orientuotą kultūrą, leidžia darbuotojams reikšti savo idėjas, daryti įtaką organizacijos veiklai ir prisidėti prie verslo sėkmės. Įgalinti darbuotojai labiau pasitenkina darbu ir pasiekia geresnių rezultatų, nes dalyvauja nustatant tikslus ir priimanč su darbu susijusius sprendimus. Apskritai įgalinimas daro teigiamą poveikį darbuotojų požiūriui ir elgesiui (Vilkaitė-Vaitonė ir Sologubas, 2019).

Įgalinimas susilaukia vis didesnio kritinio dėmesio ir reikšmės įvairiose organizacijose, nes tai lemia naujos paradigmos, skatinančios darbuotojų įsipareigojimą prisidėti prie strateginių sprendimų priėmimo. Šis pokytis nukrypsta nuo tradicinių organizacijų valdymo normų ir pabrėžia biurokratijos mažinimą, decentralizaciją, lankstumą ir inovacijas (Oliveira ir kt., 2023). Ši strategija suteikia darbuotojams galimybę jaustis įmonės partneriais, skatina atsakomybės jausmą ir aktyvų įsitraukimą.

Vadovybė stengiasi įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą, dalydamasi ne tik sprendimais, bet ir susijusiomis galimybėmis, pasekmėmis ir atsakomybe. Pagrindinis principas yra tas, kad dalijimasis galia, didina jos bendrą dydį. Asmenys, turintys daugiau profesinio augimo ir mobilumo galimybių, linkę puoselėti didesnius siekius ir demonstruoti didesnę įsipareigojimą organizacijai. Kaip reikšminga valdymo priemonė, įgalinimas rekomenduojamas siekiant didinti savarankiškumą ir atitinkamai skatinti teigiamus organizacijos veiklos rezultatus (Oliveira ir kt., 2023).

Daugelis klestinčių įmonių derina įgalinimą su žmogiškųjų išteklių valdymu kaip sprendimą, padedantį didinti atskirų asmenų ir grupių dalyvavimą, puoselėjantį teigiamą darbo aplinką ir ugdantį kūrybiškumą. Įgalinimas organizacijose yra sudėtingas procesas, reikalaujantis kruopštaus planavimo, daug laiko ir finansinių investicijų. Taip yra todėl, kad komandoje reikia ugdyti žinias ir įgūdžius, užmegzti santykius, perduoti informaciją, pritaikyti technologijas, pertvarkyti organizacijos

aplinką ir pakeisti praktiką bei sistemas, kad būtų patenkinti unikalūs kiekvieno darbuotojo poreikiai ir, dar svarbiau, bendri organizacijos poreikiai. Įgalinimo diegimas organizacijoje turėtų apimti įvairių hierarchinių lygių ir visų įmonės funkcinų sričių darbuotojus. Pagrindinis šių iniciatyvų principas turėtų būti veiksmų suderinimas siekiant bendro tikslo ir krypties - pasiekti tikslus ir užtikrinti bendrą organizacijos sėkmę (Oliveira ir kt., 2023).

Įgalinimo pagrindinis elementas yra įgaliojimų perdavimas darbuotojams. Tai reiškia, kad asmenims suteikiami įgaliojimai, laisvė ir informacija, būtini sprendimams priimti ir aktyviai dalyvauti organizacijos veikloje. Toks požiūris padeda sumažinti hierarchinius lygius ir biurokratinės procedūras, todėl įgalinimas tampa strategine iniciatyva, suteikiančia darbuotojams teisę priimti sprendimus ir atsakomybę už savo darbo valdymą (Oliveira ir kt., 2023).

Šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje skiriamos dvi įgalinimo sąvokos: psichologinė ir struktūrinė. Struktūrinis įgalinimas susijęs su organizacijos lygmens įgalinimu organizacijos struktūroje, apimančiu darbuotojų vaidmenų apibrėžimą ir jiems įgalinti taikomus metodus (Valiulė & Vaikšnoras, 2018).

Struktūrinėje įgalinimo teorijoje (angl. Structural empowerment) pabrėžiama, kad reikia aplinkos, kuri įgalina darbuotojus, suteikiant jiems prieigą prie informacijos, išteklių, paramos ir galimybių augti bei tobulėti. Prieiga prie informacijos, apibrėžiama kaip darbuotojų informavimas apie bendrus organizacijos tikslus ir vertybes, galimybė aktyviai dalyvauti organizacijos sprendimų priėmimo procese. Tuo tarpu prieiga prie išteklių - aprūpinimas ir galimybė naudotis visais reikalingais darbo ištekliais, priemonėmis. Parama apima grįžtamąjį ryšį, patarimus, vadovų, kolegų ar pavaldinių pagalbą, o galimybė mokytis ir vystytis - darbuotojų kompetencijų kūrimo ir karjeros plėtros sąlygos (Žukauskaitė et. al., 2019).

Struktūrinė įgalinimo teorija pabrėžia organizacinės aplinkos svarbą darbuotojų elgesiui, tuo tarpu socialinė kognityvinė teorija akcentuoja įsitikinimus dėl saviveiksmingumo reikšmės darbo aktyvumui ir pasiekimams. Išsitraukimo į darbą koncepcija išryškina, jog ši būseną yra itin svarbi darbuotojo santykiai su organizacija, darbu ir taip pat veiksny, rodantis gerovę darbe. Darbuotojams suteikta galia ir kontrolės aplinkoje gali stiprinti jų pasitikėjimą profesinėmis kompetencijomis, tikėjimą, kad asmuo sugebės sėkmingai atlikti darbo užduotis, įveikti iššūkius ir didinti įsitraukimą į darbą (Žukauskaitė et. al., 2019).

Psichologinis įgalinimas apima psichologinių būsenų visumą, pasireiškiančią per jo dimensijas (prasmė, kompetencija, apsisprendimas ir poveikis), kurios yra svarbios, kad asmenys galėtų kontroliuoti savo darbą. Išanalizavus šio tyrimo rezultatus, buvo padarytos tam tikros išvados, susijusios su nagrinėjamu organizaciniu kontekstu. Psichologinio įgalinimo dimensija, kurios vertė buvo didžiausia, buvo kompetencija, rodanti, kad darbuotojai labiau įsitraukia į užduočių atlikimą,

kai mano, kad turi joms atlikti reikalingų gebėjimų ar įgūdžių. Po to sekė prasmė, apsisprendimas ir galiausiai poveikis (Oliveira ir kt., 2023).

Psichologinis aspektas sutelktas į darbuotojo suvokimą apie įgalinimą, kuris yra labai svarbus elementas organizacijos kontekste. Jis apima vidinės motyvacijos lygį, darbuotojų emocijas ir individualias perspektyvas. Šis požiūris įgyvendinamas, kai dėl psichologinių būsenų pasikeičia darbuotojo įgalinimo suvokimas, o tai rodo, kad įgalinimas yra kognityvinė būsena, kuriai būdingas kontrolės, kompetencijos ir tikslų internalizavimo suvokimas. Todėl psichologinis įgalinimas apibūdinamas kaip individo motyvacinė patirtis, kurios šaknys glūdi pažinimo apie save ir santykių su savo darbo vaidmeniu. Jis taip pat reiškia individualų procesą, kuris įtvirtina jausmus dėl savo veiksmingumo tarp kitų organizacijos narių. (Oliveira ir kt., 2023).

Svarbu pabrėžti dvi galios formas – formalią ir neformalią galią. Formali galia suteikiama darbuotojui, užimančiam konkretų postą, atsakomybę ir įgaliojimus priimti sprendimus, tuo tarpu neformali galia yra susijusi su darbuotojo pripažinimu neformaliuose santykiuose su kolegomis, vadovais ar pavaldiniais sistemoje. Asmeniui, turinčiam tiek formalią, tiek neformalią galią, suteikiama daugiau galimybių gauti informaciją, pasinaudoti parama ir ištekliais, būtinais darbui, taip pat daugiau galimybių mokytis ir tobulėti (Žukauskaitė et. al., 2019).

Darbuotojų įgalinimas nėra apribotas tik jiems suteikiamomis priemonėmis veiklai, bet taip pat apima jų mokymą, padrąšinimą ir motyvavimą, siekiant užtikrinti nuolatinį jų veiksmingumą. Skirtinguose požiūriuose išskiriami elgesio, kognityvinio ir psichologinio įgalinimo aspektai. Elgesio požiūris į įgalinimą galėtų būti apibūdinamas kaip pastangos skatinti darbuotojus tobulinti sprendimų priėmimo įgūdžius ir perduoti direktyvinę valdžios galią. Šis įgalinimo aspektas reiškia, kad valdžia yra perduodama iš aukščiausio valdymo lygmens į žemesnius lygmenis. Kognityvinis požiūris į įgalinimą apima įvairių organizacijos išteklių ir informacijos prieinamumo darbuotojams didinimą. Psichologinis požiūris į įgalinimą apima motyvacijos koncepciją ir pabrėžia darbuotojų kompetencijos vystymo svarbą (Lipinskienė ir Siudikas, 2018).

1995 m. pristatytą Spreitzer psichologinio įgalinimo modelį, sudaro keturios kognityvinės dimensijos: prasmė, kompetencija, apsisprendimas ir poveikis individualiam įgalinimui (Oliveira ir kt., 2023).

Prasmės dimensijai būdingas įsipareigojimo darbo tikslams jausmas. Jis susijęs su tikslo siekimu, pagrįstu vidiniu individo vertinimu. Norėdama išlaikyti organizacinę motyvaciją ir įsipareigojimą, įmonė turi užtikrinti, kad darbo užduočių tikslas, atitiktų darbuotojų vertybių sistemą. Užduotys tampa reikšmingos tada, kai darbuotojai jomis nuoširdžiai rūpinasi ir laiko jas svarbiomis savo funkcijoms atlikti (Rua & Rodrigues, 2018).

Kompetencijos dimensija susijusi su asmenų įsitikinimais dėl jų gebėjimo kvalifikuotai ir sėkmingai atlikti užduotis. Tai ne tik tikėjimas, kad turi reikiamų įgūdžių, bet ir aktyvus siekis kuo

geriau atlikti užduotis. Išreikšti įgūdžiai atspindi saviveiksmingumo jausmą, kuris pasireiškia efektyviai sprendžiant įvairias darbo situacijas (Rua & Rodrigues, 2018).

6 lentelė

Spreitzer psichologinio įgalinimo modelis

Psichologinio įgalinimo matmuo	Veiklos gerinimo būdai
Prasmė (angl. meaningfulness)	• Priskirdami naujas užduotis pridėkite vertės pasiūlymą. • Skirkite daugiau laiko bendravimui su darbuotojais dėl darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros.
Kompetencija (angl. Competence)	• Siūlykite nuolatinio švietimo ir mokymo programas. • Skatinkite tarpusavio mokymosi ir įsitraukimo praktiką.
Apsisprendimas (angl. Self-determination)	• Siūlykite paskatas atnaujinti įgūdžių kompetencijas. • Skatinkite nuolatinio mokymosi praktiką.
Poveikis (angl. Impact)	• Skelbti lyginamuosius duomenis apie geriausios praktikos standartus. • Stebėti ir peržiūrėti veiklos rezultatus.

Šaltinis: Oliveira ir kt., (2023).

Ketrios Spreitzerio (1995) nustatytos dimensijos laikomos išsamiomis, kad būtų galima suprasti psichologinį įgalinimą. Daugybė tyrimų, kuriuose naudotasi šiomis dimensijomis, atskleidė nuoseklų ryšį tarp psichologinio įgalinimo ir teigiamų darbo rezultatų. Šis ryšys apima ir komandinio darbo gerėjimą, darbo motyvacijos didėjimą, pasitenkinimą darbu, iniciatyvaus ir novatoriško elgesio pasireiškimą tarp asmenų organizacijoje. Bendra šių keturių dimensijų įtaka stiprina santykius ir didina individo įsipareigojimą organizacijai (Oliveira ir kt., 2023).

Organizacinė struktūra, vadovavimo požiūris ir įmonės kultūra, kartu padeda kurti aplinką, palankią darbuotojų įgalinimui (Ashfaq ir kt., 2021). Vykstant nuolatiniam darbuotojų įgalinimo procesui organizacijoje, reikėtų atsižvelgti į vadovų vadovavimo savybes ir bruožus, kuriuos palengvina įvairūs metodai, pavyzdžiui, informacijos teikimas, mokymas, skatinimas ir motyvavimas. Taikant šį metodą, įgalinami darbuotojai, gebantys greitai ir savarankiškai spręsti problemas, kurti įvairius sprendimus ir įgyvendinti organizacijos tikslus ir uždavinius (Valiulė ir Vaikšnoras, 2018).

Palanki aplinka pasižymi darbuotojų savarankiškumu ir nepriklausomybe. Organizacija sukuria sąlygas savarankiškumui ir atsakomybei, įkvepia žmonėms pasitikėjimą ir suteikia jiems galimybę mokytis. Šis principas taip pat yra savivaldžių komandų pagrindas. Darbuotojų įsitraukimas ir skatinimas dalyvauti organizacijos veikloje skatina bendradarbiavimą, dalijimąsi žiniomis ir apmąstymus, daro įtaką mokymosi gebėjimams ir motyvacijai. Įgalinantys vadovai motyvuoja mokytis, skatina bendradarbiavimą, teikia grįžtamąjį ryšį ir skatina apmąstymus. Pabrėždami

mokymąsi, toleruodami klaidas kaip galimybes, leidžia asmenims geriau pažinti save ir praplėsti savo patirtį. Mokymuisi suteikiami ištekliai, o atlygio sistema pripažįstamos ir atlyginamos mokymosi pastangos, rizikos prisiėmimas, iniciatyva, naujovės ir rezultatai (Jesiūnienė ir Klokmanienė, 2023).

Darbuotojų įgalinimas atlieka svarbų vaidmenį didinant organizacijos veiklos efektyvumą. Lawleris pristatė PIRK modelį, teigdamas, kad būtina didinti darbuotojų galią (P), informaciją (I), atlygį (R) ir žinias (K). Iš esmės tai reiškia, kad darbuotojai turėtų turėti daugiau savarankiškumo, reikiamų žinių, kad galėtų veiksmingai prisidėti prie organizacijos veiklos, gauti daugiau informacijos apie organizacijos veiklą ir būti tinkamai atlyginami atsižvelgiant į jų indėlį darbe (Alikaj ir kt., 2021).

Apibendrinant, galima teigti, kad darbuotojų įgalinimas suteikia darbuotojams pasitikėjimo savimi, motyvuoja juos imtis iniciatyvos. Įgalinimas tai vadovo atliekami veiksmai, kuriais siekiama skatinti darbuotojus suprasti savo darbo svarbą, įtraukti juos į sprendimų priėmimą, suteikti jiems savarankiškumą ir išreikšti pasitikėjimą jų gebėjimais atlikti savo darbą.

1.5. Darbuotojų psichologinio įgalinimo, saviveiksmingumo ir proaktyvaus elgesio sąsajos

Apžvelgus verslumą skatinančios lyderystės, darbuotojų psichologinio įgalinimo, saviveiksmingumo ir proaktyvaus elgesio apibrėžimus bei reiškmę organizacijai, svarbu, pateikti šių trijų dimensijų tarpusavio sąsajas (žr. 5 lentelę).

