

# Darbuotojų profesinio saviveiksmingumo, struktūrinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą sąsajos

**Irena Žukauskaitė**

Vilniaus universitetas, Psichologijos institutas  
[irena.zukauskaite@fsf.vu.lt](mailto:irena.zukauskaite@fsf.vu.lt)

**Dalia Bagdžiūnienė**

Vilniaus universitetas, Psichologijos institutas  
[dalia.bagdziuniene@fsf.vu.lt](mailto:dalia.bagdziuniene@fsf.vu.lt)

**Rita Rekašiūtė Balsienė**

Vilniaus universitetas, Psichologijos institutas  
[rita.rekasiute.b@gmail.com](mailto:rita.rekasiute.b@gmail.com)

**Santrauka.** Šiuolaikinių organizacijų konkurencinis pranašumas labiau priklauso ne nuo technologijų ar materialinių išteklių, o nuo darbuotojų, kurie yra kompetentingi, energingi, įsitraukę į darbą ir pasirengę jį investuoti žinias, įgūdžius, patirtį. Organizacijos turi ne tik įdarbinti talentus, bet ir juos įkvėpti bei sukurti sąlygas, kuriomis jie atsiskleidžia ir turi profesinio augimo perspektyvų. Straipsnyje nagrinėjamas darbuotojų profesinio saviveiksmingumo reiškinys, integruojant Bandura (1982; 1989) socialinę kognityvinę, Kanter (1979) įgalinimo teorijas ir Schaufeli ir Bakker (2004) įsitraukimo į darbą koncepciją. Tyrimo tikslas – išnagrinėti darbuotojų profesinio saviveiksmingumo, struktūrinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą sąsajas. Tyrime dalyvavo 1 636 vienos viešojo sektoriaus organizacijos darbuotojai, tyrimo metodas – anketinė apklausa. Naudotos profesinio saviveiksmingumo, struktūrinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą vertinimo priemonės. Rezultatai: visi struktūrinio įgalinimo dėmenys tiesiogiai prognozuoja profesinį saviveiksmingumą, didesnis saviveiksmingumas numato didesnę įsitraukimą į darbą. Formali galia numato įsitraukimą į darbą tiesiogiai, informali galia veikia tik per tarpinį kintamąjį – profesinį saviveiksmingumą, o prieigos prie informacijos, galimybių, išteklių ryšį su įsitraukimu į darbą profesinis saviveiksmingumas veikia kaip dalinis tarpinis kintamasis. Šie įgalinimo būdai numato įsitraukimą į darbą iš dalies tiesiogiai ir iš dalies – per profesinį saviveiksmingumą. Tyrime patvirtinta profesinio saviveiksmingumo reikšmė organizacinės makroaplinkos veiksnių ryšiams su darbuotojų įsitraukimu į darbą. Straipsnyje aptariamos ir praktinio pritaikymo galimybės.

**Pagrindiniai žodžiai:** profesinis saviveiksmingumas, struktūrinis įgalinimas, įsitraukimas į darbą, darbuotojai.

## The Relationships between Employee Occupational Self-efficacy, Structural Empowerment, and Work Engagement

**Summary.** Nowadays the competitive advantage of any organization mainly relies not only