7 lentelė

Darbuotojų verslumą skatinančios lyderystės, psichologinio įgalinimo, saviveiksmingumo ir proaktyvaus elgesio sąsajos

Autorius	Sąsajos
Bilal, Chaudrhry, Amber, Shahid, Aslam & Shahzad, (2021)	Kalbant apie anksčiau atliktus tyrimus tyrimas papildė verslios lyderystės ir proaktyvaus elgesio literatūrą, praplėtė supratimą
Žukauskaitė ir kt., (2019)	Įgalinimo komponentai, tokie kaip dalyvavimas sprendimų priėmime ir autonomija, rodo teigiamą koreliaciją su darbo saviveiksmingumu.
Maan ir kt., (2020)	Psichologinis įgalinimas įtakoja darbuotojo saviveiksmingumą, kūrybiškumą ir proaktyvų elgesį.
Parker, Wang & Liao (2019)	Saviveiksmingumo įtaką darbuotojų proaktyvumo elgesiui
Al Halbusi ir kt., (2023)	Teigiama psichologinio įgalinimo ir išipareigojimo koreliacija su įsitraukimu į darbą, kai saviveiksmingumas yra didesnis.
Naeem ir kt., (2020)	Kad psichologinio įgalinimo poveikis įsitraukimui į darbą yra ryškesnis darbuotojams, kurių saviveiksmingumas yra aukštas.
Parker ir kt., (2019)	Proaktyvaus elgesio ir saviveiksmingumo sąsajos.

Alikaj ir kt., (2021)	Proaktyvios asmenybės dalyvavimas organizacijos veikloje priklauso nuo to, kaip yra pritaikytas įgalinimas, suplanuotas ir struktūruotas darbas.
-----------------------	--

Šaltinis: sudaryta minėtais autoriais

Profesinis saviveiksmingumas kinta ir priklauso nuo įvairių veiksnių, tokių kaip veiklos pobūdis, sąlygos, vadovavimo stilius, metodai, grupės palaikymas ir bendresnės makrolygio organizacinės charakteristikos. Viena iš šių charakteristikų yra struktūrinis įgalinimas, kuris suteikia darbuotojams daugiau autonomijos. Pastebėta, kad palankesnės sąlygos, kurios apima prieigą prie informacijos, išteklių, paramą, galimybes profesiniam augimui ir tobulėjimui, taip pat didesnę formalų ir neformalų įgalinimą, prognozuoja didesnę darbuotojų saviveiksmingumą. Labiausiai profesinį saviveiksmingumą stiprina sukurtos sąlygos, tokios kaip iššūkių turintis darbas, galimybė naudotis gebėjimais ir įgyti naujų, kartu su neformaliąja galia, apimančia gebėjimą bendrauti ir bendradarbiauti su vadovais ir kolegomis (Žukauskaitė ir kt., 2019).

Įgalinimas arba galios suteikimas stiprina darbuotojų įsitikinimą, kad jie sugeba tinkamai reaguoti į situacijas, pasirenkant veikimo būdus ir pritaikant profesines žinias bei įgūdžius, dėl to turėdamas teigiamą poveikį jų saviveiksmingumui. Saviveiksmingumas yra dalinis tarpinis kintamasis, kurį prognozuoja prieiga prie informacijos, išteklių ir galimybės tobulėti darbe. Šis efektas yra stipresnis, kai per šiuos galios šaltinius taip pat didinamas darbuotojų įsitikinimas savo asmeniniu veiksmingumu (Žukauskaite ir kt., 2019).

Žukauskaitė ir kt. (2019) tyrime, nagrinėjo profesinio saviveiksmingumo vaidmenį, kuri susijusi su struktūriniu įgalinimu ir įsitraukimu į darbą. Skirtingi organizacinio struktūrinio įgalinimo veiksniai, tokie kaip galimybės tobulėti ir plėtoti kompetencijas, palaikymo, prieiga prie įvairios informacijos, darbo išteklių suteikimas, galimybė lanksčiai organizuoti darbo procesą, teigiamas bendradarbiavimo klimatas, gali sustiprinti darbuotojų profesinį saviveiksmingumą ir įsitraukimą į darbą. Kita vertus, nepakanka vien sukurti darbuotojams struktūrinio įgalinimo sąlygas. Būtina juos mokyti naudotis turimomis galimybėmis, kaupiant meistriškumo patirtį, modeliuojant elgesį, kuris skatina saviveiksmingumą, teikiant grįžtamąjį ryšį. Žmogiškųjų išteklių valdymo bei vadovavimo priemonės gali sukurti palankesnes sąlygas naudotis struktūrinio įgalinimo šaltiniais. Profesinio saviveiksmingumo vertinimas taip pat gali būti naudingas darbuotojų atrankose ir įgyvendinant naujokų socializacijos bei vystymo programas.

Proaktyvūs asmenys sugeba kurti ir išlaikyti teigiamus darbo aplinkos santykius, todėl gali efektyviau reaguoti į organizacinę paramą. Psichologinis įgalinimas stiprina individo saviveiksmingumą ir įgalina darbuotoją daroti įtaką savo darbo aplinkai, skatina aktyvų ir kūrybišką elgesį bei suteikia laisvę veikti. Asmenys, kuriems suteikiamas toks įgalinimas, vertina save kaip svarbią organizacijos dalį, turi kompetenciją siekti savo tikslų, jaučia savo darbe įsitvirtinimą ir

aktyviai dalyvauja veikloje, kuri teigiamai veikia organizacijos veiklą. (Maan et. al., 2020).

Be to, proaktyvūs darbuotojai taip pat įtraukia save į papildomą organizacinį elgesį, tokį kaip konstruktyvių darbo aplinkų kūrimas ir naujų galimybių atpažinimas. Tai dar labiau palengvina vadovams kurti tokią darbo aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi pakankamai įgalinti aktyviai dalyvauti ilgalaikiame elgesyje. Suderinus minėtus argumentus, galima teigti, kad iniciatyvūs asmenys nereikalauja organizacinės paramos, nes jie turi galimybę pasirinkti, kurti ir formuoti darbo sąlygas savo naudai, o ne tik pasinaudoti organizacijos pagalba (Maan et. al., 2020).

Saviveiksmingumas ir savęs vertinimas lemia proaktyvaus elgesio apraiškas. Šios savybės palengvina mokymąsi ir atkaklumą, daro įtaką tokiam elgesiui, kaip nuomonės reiškimas ir ryšių užmezgimas. Proaktyvumu ir aukštu savęs vertinimu pasižymintys asmenys, ankstyvaisiais karjeros etapais būna iniciatyvūs, veiklūs, ryžtingi, lyderiaujantys (Parker, Wang & Liao, 2019).

Al Halbusi ir kt., (2023) tyrime buvo nagrinėjamas įgalinančio vadovavimo, psichologinio įgalinimo ir afektyvaus įsipareigojimo poveikis, visą darbo dieną dirbančių pirmosios grandies darbuotojų įsitraukimas į darbą. Be to, tyrime nagrinėtas moderuojantis saviveiksmingumo ryšys psichologinio įgalinimo ir įsipareigojimo santykiui. Išvados rodo ryšį tarp įgalinančio vadovavimo, psichologinio įgalinimo ir įsipareigojimo. Nustatyta, kad vadovai gali taikyti įgalinantį vadovavimą, kad sustiprintų darbuotojų prasmingo darbo, kompetencijos, poveikio ir apsisprendimo jausmą, o tai galiausiai teigiamai paveiktų afektyvio įsipareigojimo ir įsitraukimo į darbą lygį.

Saviveiksmingumas apibūdinamas kaip moderatorius, galintis daryti įtaką ir stiprinti ryšį tarp psichologinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą, taip pat ryšį tarp veiksmingo įsipareigojimo ir įsitraukimo į darbą. Saviveiksmingumas apima asmenų tikėjimą ir pasitikėjimą savo gebėjimais atlikti užduotis ir jų norą pritaikyti savo mintis ateityje, siekiant išlaikyti narystę organizacijoje. Darbuotojai, pasižymintys aukštu saviveiksmingumu, tiki, kad turi reikiamų talentų ir gebėjimų individualiems ir organizacijos tikslams pasiekti, o jų mąstymas darbe palaiko šį įsitikinimą, todėl jie įsitraukia į veiklą. Taigi darbuotojai, turintys aukštą saviveiksmingumą (stipresnį lūkestį įvaldyti), yra labiau linkę atkakliai siekti savo tikslų, nepriklausomai nuo aplinkybių (Al Halbusi ir kt., 2023).

Taikant įgalinimą organizacijos gali sustiprinti darbuotojų įsitikinimus dėl savo efektyvumo ir taip padidinti jų įsitraukimą į darbą. Be to, teikiant paramą asmenims, kurių saviveiksmingumas yra mažesnis, pasitelkiant mokymo ir mentorystės iniciatyvas, galima sumažinti atotrūkį ir padidinti jų įsitraukimo lygį. Pripažindamos ir atsižvelgdamos į moderuojančią saviveiksmingumo įtaką, organizacijos gali parengti tikslines strategijas, kaip ugdyti labai įsitraukusius ir įsipareigojusius darbuotojus. Taigi šiame tyrime keliama hipotezė, kad psichologinio įgalinimo ir įsipareigojimo poveikis įsitraukimui į darbą yra ryškesnis darbuotojams, kurių saviveiksmingumas yra aukštas, palyginti su tais, kurių saviveiksmingumas yra žemesnis (Naeem ir kt., 2020).

Zhang ir kt., (2022) atliktas tyrimas atskleidė, kad psichologinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą

ryšį lemia saviveiksmingumas. Asmenys, turintys didesnę saviveiksmingumą, yra linkę manyti, kad jie gali susidoroti su sudėtingomis užduotimis, kurias lemia jų psichologinis įgalinimas, o tai galiausiai lemia didesnę įsitraukimą į darbą. Priešingai, asmenys, kurių saviveiksmingumas žemas, gali susidurti su sunkumais perteikiant įgalinimo jausmą į aktyvų įsitraukimą, o tai gali sumažinti jų entuziazmą ir atsidavimą darbo užduotims.

Tarp įgalinimo ir saviveiksmingumo yra reikšmingas teigiamas ryšys. Asmenys, turintys aukštą saviveiksmingumo lygį, yra linkę imtis papildomų vaidmenų, neapsiribojant formaliomis pareigomis, bei išreiškia didesnę įsipareigojimą savo organizacijai ar profesijai (Azizifar ir kt., 2020).

Saviveiksmingumas, atspindi asmenų įsitikinimą, kad jie gali išplėsti savo veiklą už pagrindinių pareigų ribų bei lemia ryšį tarp proaktyvaus elgesio ir veiklos vertinimo. Šis ryšys yra stipresnis ir teigiamas asmenims, kurių saviveiksmingumas yra aukštas, todėl pabrėžiama teigiamo savęs vertinimo svarba, užtikrinant proaktyvumo veiksmingumą (Parker ir kt., 2019).

Proaktyvūs asmenys gali turėti prigimtinių polinkių tobulėti darbe, jų patirtį taip pat formuoja darbo aplinka. Jeigu darbo aplinka nesuteikia galimybių darbuotojams klestėti, jų prigimtinei motyvacijai klestėti, gali sumažėti. Organizacija turėtų užtikrinti, kad tokios proaktyvios pastangos būtų veiksmingai pritaikytos. Šiame kontekste darbuotojų įgalinimas yra svarbūs dinamiškos darbuotojų ir darbo aplinkos sąveikos elementas. Todėl, svarbu palaikyti proaktyvių darbuotojų aplinkos kontrolės tendencijas, suteikiant jiems reikiamą žinių, įgūdžių ir sprendimų priėmimo savarankiškumą (Alikaj ir kt., 2021).

Darbuotojų įgalinimas prisideda prie geresnės darbuotojų gerovės. vadovai palengvina teigiamus emocinius išgyvenimus tarp savo darbuotojų, skatindami didesnę proaktyvumą t.y. darbuotojus inicijuoti pokyčius, kuriais siekiama pagerinti darbo aplinką. Nors proaktyvumas paprastai nenurodomas darbo aprašymuose, toks elgesys netiesiogiai pagerina ir patį darbą, ir jo aplinką. Proaktyvūs elgesys apima pokyčių inicijavimą ir galimybių išnaudojimą (Ashfaq ir kt., 2021).

Wang & Yang (2021) tyrimo išvados atskleidė šiuos aspektus:

1. Įgalinantis vadovavimas teigiamai veikia darbo našumą ir proaktyvų elgesį darbe;
2. Darbo sąlygos teigiamai veikia įsitvirtinimą darbe;
3. Įsitvirtinimas darbe teigiamai veikia proaktyvų elgesį darbe;
4. Darbo pobūdis tarpininkauja ryšiui tarp įgalinančio vadovavimo ir proaktyvaus elgesio darbe;
5. Įsitvirtinimas darbe tarpininkauja ryšiui tarp įgalinančio vadovavimo ir proaktyvaus elgesio darbe;
6. Darbo pobūdis ir įsitvirtinimas darbe, kartu tarpininkauja ryšiui tarp įgalinančio vadovavimo ir proaktyvaus elgesio darbe.

Atliktas tyrimas parodė, kad darnaus žmogiškųjų išteklių valdymo skatinimas reikalingas

žmogaus sveikatai ir organizacinei vertei darbe užtikrinti, nes abu šie veiksniai leidžia įgalinančiam vadovui pagerinti proaktyvią elgseną darbe per darbo pobūdį ir įsitvirtinimą darbe.

Tuo tarpu, Jia ir kt., (2020) tyrimo rezultatai atskleidė, kad tiek įsitvirtinimas darbe, tiek žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos patikimumas, teigiamai veikia darbuotojų proaktyvų elgesį. Be to, pastebėta, kad ryšys tarp suvokto žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos patikimumo ir proaktyvaus elgesio darbe buvo stipresnis, kai įgalinančio vadovavimo lygis buvo aukštas.

Įgalinimą galima suskirstyti į du skirtingus požiūrius. Struktūrinis požiūris pabrėžia vadovų veiksmus, kuriais jie suteikia įgaliojimus, įskaitant vadovavimą rodant pavyzdį, darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą, instruktavimą, informacijos sklaidą ir rūpestį, kurie yra pagrindiniai įgalinančio vadovavimo aspektai. Priešingai, psichologinis įgalinimas orientuotas į darbuotojų suvokimą apie įgalinimą. Jis skiriasi nuo įgalinančio vadovavimo, kuris, savo ruožtu, skatina psichologinio įgalinimo jausmą tarp pavaldinių. Įgalinantis vadovų elgesys teigiamai veikia jų sekėjų psichologinį įgalinimą ir elgesio nuostatas, taip skatindamas kūrybišką elgesį ir palankius darbo rezultatus tiek individualiu, tiek komandos lygmeniu (Wang & Yang, 2021).

Be to, abi įgalinimo strategijos prisideda prie darbuotojų saviveiksmingumo, stiprindamos asmenų tikėjimą savo gebėjimais efektyviai dirbti darbe. Įgalinantis vadovavimas suteikia darbuotojams autonomiją nuo biurokratinių suvaržymų, skatina dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose, didina darbo prasmingumą ir įkvepia pasitikėjimą siekiant aukštų rezultatų. Todėl darbuotojai turi daugiau laisvės vykdyti savo pareigas ir įsitraukti į organizacijos veiklą. Įgalinimas darbo vietoje taip pat skatina darbuotojų kūrybiškumą. Kai darbuotojams patikima atsakomybė ir įgaliojimai priimti sprendimus, jie motyvuojami kurti novatoriškas idėjas, teikti kokybiškas paslaugas klientams ir veiksmingai spręsti jų problemas (Wang & Yang, 2021).

Apibendrinant, galima teigti, kad suteikiant darbuotojams daugiau galimybių gauti informaciją apie organizacijos veiklą, pasiekti reikalingus darbui išteklius ir sudarant sąlygas tobulinti profesines kompetencijas, didėja darbuotojų įsitraukimas į darbą ir saviveiksmingumas. Asmenys, kurie yra įtakojami psichologiniu įgalinimu, pasižymi didesniu saviveiksmingumo ir proaktyvumo lygiu, motyvacijos ir atsidavimo lygiu, vykdant savo darbo pareigas.

2. VERSLUMĄ SKATINANČIOS LYDERYSTĖS ĮTAKA PROAKTYVIAM DARBUOTOJŲ ELGESIUI, MEDIJUOJANT PSICHOLOGINIAM ĮGALINIMUI IR MODERUOJANT BENDRAJAM DARBUOTOJŲ SAVIVEIKSMINGUMUI

EMPIRINIO TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo konceptualus pagrindimas

Atliekant šį tyrimą, keliamas klausimas koks ryšys egzistuoja tarp verslumą skatinančios lyderystės ir proaktyvaus elgesio ir kaip šį ryšį įtakoja psichologinis įgalinimas ir bendrasis saviveiksmingumas.

Tyrimo tikslas – įverti ryšį tarp verslumą skatinančios lyderystės (X) ir proaktyvaus elgesio (Y), bei psichologinio įgalinimo ir bendrojo saviveiksmingumo (W) įtaką šiam ryšiui.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) Nustatyti ryšį tarp verslumą skatinančios lyderystės ir proaktyvaus elgesio.
- 2) Atskleisti psichologinio įgalinimo įtaką tarp verslumą skatinančios lyderystės ir proaktyvaus elgesio.
- 3) Išsiaiškinti bendrojo saviveiksmingumo poveikį ryšiui tarp verslumą skatinančios lyderystės ir proaktyvaus elgesio.
- 4) Išanalizavus tyrimo rezultatus pateikti išvagas ir pasiūlymus.

Tyrimo kintamieji:

Tyrimui pasirinktas nepriklausomas kintamasis (X), mediatorius (M), moderatorius (W) ir priklausomas kintamasis (Y).

Juos atitinka šie konstruktai:

X – Verslumą skatinanti lyderystė.

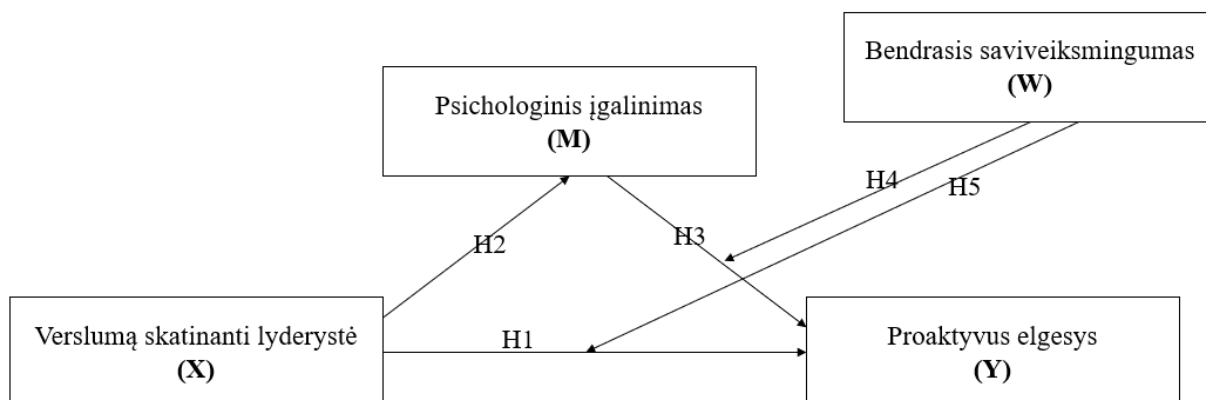
M – Psichologinis įgalinimas ;

W – Bendrasis saviveiksmingumas;

Y – Proaktyvus darbuotojų elgesys.

2.2. Konceptualus tyrimo modelis ir hipotezės

Pasirinktą tyrimo koncepciją atspindi žemiau pateiktas tyrimo modelis (žr. 1 pav).



2 pav. Teorinis tyrimo modelis su hipotezėmis

(Šaltinis: sudarytas autorės)

Pagal pateiktą modelį, verslumą skatinanti lyderystė vaizduojama kaip nepriklausomas kintamasis (X). Verslumą skatinanti lyderystė tiesiogiai įtakoja proaktyvų elgesį – priklausomą kintamąjį (Y). Ryšį tarp verslumą skatinančios lyderystės ir proaktyvaus elgesio netiesiogiai veikia du konstruktai. Pirmas – darbuotojų įgalinimas, naudojamas tyrime kaip mediatorius (M) ir antras bendrasis saviveiksmingumas, vaizduojamas tyrime kaip moderatorius (W). Tolesnėje darbo eigoje modelio pagalba bus iškeltos hipotezės ir atliktas tyrimas.

Tyrimo hipotezės

Remiantis atlikta literatūros analize bei rasta moksliniais straipsniais, tyrimo metu buvo bandoma patvirtinti arba atmesti tyrimo hipotezes (žr. 1 pav.).

Proaktyvūs asmenys teikia organizacijai pagalbą, neapsiribodami tik pavestomis užduotimis, bei deda daug pastangų dinamiškose situacijose. Jie aktyviai ieško galimybių ir prisideda prie organizacijos darbo aplinkos formavimo (Xu, Jiang Wang, 2019). Empiriniai tyrimai taip pat patvirtino tiesioginį ir palankų ryšį tarp proaktyvios asmenybės ir proaktyvaus elgesio (Wu, Deng, & Li, 2018). Proaktyvūs darbuotojai pasižymi trimis pagrindinėmis savybėmis: polinkiu į pokyčius, pradeda nuo savęs ir yra orientuoti į ateitį. Šios savybės skatina kūrybiškumą ir inovatyvių metodų

taikymą veikloje (Karimi ir kt., 2022). Kalbant apie anksčiau atliktus tyrimus Bilal, Chaudrhry, Amber, Shahid, Aslam & Shahzad, (2021) tyrimas papildė verslios lyderystės ir proaktyvaus elgesio literatūrą, praplėtė supratimą apie teigiamą lyderystės poveikį darbuotojų elgesiui, bei proaktyvaus darbuotojo elgesiui. Remiantis atliktais tyrimais, keliama hipotezė:

H1 – verslumą skatinanti lyderystė stiprina darbuotojų proaktyvų elgesį.

Apibrėžiant įgalinimą naudojami įvairūs apibūdinimai, apimantys vidinę motyvaciją, suvokimą, įsipareigojimą, darbo struktūrą, įgaliojimų delegavimą, dalijimąsi ištekliais ir informacija (Oliveira ir kt., 2023). Įgalinimas apibrėžiamas kaip darbuotojams suteikiama autonomija priimant sprendimus dėl to, kaip jie atlieka savo pareigas ir užduotis. Jis susijęs su kognityvinių kintamųjų pokyčiais, kurie atlieka lemiamą vaidmenį motyvuojant darbuotojus. Įgalinimas apima autonomiją, pripažinimą, galimybes plėsti žinias ir galimybę priimti sprendimus (Azizifar ir kt., 2020). Psichologinis įgalinimas įtakoja darbuotojo saviveiksmingumą, kūrybiškumą ir proaktyvų elgesį Maan ir kt., (2020). Remiantis atliktais tyrimais, keliama hipotezė:

H2 – psichologinis darbuotojų įgalinimas medijuoja ryšį tarp verslios lyderystės ir proaktyvaus elgesio.

Bendras saviveiksmingumas (angl. general self-efficacy) apibrėžiamas kaip įsitikinimas, kad asmuo sugeba sėkmingai atlikti įvairias veiklas, išspręsti sudėtingas užduotis ar elgtis naujose situacijose. Individo įsitikinimas savo gebėjimu organizuoti ir atlikti būtinus veiksmus, kad būtų atlikta konkreti užduotis arba pasiektas norimas rezultatas, Choi ir kt., (2021). Saviveiksmingumas – tai kognityvinis įsitikinimas, kad žmogus iš prigimties sugeba atlikti tam tikrą veiklą, bei yra tarpininkas tarp įvairių novatorišką elgseną skatinančių veiksnių ir asmeninio įsitraukimo. Psichologinis įgalinimas įtakoja darbuotojo saviveiksmingumą, kūrybiškumą ir proaktyvų elgesį Maan ir kt., (2020). Psichologinio įgalinimo poveikis įsitraukimui į darbą yra ryškesnis darbuotojams, kurių saviveiksmingumas yra aukštas, Mumtaz & Parahoo (2020). Remiantis atliktais tyrimais, keliama hipotezė:

H3 – bendrasis saviveiksmingumas moderuoja ryšį tarp verslios lyderystės ir proaktyvaus elgesio.

H4 – bendrasis saviveiksmingumas moderuoja ryšį tarp psichologinio įgalinimo ir proaktyvaus elgesio.

2.3. Darbiniai apibrėžimai

Verslumą skatinanti lyderystė (angl. Entrepreneurial Leadership) – tai vadovo elgesys, kuomet darydamas įtaką nukreipia komandą link organizacinių tikslų, įtraukiant naujų verslo galimybių identifikavimą (Miao ir kt., 2019).

Proaktyvus elgesys (angl. Proactive behavior) – tai elgesys, kuris orientuotas į kitokios ateities formavimą organizacijoje, rodant pastangas nustatyti patobulintas procedūras, įdiegti naujas idėjas arba užkirsti kelią problemų pasikartojimui ateityje, nustatant ir šalinant pagrindines jų priežastis Fay, Strauss, Schwake & Urbach (2023).

Bendrasis saviveiksmingumas (angl. General self – efficacy) - individo įsitikinimas savo gebėjimu organizuoti ir atlikti būtinus veiksmus, kad būtų atlikta konkreti užduotis arba pasiektas norimas rezultatas Choi ir kt., (2021).

Psichologinis darbuotojų įgalinimas - galios ar įgaliojimų suteikimas pavaldiniams įmonėje, siekiant suteikti darbuotojams daugiau savarankiškumo ir motyvacijos vykdyti savo pareigas Oliveira ir kt., (2023).

2.4. Tyrimo organizavimas ir instrumentai

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

Kadangi atliekant kiekybinį tyrimą svarbu, kad tyrimą būtų įtraukta kuo daugiau tyrimo vienetų, norint kad rezultatai būtų kuo patikimesni kaip tyrimo populiaciją buvo nuspręsta pasirinkti Lietuvoje įregistruotus ūkio subjektus, kurių 2024 metų Oficialios statistikos portalo duomenimis yra 236 883 vienetų. Atsižvelgiant į tai, kad imtis yra patogioji, imtis tyrimo buvo nustatyta remiantis 3 užsienio tyrimų vidurkiu. 8 lentelėje vaizduojamas tyrimo imties skaičiavimas. Remiantis skaičiavimu, tyrimo imties dydis – 405 respondentų.

8 lentelė

Tyrimo imties skaičiavimas

Tyrimo autorius	Publikacijos pavadinimas	Tyrimo konstruktai	Respondentų skaičius
Bilal et. Al., 2021	Entrepreneurial leadership and employees' proactive behaviour: Fortifying self determination theory.	X – verslumo lyderystė Y – proaktyvus elgesys M – darbo neapibrėžtumas mediatorius W - iniciatyvi asmenybė	420
Li, C., Makhdoom, H. U. R., & Asim, S. (2020)	Impact of entrepreneurial leadership on innovative work behavior: Examining mediation and moderation mechanisms.	X – verslumo lyderystė Y – novatoriškas elgesys M – įmonės novatoriška aplinka W - saviveiksmingumas	350
Islam, T., Zahra, I., Rehman, S. U., & Jamil, S. (2024).	How knowledge sharing encourages innovative work behavior through occupational self-efficacy? The moderating role of entrepreneurial leadership.	X – žinių pasidalijimas Y – novatoriškas darbo elgesys M – saviveiksmingumas W - verslumo lyderystė	445
	Tyrimo imties apskaičiavimas		50*5=250 (Hair et. Al., 1998, Nunnally, 1978)

Šaltinis: sudaryta minėtais autoriais

Atsižvelgiant į darbinių apibrėžimų mokslinę struktūrą, buvo sudaryti konstruktai, leidžiantys įvertinti ryšį tarp X (nepriklausomojo kintamojo) ir Y (priklausomojo kintamojo) medijuojant M (moderatoriui) ir moderuojant (W). Konstruktiui *Verslumą skatinančios lyderystės* parinktas validuotas 8 teiginių konstruktas, kurį sudarė Renko M., Tarabishy A., Carsrud A., Brannback (2015). Konstrukto Cronbach alfa – 0,89, kuris parodo, kad konstruktas yra patikimas. Šis validuotas konstruktas yra daugiausia naudojamas, tiriant verslumą skatinančią lyderystę (Newman et. al., 2018, Miao et. al. 2018).

9 lentelė

Verslumą skatinančios lyderystės konstruktas (X) (Renko et.al., 2015).

Vadovui (-ei) dažnai kyla radikalių mūsų parduodamų produktų tobulėjimo idėjų
Vadovui (-ei) dažnai kyla idėjų apie visiškai naujus produktus, kuriuos galėtume parduoti
Vadovui (-ei) linkęs (-usi) rizikuoti
Vadovui (-ei) turi kūrybiškų problemų sprendimų
Vadovui (-ei) rodo aistrą savo darbui
Vadovui (-ei) turi verslo ateities viziją
Vadovui (-ei) meta iššūkius ir verčia mane veikti novatoriškiau
Vadovui (-ei) nori, kad mesčiau iššūkį dabartiniams verslo būdams

(Šaltinis: sudarytas pagal Renko et. al. 2015)

Konstruktiui *proaktyvus elgesys* parinkti 38 teiginiai (Parker & Collins, 2010; Parker, Williams & Turner, 2006). Konstrukto Cronbach alfa – 0,9, kuris parodo, kad konstruktas yra patikimas.

10 lentelė

Proaktyvus elgesys (Y) (Parker and Collins, 2010, Parker et. Al., 2006).

Elgsenos proaktyvumas
Gebėjimas įtikinti
Patikimumas
Strateginis tyrinėjimas
Karjeros iniciatyva
Problemų sprendimas
Grižtamojo ryšio stebėjimas
Individualios inovacijos
Balsas
Darbo pokyčių derybos
Iniciatyva
Grižtamojo ryšio užtikrinimas
Proaktyvi asmenybė

(Šaltinis sudarytas: pagal Parker and Collins, 2010, Parker et. Al., 2006)

Konstruktiui *psichologinis įgalinimas* parinktas validuotas 12 teiginių (Spreitzer, 1995) konstruktas, skalę į lietuvių kalbą parengė M. Tvarijonavičius (2014). Teiginiai vertinami 5 rangų

skale, nuo 1 – „visiškai sutinku“ iki 5 – „visiškai nesutinku“. Konstrukto bendra Cronbach alfa sudaro – 0,72 .

11 lentelė

Psichologinio įgalinimo konstruktas (Spreitzer, 1995).

<i>Įgalinimo matavimas</i>
Prasmingumas
Darbas, kurį darau, man yra labai svarbus
Mano darbinė veikla man yra asmeniškai reikšminga
Darbas, kurį darau, man yra reikšmingas
Kompetencija
Esu įsitikinęs, kad galiu atlikti savo darbą
Esu įsitikinęs savo galimybėmis atlikti savo darbinę veiklą
Esu įvaldęs savo darbui reikalingus įgūdžius
Saviraiška
Turiu didelę autonomiją nusprendamas, kaip dirbu savo darbą
Galiu pats nuspręsti, kaip atlikti savo darbą
Turiu nemažą nepriklausomybės ir laisvės galimybę dirbti savo darbą
Poveikis
Mano įtaka tam, kas vyksta mano skyriuje, yra didelė
Aš labai galiu kontroliuoti, kas vyksta mano skyriuje
Turiu didelę įtaką tam, kas vyksta mano skyriuje

(Šaltinis sudarytas: pagal Spreitzer, 1995)

Darbuotojų *bendrajam saviveiksmingumas* įvertinti parinktas sutrumpintas validuotas 8 teiginių konstruktas Chen, Gully & Eden (2001). Konstrukto bendra Cronbach alfa sudaro – 0,85 .

12 lentelė

Bendras saviveiksmingumas Chen et. al. (2001)

Aš galiu pasiekti daugumą sau iškeltų tikslų
Kai susiduriu su sudėtingomis užduotimis, esu tikras, kad jas įveiksiu
Apskritai manau, kad galiu pasiekti man svarbius rezultatus
Aš tikiu, kad man pasiseks daugumoje pastangų, kurioms nusiteikiu
Aš galėsiu sėkmingai įveikti daugybę iššūkių
Esu įsitikinęs, kad galiu efektyviai atlikti daugybę skirtingų užduočių
Lyginant su kitais žmonėmis, aš galiu atlikti daugumą užduočių labai gerai
Net kai yra sunku, galiu pasirodyti gana gerai

(Šaltinis sudarytas: pagal Chen et. al., 2001)

Konstruktas X - darbuotojų proaktyvus elgesys. Konstrukto teiginiai panaudoti iš Parker & Collins, 2010; Parker, Williams & Turner (2006) tyrimų . Naudojant 38 teiginius, kurie vertinami pagal Likerto skalę (1= visiškai nesutinku, 2 = nesutinku, 3 = neutralus, 4 = sutinku, 5 = visiškai sutinku).

2.5. Statistinių instrumentų panaudojimo procedūrų paaiškinimas

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

Tyrimo hipotezėms patikrinti buvo pasirinktas reikšmingumo lygmuo – 0,05. Tai laikoma, kad skirtumai laikomi statistiškai reikšmingi, kaip reikšmė yra mažesnė nei 0,05.

Hipotezėms patikrinti bus panaudojami šie statistiniai instrumentai:

1. T-test, one – way ANOVA (konstruktų vidurkių palyginimui);
2. Regresinė analizė (įvertinti nepriklausomą kintamąjį (X) – verslumą skatinančios lyderystės ryšyšiui su priklausomu kintamuoju (Y) – proaktyvus elgesys, H1 hipotezei patikrinti.
3. Mediatoriaus analizė (M) -įgalinimas - poveikį ryšiui tarp nepriklausomo kintamojo (X), verslumą skatinančios lyderystės (X) ir priklausomo kintamojo – proaktyvus elgesys (Y) – H2 hipotezei patikrinti.
4. Moderatoriaus analizė (W) bendrasis saviveiksmingumas – poveikį ryšiui tarp nepriklausomo kintamojo (X) – verslumą skatinančios lyderystės ir priklausomo kintamojo (Y) – proaktyvus elgesys – H3 hipotezei patikrinti, bei moderatoriaus poveikį ryšiui tarp mediatoriaus (M)-psichologinis įgalinimas – ir priklausomo kintamojo (Y) – proaktyvus elgesys – H4 hipotezei patikrinti.

Sisteminti ir grafiškai vaizduoti anketinėje apklausoje surinkus duomenis bus naudojama aprašomoji statistika.

3. VERSLUMĄ SKATINANČIOS LYDERYSTĖS ĮTAKA PROAKTYVIAM DARBUOTOJŲ ELGESIUI, MEDIJUOJANT PSICHOLOGINIAM ĮGALINIMUI IR MODERUOJANT BENDRAJAM DARBUOTOJŲ SAVIVEIKSMINGUMUI TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1 Tyrimo eiga ir respondentų demografiniai duomenys

Magistro baigiamojo darbo tyrimas buvo vykdomas 2024 ir 2025 metų rudens sesijos laikotarpiu. Tyrimo eiga buvo vykdoma sekančiu eiliškumu:

- 1) Klausimynas buvo patalpintas elektroninėje apklausų platformoje www.apklausa.lt ir aktyvuota.
- 2) Aktyvavsus apklausą, jo nuoroda buvo siunčiama socialinių tinklų „LinkedIn“ ir Facebook“ atitinkančioms tiriamąją populiaciją kontaktams, kad respondentai dalyvautų tyrime ir užpildytų klausimus.
- 3) Anketa taip pat buvo pasidalinta viešai „LinkedIn“ ir „Apklausa“ platformose.
- 4) Pasiekus 257 respondentų skaičių, apklausa buvo sustabdyta.
- 5) Išeliminavus netinakmus respondentų atsakymus, buvo palikta 255 respondentų, kurių atsakymų duomenys buvo toliau išanalizuoti SPSS programos pagalba ir kurių pagrindu buvo padarytos magistro baigiamojo darbo tyrimo išvados.

Apibendrinant respondentų demografinius rodiklius, apklausos dalyvių buvo taip pat pateikti duomenis: lytį, amžių, išsilavinimą, darbo patirtį (metais), darbo pozicijos pobūdį (vadovaujantis/nevadovaujantis), organizacijos veiklos sritį ir įmonės dydį. Šių rodiklių pagalba siekimama nustatyti, ar demografiniai rodikliai daro įtaką respondentams renkantis atsakymus. 13 lentelė rodo 255 tyrime dalyvavusių respondentų demografines charakteristikas.

13 lentelė

Respondentų demografiniai duomenys

Demografiniai rodikliai	Respondentų skaičius	Procentai
Lytis		
Vyras	69	27%
Moteris	186	72,9%
Amžius (įrašomas anketoje)	255	Vidurkis 37 metų
Išsilavinimas		
Pagrindinis	4	1,6%
Vidurinis	18	7%
Profesinis	21	8,2%
Aukštasis neuniversitetinis	32	12.5%

Aukštasis universitetinis	44	17,1%
Kita	2	0,8%
Patirtis einamoje darbovietėje, metais (įrašoma anketoje)	255	Vidurkis 8 metai
Pozicijos pobūdis		
Vadovaujantis	82	31,9%
Nevadovaujantis	171	66,5%
Organizacijos veiklos sritis		
Gamyba	62	24,1%
Didmeninė ir mažmeninė prekyba	26	10,1%
Transportas ir saugojimas	25	9,7%
Informacinės technologijos	17	6,6%
Finansai ir draudimas	80	31,1%
Švietimas	25	9,7%
Sveikatos priežiūra	16	6,2%
Organizacijos dydis		
1-9 darbuotojų	20	7,8%
10-49 darbuotojų	52	20,2%
50-249 darbuotojų	56	21,%
250 ir daugiau darbuotojų	126	49%

(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos duomenimis)

Pagal lentelės duomenis iš 255 respondentų 27% sudaro vyrai ir 72,9% moterys, kas sudarytų apytiksliai vieną trečdalį ir du trečdaliai atitinkamai.

Respondentų išsilavinimo analizė parodė, kad didžiausia dalis yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą – 17,1%, 12,5% apklaustųjų pažymėjo, kad turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, 8,2% - turi profesinį išsilavinimą, 7% - turi vidurinį išsilavinimą ir pagrindinį išsilavinimą pažymėjo 1,6% respondentų, 2 respondentai pasirinko kita, kas sudarytų vos 0,8%.

Respondentų pozicijos pobūdžio analizė parodė, kad net 66,5% atsakiusių respondentų dirba nevadovaujančioje pozicijoje ir neturi tiesiogiai pavaldžių darbuotojų, tuo tarpu 31,9 % dirba vadovaujančioje pozicijoje ir turi sau tiesiogiai pavaldžių darbuotojų.

Didžiausia dalis respondentų atstovauja finansų ir draudimo sektoriui (31,1%). Antroje vietoje pagal atstovavimą yra gamybos sektorius (24,1%). Mažesnę dalį sudaro didmeninės ir mažmeninės prekybos (10,1%), transporto ir saugojimo (9,7%), švietimo (9,7%), informacinių technologijų (6,6%) bei sveikatos priežiūros (6,2%) sektorių atstovai.

Apibūdinant įmonės dydžio rodiklį didžiausia dalis respondent dirba didelėse organizacijose, turinčiose 250 ir daugiau darbuotojų (49%). Vidutinio dydžio organizacijose, kuriose dirba 50-249 darbuotojai, dirba 21%, o mažose organizacijose (10-49 darbuotojai) – 20,2% respondentų. Mažiausia dalis apklaustųjų dirba labia mažose organizacijose, turinčiose 1-9 darbuotojus (7,8%).

Amžiaus ir darbo patirties charakteristikų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai ir jų reikšmės pateikiamos 14 lentelėje.

14 lentelė

Amžiaus ir darbo patirties statistiniai duomenys

Rodiklis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė
Amžius	37,98	9,275	20	68
Darbo patirtis	7,67	7,497	0	43

(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos duomenimis)

14 lentelėje pateikti respondentų amžiaus ir darbo patirties statistiniai duomenys. Tyrimo rezultatai rodo, kad respondentų amžiaus vidurkis siekia 37,98 metų, standartinis nuokrypis 9,275. Jauniausiam respondentui buvo 20 metų, vyriausiam – 68 metai. Vidutinė respondentų darbo patirtis yra 7,67 metų, standartinis nuokrypis – 7,497. Mažiausia darbo patirties reikšmė lygi 0 metų, o didžiausia- 43 metai .

3.2 Konstrukto patikimumo ir duomenų paskirstymo analizė

Pradedant darbą su SPSS programine įranga, pirmiausia buvo apskaičiuotas konstrukto patikimumo rodiklis Cronbach Alpha. 14 lentelė rodo Cronbach Alpha koeficientų palyginimą lyginant konstrukto autorių apskaičiuotas reikšmes ir atlikto tyrimo rezultatus pagal SPSS programą.

15 lentelė

Tyrimo konstrukto Cronbach Alpha koeficientai

<i>Konstruktas</i>	<i>Konstrukto autoriai</i>	<i>Cronbach koeficientas pagal konstrukto autorius</i>	<i>Cronbach Alpha koeficientas pagal SPSS</i>
<i>Verslumą skatinanti lyderystė</i>	Renko M., Tarabishy A., Carsrud A., Brannback (2015)	0,89	0,875
<i>Proaktyvus elgesys</i>	(Parker & Collins, 2010; Parker, Willians & Turner, 2006)	0,9	0,939
<i>Psichologinis įgalinimas</i>	Spreitzer, 1995) konstruktas, skalę į lietuvių kalbą parengė M. Tvarijonavičius (2014)	0,72	0,901
<i>Darbuotojų bendrajam saviveiksmingumas</i>	Chen, Gully & Eden (2001)	0,85	0,901

(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos duomenimis)

Iš pateiktos 15 lentelės matyti, kad visų analizuojamų konstrukto Cronbach Alpha koeficientai viršija 0,7 ribą, todėl galima teigti, jog konstrukto sudarantys teiginiai yra tarpusavyje suderinti, o patikimumas pakankamas. Tuo pačiu šių koeficientų reikšmės nėra artimos 1, kas leidžia daryti prielaidą, jog teiginiai nėra visiškai tapatūs savo turiniu. Gauti Cronbach Alpha rezultatai reikšmingai nesiskiria nuo originalios metodikos autorių pateiktų reikšmių, todėl galima teigti, kad klausimyno vertimas buvo atliktas kokybiškai ir išlaikė pradinę teiginių prasmę.

Atlikus Cronbach Alpha skaičiavimus ir įsitikinus, kad konstruktai yra patikimi, toliau buvo atlikti skirstinio normalumo įvertinimo testai – Kolmogorovo – Smirnov ir Šapiro - Vilko testas, todėl 16 lentelėje vaizduojama abiejų testų rezultatai.

16 lentelė

Paskirstymo normalumo testo rezultatai

<i>Konstruktas</i>	<i>Kolmogorovo – Smirnov testas</i>			<i>Šapiro – Wilco testas</i>			<i>Asimetrijos koeficientas</i>	<i>Eksceso koeficientas</i>
	<i>Reikšmė</i>	<i>Imtis</i>	<i>P vertė</i>	<i>Reikšmė</i>	<i>Imtis</i>	<i>P vertė</i>		
Verslumą skatinanti lyderystė	0,157	255	<0,01	0,947	255	<0,01	-0,797	0,601

Psichologinis įgalinimas	0,151	255	<0,01	0,939	255	<0,01	-0,85	0,744
Bendrasis saviveiksmingumas	0,18	255	<0,01	0,936	255	<0,01	-0,319	0,303
Proaktyvus elgesys	0,136	255	<0,01	0,932	255	<0,01	-0,961	0,152

(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos duomenimis)

Lentelėje pateikti Kolmogorovo – Smirnov ir Shapiro – Wilko testų rezultatai rodo, kad nei vieno analizuojamo konstrukto p reikšmė neviršija 0,05 ribos. Tai leidžia daryti išvadą, kad duomenys neatitinka normaliojo pasiskirstymo prielaidos. Vis dėl to, siekiant detaliau įvertinti duomenų pasiskirstymo pobūdį, buvo atlikta papildoma grafinė analizė, naudojant Q-Q diagramas ir histogramas (2 priedas). Šios analizės parodė, kad Q-Q diagramose duomenų taškai išsidėsto arti 45 laipsnių tiesės, o histogramose dauguma reikšmių formuoja į Gauso kreivę panašų pasiskirstymą, kas leidžia teigti, jog duomenys yra artimi normaliam pasiskirstymui.

Papildomai buvo įvertinti asimetrijos ir ekceso koeficientai, kurių absoliučios reikšmės neviršija 1. Tai patvirtina, kad nagrinėjami kintamieji gali būti laikomi apytiksliai normaliai pasiskirsčiusiais ir atitinkančiais parametrinių statistinių metodų taikymo prielaidas. Atsižvelgiant į tai, tolimesnėje analizėje duomenys buvo naudojami regresinei analizei.

Nors nustatyta, kad duomenų pasiskirstymas nėra visiškai normalus, tačiau jis atitinka parametrinių duomenų reikalavimus, todėl vidurkių statistikai reikšmingų skirtumų vertinimui buvo taikyti parametriniai reikšmingumo testai – nepriklausomų imčių t testas ir vienfaktorinė dispersijos analizė (One Way ANOVA). T testas buvo naudojamas lyginant vertinimus pagal lytį ir vadovaujančios bei nevadovaujančios pozicijos demografines charakteristikas. 17 lentelėje pateikti T testo analizės rezultatai.

17 lentelė

Konstrukto vidurkių palyginimas pagal lytį ir poziciją

	Reikšmė	Lytis	Pozicija
Verslumą skatinanti lyderystė	T	0,702	-1,367
	T-test two sided p	0,483	0,173

Psichologinis įgalinimas	T	-1,439	1,982
	T-test two sided p	0,151	0,49
Bendrasis saviveiksmingumas	T	-2,118	2,235
	T-test two sided p	0,36	0,27
Proaktyvus elgesys	T	-0,513	1,922
	T-test two sided p	0,609	0,56

(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos duomenimis)

Atlikus nepriklausomų imčių t testą pagal lytį ir poziciją, buvo vertinami konstrukto vidurkių skirtumai tarp dviejų grupių (pagal lytį ir vadovaujančią/ nevadovaujančią poziciją). Analizės rezultatai pagal lytį rodo, kad *verslumą skatinančios lyderystės* vertinimai tarp vyrų ir moterų yra panašūs (vyrų $M=3,8709$, $SD=0,715$, tuo tarpu moterų $M=3,8017$, $SD=0,69$; $t=0,702$ ir $p=0,483$). Tuo tarpu vertinant pagal pozicijos turėjimą vidurkis tarp vadovaujančių pareigų respondentų ($M=3,7306$, $SD=0,73148$) yra šiek tiek mažesnis nei tarp respondentų, neturinčių pavaldžių darbuotojų ($M=3,593$, $SD=0,68159$; $t=-1,36$; $p=0,173$). T testo rezultatai parodė, kad šis skirtumas nėra statistiškai reikšmingas ($p>0,05$), todėl galima teigti, kad vertinimai reikšmingai nesiskiria priklausomai nuo vadovaujančios pozicijos.

Psichologinio įgalinimo vertinimai pagal lytį atveju moterys nurodė šiek tiek aukštesnį vertinimą ($M=4,1188$; $SD=0,52321$) nei vyrai ($M=4,0123$; $SD=0,52830$), tačiau šis skirtumas taip pat nėra reikšmingas ($t=-1,439$; $p=0,151$). Tuo tarpu vertinimai pagal poziciją atveju nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp grupių. Vadovaujančias pareigas einantys respondentai šį konstruktą vertina aukščiau ($M=4,0439$; $SD=0,5213$), nei respondentai, neturintys tiesiogiai pavaldžių darbuotojų ($M=4,0439$; $SD=0,5213$). Šis skirtumas yra statistiškai reikšmingas ($t=1,982$; $p=0,49$), o pasitikėjimo 95% intervalas neapima nulio, kas patvirtina skirtumo patikimumą.

Proaktyvus elgesio konstrukto vertinimai pagal lytį tarp moterų ($M=3,9523$; $SD=0,54064$) ir vyrų ($M=3,9139$; $SD=0,50710$) taip pat skiriasi minimaliai ir statistiškai reikšmingų vidurkių skirtumų nenustatyta ($t=0,513$; $p=0,609$). Vertinimo rezultatai pagal poziciją rodo, kad vadovaujančias pareigas einančių respondentų vidurkis ($M=4,0339$; $SD=0,50581$) yra šiek tiek didesnis nei respondentų neturinčių tiesiogiai pavaldžių darbuotojų ($M=3,8965$; $SD=0,54105$).

Statistinis reikšmingumas šiuo atveju nepasiektas, todėl šio konstrukto atžvilgiu reikšmingų skirtumų nenustatyta ($t=1922$; $p=0.56$).

Vertinant *saviveiksmingumo* konstruklą pagal lytį buvo nustatyta statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas tarp grupių. Rezultatai rodo, kad moterys šį konstruklą vertina statistiškai aukščiau ($M=4,1277$; $SD=0,48289$) nei vyrai ($M=39855$; $SD=0,47334$), todėl galima teigti, kad saviveiksmingumo lygis reikšmingai skiriasi nuo lyties ($t=-2,118$; $p=0,36$). Panaši tendencija matoma ir pagal poziciją, vadovaujančias pareigas einantys respondentai nurodė aukštesnį saviveiksmingumo lygį ($M=4,0417$; $SD=0,48146$). T testas parodė, kad šis skirtumas reikšmingai siejasi su vadovaujančios pozicijos turėjimu ($t=2,235$; $p=0,27$).

Nepriklausomų imčių T testo rezultatai parodė, kad psichologinio įgalinimo ir proaktyvaus elgesio vertinimai pagal lytį statistiškai reikšmingai nesiskiria, nors kai kuriose grupėse stebimi nežymūs vidurkių skirtumai. Tuo tarpu vertinant pagal poziciją nustatyta, kad psichologinis įgalinimas yra statistiškai reikšmingas, aukštesnis tarp vadovaujančias pareigas einančių respondentų. Analizuojant saviveiksmingumo konstruklą, nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tiek pagal lytį, tiek pagal poziciją – moterys ir vadovaujančias pareigas einantys respondentai saviveiksmingumą vertina reikšmingai aukščiau nei atitinkamos palyginamos grupės.

Kadangi dalis demografinių kintamųjų turi daugiau nei dvi grupes, todėl vidurkių skirtumus įvertinti tarp kelių grupių grupių bus taikoma vienfaktorinė dispersinė analizė (One-Way ANOVA), kuri leidžia nustatyti ar egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai tarp daugiau nei dviejų grupių (žr. 18 lentelė).

18 lentelė

Konstrukto palyginimas pagal amžių, darbo partį, veiklos sritį, išsilavinimą ir adrbuotojų skaičių

	Rodiklis	Amžius	Darbo patirtis	Veiklos sritis	Išsilavinimas	Darbuotojų skaičius
Verslumą skatinanti lyderystė	F	0,408	0,834	1,801	1,356	0,226
	p	0,843	0,504	0,100	0,233	0,879
Psichologinis įgalinimas	F	1,891	0,81	1,923	0,557	0,776
	p	0,096	0,52	0,78	0,764	0,508
Bendras saviveiksmingumas	F	0,302	0,845	3,825	0,835	0,686
	p	0,911	0,498	0,01	0,544	0,561
Proaktyvus elgesys	F	0,462	0,534	4,443	0,72	0,202
	p	0,804	0,711	<0,01	0,999	0,895

(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos duomenimis)

Siekiant įvertinti, ar respondentų **amžius** yra susijęs su analizuojamų konstrukto vertinimų skirtumais, buvo atlikta vienfaktorė dispersinė analizė (One- Way ANOVA). Analizės metu buvo lyginami verslumą skatinančios lyderystės, psichologinio įgalinimo, bendrojo saviveiksmingumo ir proaktyvaus elgesio skirtingose amžiaus grupėse. Testo rezultatai parodė, kad verslumą skatinančios lyderystės atveju statistiškai reikšmingų skirtumų tarp amžiaus grupių nenustatyta ($F=0,408$; $p=0,843$). Tai rodo, kad šio konstrukto vertinimai yra panašūs nepriklausomai nuo respondentų amžiaus. Vertinant psichologinį įgalinimą, nustatyta, kad vidurkių skirtumai tarp amžiaus grupių taip pat nėra statistiškai reikšmingi, nors reikšmė artėja prie reikšmingumo ribos ($F=1,891$; $p=0,096$). Tai leidžia daryti prielaidas, kad galimos tam tikros tendencijos, tačiau statistiškai patikimų skirtumų pagal amžiaus grupes nepatvirtinta. Vertinant bendrąjį saviveiksmingumą, nustatyta, kad vidurkių skirtumai taip pat nėra statistiškai reikšmingi ($F=0,302$; $p=0,911$). Analizuojant proaktyvų elgesį taip pat nenustatyta reikšmingų skirtumų ($F=0,462$; $p=0,804$).

Vertinant, ar respondentų **darbo stažas** yra susijęs su analizuojamų konstrukto vertinimų skirtumais, tyrimai parodė, kad nei verslumo skatinančios lyderystės ($F=0,834$; $p=0,504$), nei psichologinio įgalinimo ($F=0,810$; $p=0,520$), nei bendrojo saviveiksmingumo ($F=0,845$; $p=0,498$), o taip pat ir proaktyvaus elgesio ($F=0,534$; $p=0,711$) – visų analizuojamų konstrukto atveju tarp darbo stažo grupių nepasiekė statistikai reikšmingo lygmens.

Palyginus konstruktus **pagal veiklos sritį**, tyrime bendrojo saviveiksmingumo konstruktas atskleidė statistiškai reikšmingą skirtumą tarp veiklos sričių ($F=3,825$; $p=0,001$). Tai reiškia, kad bendrojo saviveiksmingumo vertinimai reikšmingai skiriasi priklausomai nuo respondentų veiklos srities. Verslumą skatinanti lyderystės konstrukto ($F=1,801$; $p=0,100$) atveju statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingų veiklos sričių nenustatyta, nors p reikšmė artėja prie reikšmingos ribos. Tai leidžia daryti prielaidą, kad galimi tam tikri vertinimų skirtumai, tačiau statistiškai patikimų skirtumų nepatvirtinta. Vertinant psichologinio įgalinimo ($F=1,923$; $p=0,078$) ir proaktyvaus elgesio ($F=4,443$; $p=0,001$) konstruktus nustatyti statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingų veiklos sričių nepavyko.

Išanalizavus duomenis galima teigti, kad respondentų **išsilavinimo lygis** nėra statistikai reikšmingas veiksnys, paaiškinant verslumą skatinančios lyderystės ($F=1,356$; $p=0,233$), psichologinio įgalinimo ($F=0,557$; $p=0,764$), bendrojo saviveiksmingumo ($F=0,835$; $p=0,544$) ir proaktyvaus elgesio ($F=0,072$; $p=0,999$) vertinimų skirtumus.

ANOVA rezultatai parodė, kad vertinimas pagal **darbuotojų skaičių** įmonėje, nėra statistiškai reikšmingas veiksnys, paaiškinantis verslumą skatinančios lyderystės ($F=0,226$; $p=0,879$), psichologinio įgalinimo ($F=0,776$; $p=0,508$) bendrojo saviveiksmingumo ($F=0,686$; $p=0,561$) ir

proaktyvaus elgesio ($F=0,202$; $p=0,895$) vertinimų skirtumus. Visų analizuojamų konstrukčių atveju skirtumai tarp išsilavinimo grupių nepasiekė statistiškai reikmingo lygmens ($p>0,05$).

Apibendrinant analizės gautus rezultatus (One-Way ANOVA) parodė, kam amžius, darbo stažas, išsilavinimo lygis ir įmonės dydis nėra statistiškai reikšmingi veiksniai, paaiškinantys verslumą skatinančios lyderystės, psichologinio įgalinimo, bendrojo saviveiksmingumo ar proaktyvaus elgesio vertinimų skirtumus. Tuo tarpu veiklos sritis buvo statistiškai reikšmingai ir susijusi su bendrojo saviveiksmingumo ir proaktyvaus elgesio vertinimų skirtumais, tačiau reikšmingų skirtumų verslumą skatinančios lyderystės ir psichologinio įgalinimo atvejais nenustatyta.

3.3 Verslumą skatinančios lyderystės įtaka proaktyviam darbuotojų elgesiui

Siekiant įvertinti, ar verslumą skatinanti lyderystė daro įtaką proaktyviam darbuotojų elgesiui, buvo atlikta tiesinė regresinė analizė (žr/ 19 lentelė).

19 lentelė

Verslumą skatinančios lyderystės įtaką proaktyviams darbuotojų elgesiui regresinės analizės rezultatai

	<i>F</i>	<i>B</i>	<i>Koeficientų standartinės paklaidos</i>	<i>β</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
Konstanta		44,058	2,805		15,707	<0,01	
Verslumą skatinanti lyderystė		3,859	0,721	0,319	5,35	<0,01	1
Regresija	28,618					<0,01	

(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos duomenimis)

Regresės analizės rezultatai parodė, kad taro verslumą skatinančios lyderystės ir proaktyvaus darbuotojų elgesio egzistuoja vidutinio stiprumo teigiamas ryšys ($R=0,319$). Nustatytas determinacijos koeficientas ($R^2=0,102$) leidžia teigti, kad verslumą skatinanti lyderystė paaiškina 10,2 % proaktyvaus darbuotojų elgesio variacijos. Modelio liekanos buvo vertinamos pagal Durbin – Watson statistiką. Gauta reikšmė lygi 1,755, kuri patenka į rekomenduojamą intervalą, todėl galima daryti išvadą, kad modelio likučiai nėra autokoreliuoti, o viena iš pagrindinių regresinės analizės prielaidų yra tenkinama.

Regresinės analizės ANOVA rezultatai parodė, kad sudarytas regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas ($F=28,618$; $p=0,001$). Tai reiškia, jog verslumą skatinanti lyderystė reikšmingai

paaikškina proaktyvaus darbuotojų elgesio variaciją. Regresijos koeficientų analizė atskleidė, kad statistiškai reikšmingą ryšį tarp verslumą skatinančios lyderystės ir proaktyvaus elgesio. Standartizuotas regresijos koeficientas yra teigiamas ($\beta=0,319$, $t=5,350$; $p<0.001$), todėl galima teigti, kad aukštesnis verslumą skatinančios lyderystės lygis siejasi su aukštesniu proaktyvaus darbuotojų elgesio lygiu.

Nestandardizuotas regresijos koeficientas ($B=3,859$) rodo, kad verslumą skatinančios lyderystės rodikliui padidėjus vienu vienetu, proaktyvaus elgesio vertinimas vidutiniškai padidėja 3,859 balo. Regresijos konstanta yra statistiškai reikšminga ($B=44,058$; $p<0,01$) ir atspindi proaktyvaus elgesio lygį, kad verslumą skatinanti lyderystė reikšmė lygi nuliui. Taip pat Tolerance= 1 ir rodiklis VIF =1, kas patvirtina, kad regresijos modelyje nėra problemų, todėl gauti rezultatai laikomi patikimais.

Gauti rezultatai leidžia teigti, kad verslumą skatinanti lyderystė yra svarbus veiksnys, susijęs su darbuotojų proaktyviu elgesiu- didėjant verslumą skatinančios lyderystės lygiui, didėja ir darbuotojų proaktyvumo lygis. Todėl galima daryti išvadą, kad verslumą skatinanti lyderystė daro statistiškai reikšmingą poveikį proaktyviam darbuotojų elgesiui.

Patvirtinta pirmoji hipotezė:

H1 – verslumą skatinanti lyderystė stiprina darbuotojų proaktyvų elgesį.

3.4 Verslumą skatinančios lyderystės įtaka proaktyviam darbuotojų elgesiui, medijuojant psichologiniam įgalinimui ir moderuojant bendrajam darbuotojų saviveiksmingumui

Norint įvertinti, ar psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp verslumą skatinančios lyderystės ir proaktyvaus darbuotojų elgesio ir patikrinti ar bendrasis saviveiksmingumas moderuoja ryšius tarp psichologinio įgalinimo ir proaktyvaus elgesio, bei verslumo skatinančios lyderystės ir proaktyvaus elgesio, buvo patikrintas moderuotos mediacijos modelis naudojant SPSS PROCESS v4.2 by Andrew F.Hayes įskiepi. Analizei buvo panaudotas 15 Hayes modelis, kuris buvo atskirai naudojamas kiekvienam iš C konstrukto.

Suformuota ir atlikta regresinė, mediatoriaus ir moderatoriaus analizė, kur X - verslumą skatinanti lyderystė, Y- proaktyvus elgesys, M- psichologinis įgalinimas ir W- bendrasis saviveiksmingumas (žr. 20 lentelė).

20 lentelė

Verslumą skatinančios lyderystės įtaka proaktyviam darbuotojų elgesiui, medijuojant psichologiniam įgalinimui ir moderuojant bendrajam saviveiksmingumui regresinės analizės rezultatai

	B	SN	t	p	LLCI	ULCI
X→M	0,6388	0,597	10,699	0,000	0,5212	0,7564
X→Y	-0,519	0,685	-0,757	0,939	-1,4017	1,297
M→Y	0,5481	0,4638	1,1818	0,2384	-0,365	1,4615
X*W=Y	0,003	0,208	0,1429	0,8865	-0,80	0,440
M*W=Y	0,0106	0,143	-0,744	0,4571	-0,388	0,175

(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos duomenimis)

Pirmiausia buvo atliktas verslumą skatinančios lyderystės poveikis psichologiniam įgalinimui. Regresinės analizės rezultatai parodė, kad verslumą skatinanti lyderystė daro stiprų ir statistiškai reikšmingą poveikį psichologiniam įgalinimui ($F=114,881$; $p<0,001$). Modelio paaiškinamoji galia yra pakankamai didelė- determinacijos koeficientas ($R^2=0,312$) rodo, kad verslumą skatinanti lyderystė paaiškina apie 31,15 % psichologinio įgalinimo variacijos. Tai leidžia teigti, kad šis kintamasis yra svarbus psichologinio įgalinimo veiksnys.

Regresijos koeficientų analizė atskleidė, kad verslumą skatinanti lyderystė daro teigiamą ir statistiškai reikšmingą poveikį įgalinimui ($B=0,639$, $t=10,7$; $p<0,001$). Tai reiškia, kad didėjant verslumą skatinančiai lyderystės lygiui įvertis vidutiniškai padidėja 0,64 balo.

Toliau buvo vertinamas proaktyvus darbuotojų elgesio prognozavimo modelis, į kurį įtraukti verslumą skatinanti lyderystė, psichologinis įgalinimas ir bendrasis saviveiksmingumas. Gautas modelis yra statistiškai reikšmingas ($F=37,10$; $p<0,001$ ir paaiškina 42,69 % proaktyvaus elgesio variacijos ($R^2=0,427$). Analizuojant pagrindinių kintamųjų poveikius nustatyta, kad nei verslumą skatinanti lyderystė, nei psichologinis įgalinimas neturi statistiškai reikšmingo tiesioginio poveikio proaktyviam darbuotojų elgesiui ($p>0,05$). Tuo tarpu bendrasis saviveiksmingumas daro teigiamą ir statistiškai reikšmingą poveikį proaktyviam elgesiui ($B=1,581$; $t=2,723$; $p=0,007$), rodantį, kad aukštesnis saviveiksmingumo lygis siejasi su didesniu darbuotojų proaktyvumu.

Vertinant moderuojančius efektus nustatyta, kad nei verslumą skatinančios lyderystės ir saviveiksmingumo sąveika, nei psichologinio įgalinimo ir saviveiksmingumo sąveika nėra statistiškai reikšmingos ($P>0,05$). Tai reiškia, kad bendrasis saviveiksmingumas nemoderuoja nei verslumą skatinančios lyderystės, nei psichologinio įgalinimo poveikio proaktyviam darbuotojų elgesiui.

Tyrimo rezultatai parodė, kad psichologinis darbuotojų įgalinimas medijuoja ryšį tarp verslo lyderystės ir proaktyvaus elgesio, nes nustatytas statistiškai reikšmingas netiesiogis poveikis. Tai

leidžia teigti, kad versli lyderystė veikia proaktyvų darbuotojų elgesį per psichologinio įgalinimo didėjimą, net ir nesant reikšmingo tiesioginio poveikio, todėl antroji hipotezė patvirtinta, bet ne kaip moderuota mediacija, o kaip reikšminga paprasta mediacija.

H2 – psichologinis darbuotojų įgalinimas medijuoja ryšį tarp verslios lyderystės ir proaktyvaus elgesio.

Analizuojant bendrojo saviveiksmingumo vaidmenį nustatyta, kad saviveiksmingumas daro statistiškai reikšmingą poveikį proaktyviam darbuotojų elgesiui ($\beta=1,581$; $p<0,001$). Tai rodo, jog darbuotojai, pasižymintys aukštesniu saviveiksmingumo lygiu yra labiau linkę demonstruoti proaktyvų elgesį, nepriklausomai nuo vadovo lyderystės ar psichologinio įgalinimo lygio.

Tačiau sąveikos terminų analizė parodė, kad nei verslumą skatinanti lyderystė, nei psichologinio įgalinimo poveikio proaktyviam darbuotojų elgesiui, todėl hipotezė trečia ir ketvirta nepatvirtintos:

H3 – bendrasis saviveiksmingumas moderuoja ryšį tarp verslios lyderystės ir proaktyvaus elgesio.

H4 – bendrasis saviveiksmingumas moderuoja ryšį tarp psichologinio įgalinimo ir proaktyvaus elgesio.

Netiesioginio poveikio analizė atlikta taikant bootstrap metodą parodė, kad verslumą skatinanti lyderystė daro statistiškai reikšmingą netiesioginį poveikį proaktyviam darbuotojų elgesiui per psichologinį įgalinimą. Šis netiesioginis poveikis buvo reikšmingas bendrajam saviveiksmingumui, o 95 % bootstrap neapėmė nulio. Tačiau moderuotos mediacijos indeksas nebuvo statistiškai reikšmingas.

Apibendrinant rezultatus galima teigti, kad verslumą skatinanti lyderystė reikšmingai didina psichologinį įgalinimą ir per jį daro netiesioginį poveikį proaktyviam darbuotojų elgesiui, tačiau bendrasis saviveiksmingumas šiame modelyje neatlieka moderuojančio vaidmens.

Diskusija

Nors teorinėje tyrimo dalyje buvo prielaida, kad bendrasis saviveiksmingumas gali sustiprinti verslumą skatinančios lyderystės ir psichologinio įgalinimo poveikį proaktyviam darbuotojų elgesiui, empiriniai tyrimo rezultatai šios prielaidos nepatvirtino. Viena iš galimų priežasčių yra ta, kad bendrasis saviveiksmingumo lygis aukštas daugumoje imties. Tokiu atveju saviveiksmingumas veikia kaip bendrasis foninis veiksnys, tačiau nesustiprina ir nesusilpnina kitų kintamųjų tarpusavio ryšių.

Taip pat galima teigti, kad proaktyvus elgesys labiau priklauso nuo organizacinių ir struktūrinių veiksnių, tokių kaip sprendimų priėmimų laisvė, dažnu atveju tyrimuose minima ir įtaka dėl organizacijos kultūros, tokiu atveju verslumą skatinanti lyderystė didina psichologinį įgalinimą, tačiau pastarasis ne visada gali transformuotis į proaktyvų elgesį be papildomų organizacinių sąlygų.

Galiausiai gauti rezultatai neprieštarauja ankstesniems tyrimams, kuriuose nustatyta, kad moderuojantys efektai dažnai yra silnesni nei tiesioginiai ar netiesioginiai ryšiai ir reikalauja didesnių imčių.

Todėl ateities tyrimuose turėtų būti tikslinga į modelį įtraukti papildomus moderatorius, susijusius su darbo aplinka ar organizaciniu kontekstu.

Išvados

1. Tyrimas parodė, kad versli lyderystė yra reikšmingas darbuotojų psichologinio įgalinimo veiksnys, kai vadovų elgsena skatina iniciatyvumą ir savarankiškumą, prisideda prie darbuotojų psichologinių išteklių.
2. Nustatyta, kad psichologinis darbuotojų įgalinimas medijuoja ryšį tarp verslios lyderystės ir proaktyvaus darbuotojų elgesio, todėl verslumo lyderystė daro poveikį proaktyvumui netiesioginiu būdu – per darbuotojų įgalinimą.
3. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad tiesioginis verslumo lyderystės poveikis proaktyviam darbuotojų elgesiui nėra statistiškai reikšmingas, kas rodo, kad proaktyvus elgesys formuojasi per psichologinio darbuotojų įgalinimo mechanizmą.
4. Nustatyta, kad bendrasis saviveiksmingumas neatlieka moderuojančio vaidmens nei verslios lyderystės ir proaktyvaus elgesio, nei psichologinio įgalinimo ir proaktyvaus elgesio ryšiuose, nors jis veikia kaip savarankiškas proaktyvaus elgesio kintamasis.

LITERATŪRA

1. Alikaj, A., Ning, W., & Wu, B. (2021). Proactive personality and creative behavior: examining the role of thriving at work and high-involvement HR practices. *Journal of Business and Psychology*, 36, 857-869. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09704-5>
2. Abun, D. (2021). Employees' self-efficacy and work performance of employees as mediated by work environment. *International journal of research in business and social science*, 10(7), 1-15. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3958247>
3. Azizifar, A., Naghipour, S., Mohamadian, F., Veisani, Y., Cheraghi, F., & Aibod, S. (2020). Investigating the relationship between Iranian EFL teachers' empowerment and their self-efficacy as a consequence for their educational improvement. *Journal of education and health promotion*, 9(1), 1-5. https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_354_19
4. Afriyie, N., Melyoki, L. L., & Nchimbi, M. (2020). The influence of employee self-efficacy, outcome expectation and firm resources on intrapreneurial behaviour: insight from Ghana. *Athens journal of business & economics*, 6(4), 349-376. <https://doi.org/10.30958/ajbe.6-4-4>
5. Asghar, F., Mahmood, S., Iqbal Khan, K., Gohar Qureshi, M., & Fakhri, M. (2022). Eminence of leader humility for follower creativity during COVID-19: the role of self-efficacy and proactive personality. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.790517>
6. Ashfaq, F., Abid, G., Ilyas, S., & Hasnain, A. (2021). How transformational leadership influences innovative behavior: The mediating role of psychological empowerment and proactivity of employees. *Independent Journal of Management Production*, 12(1), 241-264. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i1.1162>
7. Al Halbusi, H., Al-Sulaiti, K., AlAbri, S., & Al-Sulaiti, I. (2023). Individual and psychological factors influencing hotel employee's work engagement: The contingent role of self-efficacy. *Cogent Business & Management*, 10(3). 1-24. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2254914>
8. Bilal, M., Chaudhry, S., Amber, H., Shahid, M., Aslam, S., & Shahzad, K. (2021). Entrepreneurial leadership and employees' proactive behaviour: Fortifying self determination theory. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 176. <https://doi.org/10.3390/joitmc7030176>
8. Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, 37(2), 122-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>
9. Bandura A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (eds.), *Encyclopedia of Human Behavior*, 4, (p. 71-81). New York: Academic Press. https://www.academia.edu/32386167/Bandura_self_efficacy

10. Choi, W. S., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2021). Innovative behavior in the workplace: An empirical study of moderated mediation model of self-efficacy, perceived organizational support, and leader-member exchange. *Behavioral Sciences*, 11(12), 1-17. <https://doi.org/10.3390/bs11120182>
11. Caniëls, M. C., & Baaten, S. M. (2019). How a learning-oriented organizational climate is linked to different proactive behaviors: The role of employee resilience. *Social Indicators Research*, 143, 561-577. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-1996-y>
12. Dzimidienė, A., ir Bagdžiūnienė, D. (2022). Darbuotojų vikrumo ir saviveiksmingumo reikšmė inovatyviam elgesiui organizacijoje. *Psichologija*, 67, 70-88. <https://www.redalyc.org/journal/6929/692974064005/692974064005.pdf>
13. Fay, D., Strauss, K., Schwake, C., & Urbach, T. (2023). Creating meaning by taking initiative: Proactive work behavior fosters work meaningfulness. *Applied Psychology*, 72(2), 506-534. <https://doi.org/10.1111/apps.12385>
14. 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. <https://doi.org/10.2224/sbp.6609>
15. Haq, M.A., Ahmed, M.A., & Khalid, S. (2019). Empowering leadership and proactive behavior: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of leader-follower distance. *Abasyn Univ. J. Soc. Sci.*, 12, 50–61. <https://doi.org/10.34091/AJSS.12.1.05>
16. Hu, Y., Wu, X., Zong, Z., Xiao, Y., Maguire, P., Qu, F., ... & Wang, D. (2018). Authentic leadership and proactive behavior: the role of psychological capital and compassion at work. *Frontiers in psychology*, 9, 2470. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02470>
17. Islam, T., Zahra, I., Rehman, S. U., & Jamil, S. (2024). How knowledge sharing encourages innovative work behavior through occupational self-efficacy? The moderating role of entrepreneurial leadership. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 73(1/2), 67-83.
17. Jesiūnienė, D., ir Klokmanienė, D. (2023). Įgalinančių socialinių paslaugų organizacijos konstravimas. *Iššūkiai ir socialinė atsakomybė versle*, 106-114. <https://vb.panko.lt/object/elaba:184196647/184196647.pdf>
18. Jia, J., Yan, J., Jahanshahi, A. A., Lin, W., & Bhattacharjee, A. (2020). What makes employees more proactive? Roles of job embeddedness, the perceived strength of the HRM system and empowering leadership. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(1), 107-127. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12249>

19. Jasiulevičienė, E. (2022, June). Veiksniai, lemiantys darbuotojų organizacinį išipareigojimą transporto paslaugų įmonėse: teorinis aspektas. In *Conference "Young Scientist 2023"* (p. 95-100). <https://ejournals.vdu.lt/index.php/jm2022/article/download/3190/2064>
20. Karimi, S., Malek, F. A., & Farani, A. Y. (2022). The relationship between proactive personality and employees' creativity: the mediating role of intrinsic motivation and creative self-efficacy. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 35(1), 4500-4519. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.2013913>
21. Lu, X., Xie, B., & Guo, Y. (2018). The trickle-down of work engagement from leader to follower: The roles of optimism and self-efficacy. *Journal of Business Research*, 84, 186–195. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.014>
22. Lazauskaitė-Zabielskė, J., Pociūtė, B. M., ir Bulotaitė, L. (2019). Mokykloje dirbančių karjeros konsultantų saviveiksmingumo vaidmuo pasitenkinimui karjeros konsultavimu ir tikslams pasiekti. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 43, 141-155. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=854586>
23. Li, C., Makhdoom, H. U. R., & Asim, S. (2020). Impact of entrepreneurial leadership on innovative work behavior: Examining mediation and moderation mechanisms. *Psychology research and behavior management*, 105-118. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.2147/PRBM.S236876>
24. Lipinskienė, D., & Siudikas, L. (2018). Darbuotojų verslumą įgalinanti aplinka: teorinės įžvalgos: Environment that Empowers Employee Entrepreneurship: Theoretical Insights. *Taikomieji tyrimai studijose ir praktikoje-Applied research in studies and practice*, 14(1), 101-109. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=724933>
25. Li, Y., & Scott, B. A. (2023). The moderating role of self-efficacy in the relationship between affective commitment and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(1), 215–234.
26. Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, 6, 1-12. <https://link.springer.com/article/10.1186/s43093-020-00027-8>
27. McCormick, B. W., Guay, R. P., Colbert, A. E., & Stewart, G. L. (2019). Proactive personality and proactive behaviour: Perspectives on person–situation interactions. *Journal of occupational and organizational psychology*, 92(1), 30-51. <https://doi.org/10.1111/joop.12234>
28. Mehmood, M. S., Jian, Z., Waheed, A., Younas, A., & Khan, S. Z. (2019, January). Impact of entrepreneurial leadership on employee's innovative behavior: mediating role of psychological

- empowerment. In *Proceedings of the 2019 3rd International Conference on Management Engineering, Software Engineering and Service Sciences* (pp. 223-229).
<https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3312662.3312701>
29. Mumtaz, S., & Parahoo, S. K. (2020). Promoting employee innovation performance: Examining the role of self-efficacy and growth need strength. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(4), 704-722. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2017-0330>
 30. Miselytė, M., Bagdžiūnienė, D. ir Jakutė, V. (2019). Job requirements, resources and proactive behavior at work: the role of work engagement and stress. *Psichologija*, 59, 8-22. <https://doi.org/10.15388/Psichol.2019.1>
 31. Naeem, M., Weng, Q. D., Ali, A., & Hameed, Z. (2020). Linking family incivility to workplace incivility: Mediating role of negative emotions and moderating role of self-efficacy for emotional regulation. *Asian Journal of Social Psychology*, 23(1), 69–81. <https://doi.org/10.1111/ajsp.12391>
 32. Oliveira, M., Andrade, J. R., Ratten, V., & Santos, E. (2023). Psychological empowerment for the future of work: Evidence from Portugal. *Global Business and Organizational Excellence*, <https://doi.org/10.1002/joe.22194>
 33. Parker, S. K., Wang, Y., & Liao, J. (2019). When is proactivity wise? A review of factors that influence the individual outcomes of proactive behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 221-248. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015302>
 34. Rua, O. L., & Rodrigues, S. (2018). Relacionando empowerment e orientação empreendedora: Análise dos estabelecimentos hoteleiros do Norte de Portugal. *European Journal of Applied Business and Management*, 4(1), 138–157.
<https://nidisag.isag.pt/index.php/IJAM/article/view/297>
 35. Safdar, M., Batool, S. H., & Mahmood, K. (2021). Relationship between self-efficacy and knowledge sharing: systematic review. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 70(3), 254-271, <https://doi.org/10.1108/GKMC-11-2019-0139>
 36. Segarra-Ciprés, M., Escrig-Tena, A., & García-Juan, B. (2019). Employees' proactive behavior and innovation performance: Examining the moderating role of informal and formal controls. *European Journal of Innovation Management*, 22(5), 866-888.
https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/186791/Segarra_2019_Employees.pdf?sequence=1&isAllowed=y
 37. Vadvilavičius, T., ir Stelmokienė, A. (2022). Psychometric Properties of Work–Family Enrichment Self-Efficacy Scale: Lithuanian Version. *Psichologija*, 67, 8-23.
<https://doi.org/10.15388/Psichol.2022.55>

38. Valiulė, V., ir Vaikšnoras, M. (2018). Vadovų vaidmuo įgalinant žmogiškuosius išteklius. *Regional formation and development studies: journal of social sciences*, (2), 91-105. <https://doi.org/10.15181/rfds.v25i2.1748>
39. Vilkaitė-Vaitonė, N., ir Sologubas, S. (2019). Darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai verslo organizacijose: teorinės įžvalgos. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 49(1), 27-34. <https://doi.org/10.21277/jmd.v49i1.207>
40. Zhang, T. C., Ronzoni, G., Medeiros, M., & Bufquin, D. (2022). A qualitative assessment of hotel employee engagement in anti-human-trafficking initiatives. *International Journal of Hospitality Management*, 102. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103148>
41. Žukauskaitė, I., Bagdžiūnienė, D., ir Balsienė, R. R. (2019). Darbuotojų profesinio saviveiksmingumo, struktūrinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą sąsajos. *Psichologija*, 59, 37-52. <https://doi.org/10.15388/Psichol.2019.3>
42. Wang, Z., Zhang, J., Thomas, C. L., Yu, J., & Spitzmueller, C. (2017). Explaining benefits of employee proactive personality: The role of engagement, team proactivity composition and perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 101, 90-103. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.04.002>
43. Wang, C. J., & Yang, I. H. (2021). Why and how does empowering leadership promote proactive work behavior? An examination with a serial mediation model among hotel employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2386. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052386>
44. Wu, C. H., Parker, S. K., Wu, L. Z., & Lee, C. (2018). When and why people engage in different forms of proactive behavior: Interactive effects of self-construals and work characteristics. *Academy of Management Journal*, 61(1), 293-323. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.1064>
45. Wu, C. H., Deng, H., & Li, Y. (2018). Enhancing a sense of competence at work by engaging in proactive behavior: The role of proactive personality. *Journal of Happiness Studies*, 19, 801-816. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9827-9>
46. Xu, X., Jiang, L., & Wang, H. J. (2019). How to build your team for innovation? A cross-level mediation model of team personality, team climate for innovation, creativity, and job crafting. *J. Occup. Organ. Psychol.*, 92, 848–872. <https://doi.org/10.1111/joop.12277>

**VERSLUMĄ SKATINANČIOS LYDERYSTĖS ĮTAKA PROAKTYVIAM
DARBUOTOJŲ ELGESIUI, MEDIJUOJANT PSICHOLOGINIAM ĮGALINIMUI IR
MODERUOJANT BENDRAJAM DARBUOTOJŲ SAVIVEIKSMINGUMUI**

BRIGITA RUMBUTIENĖ

Baigiamasis magistro darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – dr. Žygimantas Grakauskas

SANTRAUKA

Darbo dydis 59 puslapiai, 2 paveikslai, 20 lentelių, 46 moksliniai šaltiniai.

Darbo tikslas – ištirti verslumą skatinančios lyderystės įtaką proaktyviam darbuotojų elgesiui, medijuojant psichologiniam įgalinimui ir moderuojant darbuotojų saviveiksmingumui ir nustatyti modelio tiesioginius ir netiesioginius ryšius.

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

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

Pasirinktas atlikti kiekybinis tyrimas, sudarytas iš 4 konstrukto. Tyrime dalyvavo 255 respondentų. Nustatytas demografinių charakteristikų poveikis tyrimo modelio konstrukto. Atlikta regresinė analizė naudojant linijinę regresiją, bei A. Haeyss SPSS procecc įskiepis, panaudojant 15 modelį. Nustatyti ryšiai tarp verslumo skatinančios lyderystės įtakos proaktyviam darbuotojų elgesiui, medijuojant psichologiniam įgalinimui ir moderuojant bendram saviveiksmingumui.

Remiantis tyrimo rezultatais patvirtinta hipotezė, kad verslumą skatinanti lyderystė daro teigiamą ryšį darbuotojų proaktyviam elgesiui, psichologinis darbuotojų įgalinimas medijuoja ryšį tarp verslo lyderystės, atmestos hipotezės, kad bendrasis saviveiksmingumas moderuoja ryšį tarp verslos lyderystės ir proaktyvaus darbuotojų elgesio, atmesta hipotezė, kad saviveiksmingumas moderuoja ryšį tarp psichologinio įgalinimo ir proaktyvaus darbuotojų elgesio. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad versli lyderystė daro poveikį proaktyviam darbuotojų elgesiui netiesiogiai per psichologinį įgalinimą patvirtinant mediacijos efektą.

Atliktas darbas gali būti naudojamas tolimesniems tyrimams.

**THE IMPACT OF ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP ON PROACTIVE EMPLOYEE
BEHAVIOR, MEDIATING PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND MODERATION
OF OVERALL EMPLOYEE SELF-EFFICACY**

BRIGITA RUMBUTIENĖ

Master's thesis Human Resource Management Program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Dr. Žygimantas Grakauskas

SUMMARY

59 pages, 2 figures, 20 tables, 46 scientific sources. The aim of the thesis is to investigate the influence of entrepreneurial leadership on proactive employee behavior, mediating psychological empowerment and moderating employee self-efficacy and to identify the direct and indirect relationships of the model. The thesis consists of three main parts: a review of scientific literature sources, empirical research methodology and analysis of the results of the conducted research, discussion and conclusions. The scientific literature review presents the concepts of the main work objects, their context, features, determining factors and significance. A quantitative study was chosen to be conducted, consisting of 4 constructs. 255 respondents participated in the study. The effect of demographic characteristics on the constructs of the research model was determined. Regression analysis was performed using linear regression, and A. Haey's SPSS PROCESS plugin, using model 15. Relationships were established between the influence of entrepreneurial leadership on proactive employee behavior, mediated by psychological empowerment and moderated by general self-efficacy. Based on the results of the study, the hypothesis that entrepreneurial leadership has a positive relationship with proactive employee behavior was confirmed, psychological employee empowerment mediates the relationship between entrepreneurial leadership, the hypothesis that general self-efficacy moderates the relationship between entrepreneurial leadership and proactive employee behavior was rejected, and the hypothesis that self-efficacy moderates the relationship between psychological empowerment and proactive employee behavior was rejected. The results of the study revealed that entrepreneurial leadership affects proactive employee behavior indirectly through psychological empowerment, confirming the mediation effect. The work carried out can be used for further research.

PRIEDAI

1 priedas. Apklausos anketa

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

Esu Vilniaus Universiteto žmogiškųjų išteklių valdymo magistro studijų studentė. Rašau baigiamąjį magistro darbą, kurio tikslas išsiaiškinti kaip organizacijose verslumą skatinanti lyderystė įtakoja darbuotojų proaktyvų elgesį, nustatyti kaip šį ryšį įtakoja darbuotojo psichologinis įgalinimas ir bendrasis saviveiksmingumas.

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

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

Jeigu turėsite klausimų, susijusių su tyrimu, prašau kreiptis el. paštu:

brigita.rumbutiene@evaf.stud.vu.lt

Ačiū už Jūsų skirtą laiką!

1. Įvertinkite savo tiesioginio vadovo verslo stilių pagal pateiktus teiginius nuo 1 iki 5 .

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

Eil. Nr.	Klausimas	1	2	3	4	5
1.	Vadovui (-ei) dažnai kyla radikalių mūsų parduodamų produktų tobulėjimo idėjų					
2.	Vadovui (-ei) dažnai kyla idėjų apie visiškai naujus produktus, kuriuos galėtume parduoti					
3.	Vadovas (-ė) linkęs (-usi) rizikuoti					
4.	Vadovas (-ė) turi kūrybiškų problemų sprendimų					
5.	Vadovas (-ė) rodo aistrą savo darbui					
6.	Vadovas (-ė) turi verslo ateities viziją					
7.	Vadovas (-ė) meta iššūkius ir verčia mane veikti novatoriškiau					
8.	Vadovas (-ė) nori, kad mesčiau iššūkį dabartiniams verslo būdams					

2. Įvertinkite įgalinimo lygmenį savo organizacijoje.

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

Eil. Nr.	Klausimas	1	2	3	4	5
1.	Esu įsitikinęs savo sugebėjimais atlikti savo darbą					
2.	Darbas, kurį darau, man svarbus					
3.	Turiu didelę savarankiškumą nusprendamas, kaip dirbti savo darbą.					
4.	Mano įtaka tam, kas vyksta mano darbe, daro didelį poveikį					
5.	Mano darbo veikla man yra asmeniškai reikšminga					
6.	Aš galiu kontroliuoti poveikį, kas vyksta mano darbe					
7.	Galiu pats nuspręsti, kaip dirbti savo darbą					
8.	Aš turiu daug nepriklausomybės ir laisvės, kai dirbu savo darbą					
9.	Esu įvaldęs savo darbui reikalingus įgūdžius					
10.	Darbas, kurį darau, man yra reikšmingas					
11.	Aš turiu didelę įtaką tam, kas vyksta mano darbe					
12.	Esu įsitikinęs savo galimybėmis atlikti savo darbo veiklą					

3. Įvertinkite savo elgsenas ir savijautą darbe.

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

Eil. Nr.	Klausimas	1	2	3	4	5
1.	Aš gebu pasiekti daugumą tikslų, kuriuos išsikeliu sau					
2.	Kai susiduriu su sudėtingomis užduotimis, esu tikras, kad jas atliksiu					
3.	Apskritai manau, kad galiu pasiekti man svarbių rezultatų					
4.	Tikiu, kad galiu pasisekti daugiausia bet kokiose pastangose, kurioms ryžčiausi					
5.	Sėkmingai įveiksiu daugybę iššūkių					
6.	Esu įsitikinęs, kad galiu efektyviai atlikti daugybę skirtingų užduočių					

7.	Palyginti su kitais žmonėmis, daugumą užduočių galiu atlikti puikiai					
8.	Net kai viskas yra sunku, galiu pasirodyti gana gerai					
9.	Aš aktyviai sprendžiu problemas					
10.	Kai kas nors nepavyksta, aš nedelsdamas ieškau sprendimo					
11.	Kai tik atsiranda galimybė kažkur aktyviai sudalyvauti, aš ją pasinaudoju					
12.	Aš iš karto imuosi iniciatyvos, net kai kiti to nedaro					
13.	Aš greitai išnaudoju galimybes, kad pasiekčiau savo tikslus					
14.	Paprastai aš darau daugiau, nei manęs prašo					
15.	Man puikiai sekasi įgyvendinti idėjas					
16.	Aš galėsiu pasiekti daugumą sau iškieltų tikslų					
17.	Kai susiduriu su sudėtingomis užduotimis, esu tikras, kad jas įveiksiu					
18.	Apskritai manau, kad galiu pasiekti man svarbius rezultatus.					
19.	Aš tikiu, kad man pasiseks daugumoje pastangų, kurioms nusiteikiau.					
20.	Aš galėsiu sėkmingai įveikti daugybę iššūkių.					
21.	Esu įsitikinęs, kad galiu efektyviai atlikti daugybę skirtingų užduočių.					
22.	Lyginant su kitais žmonėmis, aš galiu atlikti daugumą užduočių labai gerai.					
23.	Net kai yra sunku, galiu pasirodyti gana gerai					

5. Jūsų lytis:

- a) Vyras
- b) Moteris

6. Jūsų amžius:

Įrašykite _____

7. Jūsų darbo patirtis organizacijoje (metais):

Įrašykite _____

8. Jūsų išsilavinimas:

- a) Pagrindinis
- b) Vidurinis
- c) Profesinis
- d) Aukštesnysis
- e) Aukštasis neuniversitetinis
- f) Aukštasis universitetinis

g) Kita

9. Ar dirbate vadovaujančioje pozicijoje?

- a) Taip, turiu tiesiogiai pavaldžių darbuotojų.
- b) Ne, neturiu tiesiogiai pavaldžių darbuotojų.

10. Organizacijos, kurioje dirbate veiklos sritis:

- a) Gamyba
- b) Didmeninė ir mažmeninė prekyba
- c) Transportas ir saugojimas
- d) Informacinės technologijos
- e) Finansai ir draudimas
- f) Švietimas
- g) Sveikatos priežiūra

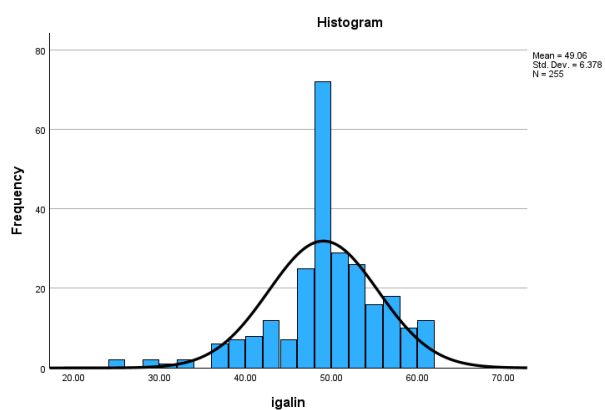
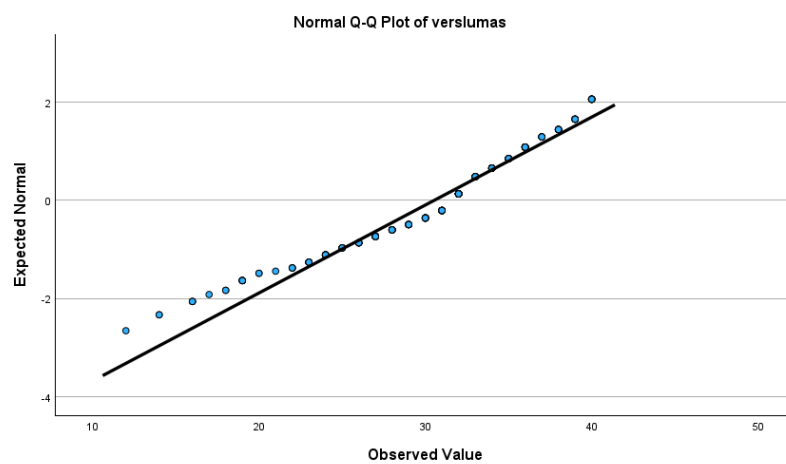
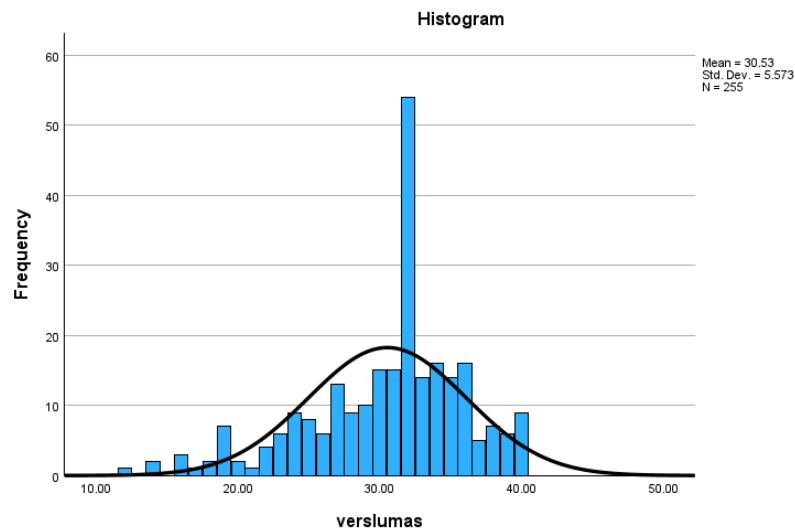
11. Organizacijos, kurioje dirbate dydis pagal darbuotojų skaičių:

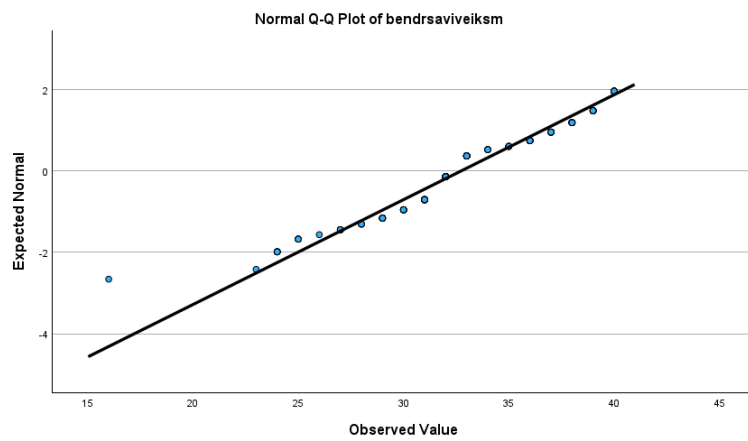
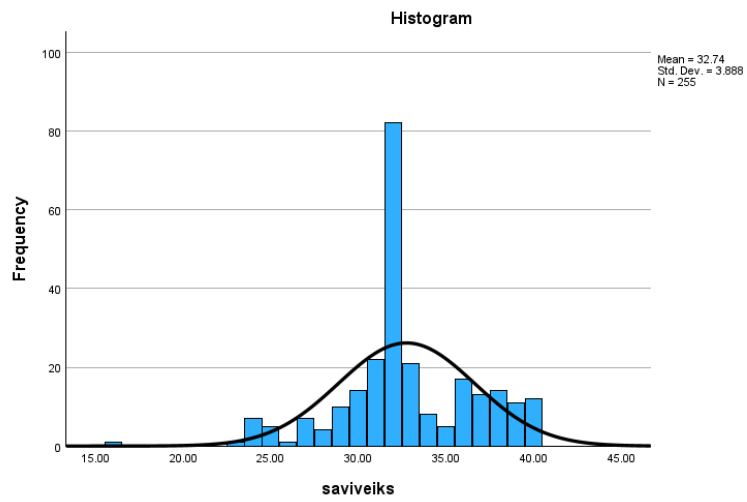
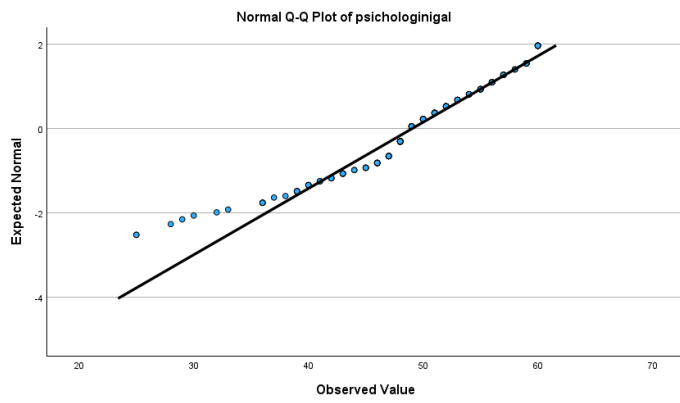
- a) 1-9
- b) 10-49
- c) 50-249
- d) 250 ir daugiau

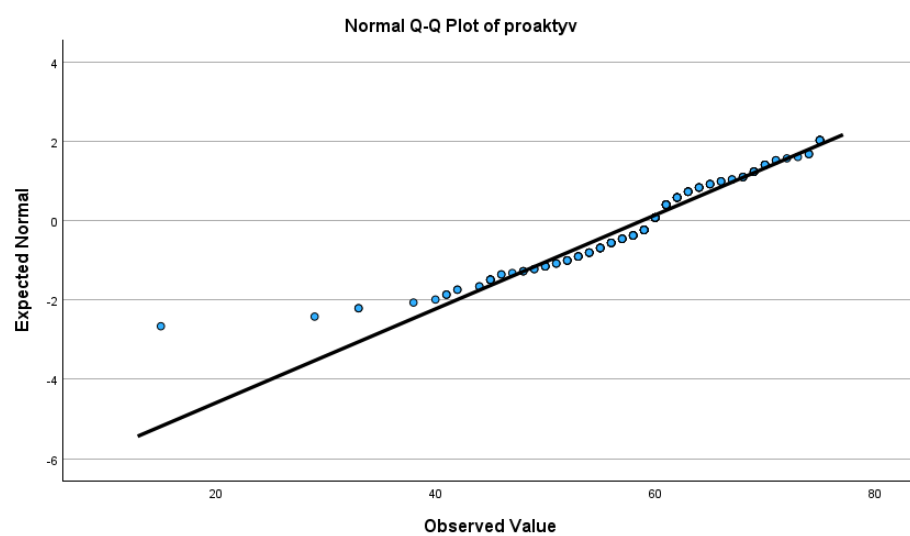
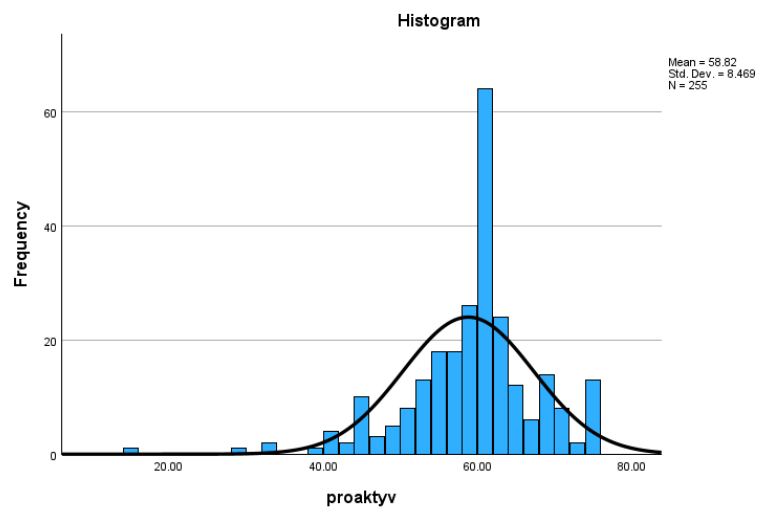
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
verslumas	.157	255	<.001	.947	255	<.001
igalin	.151	255	<.001	.939	255	<.001
saviveiks	.180	255	<.001	.936	255	<.001
proaktyv	.136	255	<.001	.932	255	<.001

a. Lilliefors Significance Correction







Group Statistics

5. Jusu lytis:		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
verslvid	a)Vyras	69	3.8709	.71519	.08610
	b)Moteris	185	3.8017	.69125	.05082
igalvid	a)Vyras	69	4.0123	.52830	.06360
	b)Moteris	185	4.1188	.52321	.03847
savivid	a)Vyras	69	3.9855	.47334	.05698
	b)Moteris	185	4.1277	.48289	.03550
proaktvid	a)Vyras	69	3.9139	.50710	.06105
	b)Moteris	185	3.9523	.54064	.03975

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means							
		t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
verslvid	Equal variances assumed	.702	252	.242	.483	.06912	.09843	-.12473	.26297
	Equal variances not assumed	.691	118.332	.245	.491	.06912	.09998	-.12886	.26710
igalvid	Equal variances assumed	-1.439	252	.076	.151	-.10646	.07400	-.25219	.03928
	Equal variances not assumed	-1.432	120.875	.077	.155	-.10646	.07433	-.25361	.04069
savivid	Equal variances assumed	-2.099	252	.018	.037	-.14220	.06776	-.27563	-.00876
	Equal variances not assumed	-2.118	124.125	.018	.036	-.14220	.06714	-.27508	-.00931
proaktvid	Equal variances assumed	-.513	252	.304	.609	-.03846	.07502	-.18620	.10928
	Equal variances not assumed	-.528	129.289	.299	.598	-.03846	.07285	-.18259	.10567

Group Statistics

9. Ar dirbate vadovaujancioje pozicijoje?		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
verslvid	a) Taip, turiu tiesiogiai pavaldziu darbuotoju.	81	3.7306	.73148	.08128
	b) Ne, neturiu tiesiogiai pavaldziu darbuotoju.	171	3.8593	.68159	.05212
igalvid	a) Taip, turiu tiesiogiai pavaldziu darbuotoju.	81	4.1850	.53100	.05900
	b) Ne, neturiu tiesiogiai pavaldziu darbuotoju.	171	4.0439	.52131	.03987
savivid	a) Taip, turiu tiesiogiai pavaldziu darbuotoju.	81	4.1867	.48093	.05344
	b) Ne, neturiu tiesiogiai pavaldziu darbuotoju.	171	4.0417	.48146	.03682
proaktvid	a) Taip, turiu tiesiogiai pavaldziu darbuotoju.	81	4.0339	.50581	.05620
	b) Ne, neturiu tiesiogiai pavaldziu darbuotoju.	171	3.8965	.54105	.04138

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means							
		t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
verslvid	Equal variances assumed	-1.367	250	.086	.173	-.12874	.09414	-.31415	.05667
	Equal variances not assumed	-1.333	147.587	.092	.184	-.12874	.09655	-.31954	.06207
igalvid	Equal variances assumed	1.995	250	.024	.047	.14114	.07074	.00182	.28045
	Equal variances not assumed	1.982	154.562	.025	.049	.14114	.07121	.00048	.28180
savivid	Equal variances assumed	2.235	250	.013	.026	.14506	.06492	.01721	.27292
	Equal variances not assumed	2.235	157.301	.013	.027	.14506	.06489	.01689	.27324
proaktvid	Equal variances assumed	1.922	250	.028	.056	.13740	.07149	-.00341	.27820
	Equal variances not assumed	1.969	167.116	.025	.051	.13740	.06979	-.00038	.27518

Pagal amžiaus grupes

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
verslvid	Between Groups	1.011	5	.202	.408	.843
	Within Groups	123.317	249	.495		
	Total	124.327	254			
igalvid	Between Groups	2.588	5	.518	1.891	.096
	Within Groups	68.155	249	.274		
	Total	70.744	254			
savivid	Between Groups	.362	5	.072	.302	.911
	Within Groups	59.622	249	.239		
	Total	59.983	254			
proaktvid	Between Groups	.666	5	.133	.462	.804
	Within Groups	71.791	249	.288		
	Total	72.457	254			

Pagal darbo stažą

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
verslvid	Between Groups	1.638	4	.409	.834	.504
	Within Groups	122.689	250	.491		
	Total	124.327	254			
igalvid	Between Groups	.905	4	.226	.810	.520
	Within Groups	69.839	250	.279		
	Total	70.744	254			
savivid	Between Groups	.800	4	.200	.845	.498
	Within Groups	59.183	250	.237		
	Total	59.983	254			
proaktvid	Between Groups	.613	4	.153	.534	.711
	Within Groups	71.844	250	.287		
	Total	72.457	254			

Pagal veiklos sritis

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
verslvid	Between Groups	5.109	6	.852	1.801	.100
	Within Groups	114.904	243	.473		
	Total	120.014	249			
igalvid	Between Groups	3.134	6	.522	1.923	.078
	Within Groups	65.991	243	.272		
	Total	69.125	249			
savivid	Between Groups	5.103	6	.850	3.825	.001
	Within Groups	54.028	243	.222		
	Total	59.131	249			
proaktvid	Between Groups	6.853	6	1.142	4.443	<.001
	Within Groups	62.478	243	.257		
	Total	69.332	249			

Pagal išsilavinimą

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
verslvid	Between Groups	3.842	6	.640	1.356	.233
	Within Groups	111.424	236	.472		
	Total	115.266	242			
igalvid	Between Groups	.943	6	.157	.557	.764
	Within Groups	66.584	236	.282		
	Total	67.527	242			
savivid	Between Groups	1.203	6	.200	.835	.544
	Within Groups	56.630	236	.240		
	Total	57.833	242			
proaktvid	Between Groups	.127	6	.021	.072	.999
	Within Groups	69.364	236	.294		
	Total	69.491	242			

Pagal darbuotojų skaičių

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
verslvid	Between Groups	.331	3	.110	.226	.879
	Within Groups	121.429	248	.490		
	Total	121.760	251			
igalvid	Between Groups	.650	3	.217	.776	.508
	Within Groups	69.252	248	.279		
	Total	69.902	251			
savivid	Between Groups	.487	3	.162	.686	.561
	Within Groups	58.654	248	.237		
	Total	59.141	251			
proaktvid	Between Groups	.174	3	.058	.202	.895
	Within Groups	71.145	248	.287		
	Total	71.318	251			

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	833.755	1	833.755	29.905	<.001 ^b
	Residual	7053.712	253	27.880		
	Total	7887.467	254			

a. Dependent Variable: verslumas

b. Predictors: (Constant), proaktyv

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.325 ^a	.106	.102	5.28018	1.628

a. Predictors: (Constant), proaktyv

b. Dependent Variable: verslumas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	17.951	2.325		7.722	<.001		
	proaktyv	.214	.039	.325	5.469	<.001	1.000	1.000

a. Dependent Variable: verslumas

Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a		
					Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
1	(Constant)	17.951	-.260	3.651	<.001	10.441	24.609
	proaktyv	.214	.004	.061	.002	.101	.342

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

Regresinė analizė

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1851.460	1	1851.460	28.618	<.001 ^b
	Residual	16368.242	253	64.697		
	Total	18219.702	254			

a. Dependent Variable: proaktyv

b. Predictors: (Constant), verslvid

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	44.058	2.805		15.707	<.001		
	verslvid	3.859	.721	.319	5.350	<.001	1.000	1.000

a. Dependent Variable: proaktyv

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.319 ^a	.102	.098	8.04342	1.755

a. Predictors: (Constant), verslvid

b. Dependent Variable: proaktyv

OUTCOME VARIABLE:

provid

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.7613	.5796	.1223	68.6508	5.0000	249.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.2700	1.0066	1.2617	.2082	-.7125	3.2525
versvid	-.2784	.2899	-.9601	.3379	-.8494	.2926
igalvid	.2271	.2982	.7617	.4469	-.3601	.8144
savivid	.4332	.2536	1.7085	.0888	-.0662	.9327
Int_1	.0737	.0706	1.0439	.2976	-.0653	.2126
Int_2	-.0074	.0738	-.1001	.9204	-.1528	.1380

Product terms key:

Int_1	:	versvid	x	savivid
Int_2	:	igalvid	x	savivid

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	versvid	igalvid	savivid	Int_1	Int_2
constant	1.0132	-.1018	-.1571	-.2495	.0243	.0388
versvid	-.1018	.0841	-.0515	.0235	-.0203	.0127
igalvid	-.1571	-.0515	.0889	.0385	.0125	-.0216
savivid	-.2495	.0235	.0385	.0643	-.0057	-.0101
Int_1	.0243	-.0203	.0125	-.0057	.0050	-.0032
Int_2	.0388	.0127	-.0216	-.0101	-.0032	.0054

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

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.0018	1.0897	1.0000	249.0000	.2976
M*W	.0000	.0100	1.0000	249.0000	.9204

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

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	versvid	igalvid	savivid	Int_1	Int_2
constant	1.0132	-.1018	-.1571	-.2495	.0243	.0388
versvid	-.1018	.0841	-.0515	.0235	-.0203	.0127
igalvid	-.1571	-.0515	.0889	.0385	.0125	-.0216
savivid	-.2495	.0235	.0385	.0643	-.0057	-.0101
Int_1	.0243	-.0203	.0125	-.0057	.0050	-.0032
Int_2	.0388	.0127	-.0216	-.0101	-.0032	.0054

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

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.0018	1.0897	1.0000	249.0000	.2976
M*W	.0000	.0100	1.0000	249.0000	.9204

Matrix

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

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

Model : 15
Y : proak
X : verslu
M : igalin
W : saviv

Sample
Size: 255

OUTCOME VARIABLE:
igalin

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.5582	.3115	28.1125	114.4881	1.0000	253.0000	.0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	29.5582	1.8529	15.9528	.0000	25.9092	33.2072
verslu	.6388	.0597	10.6999	.0000	.5212	.7564

OUTCOME VARIABLE:
proak

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.6534	.4269	41.9335	37.0981	5.0000	249.0000	.0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-4.0026	18.4809	-.2166	.8287	-40.4015	32.3962
verslu	-.0519	.6853	-.0757	.9397	-1.4017	1.2979
igalin	.5481	.4638	1.1819	.2384	-.3653	1.4615
saviv	1.5813	.5807	2.7233	.0069	.4377	2.7249
Int_1	.0030	.0208	.1429	.8865	-.0380	.0440
Int_2	-.0106	.0143	-.7448	.4571	-.0388	.0175

Product terms key:

Int_1	:	verslu	x	saviv
Int_2	:	igalin	x	saviv

```

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

Conditional direct effects of X on Y
      saviv      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
30.0000      .0373      .1041      .3586      .7202      -.1677      .2424
32.0000      .0433      .0894      .4842      .6286      -.1328      .2194
37.0000      .0582      .1267      .4592      .6465      -.1913      .3076

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:
verslu      ->      igalin      ->      proak

      saviv      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
30.0000      .1461      .0546      .0442      .2585
32.0000      .1325      .0531      .0335      .2450
37.0000      .0985      .0757      -.0475      .2536

Index of moderated mediation:
      Index      BootSE      BootLLCI      BootULCI
saviv      -.0068      .0097      -.0263      .0134

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

```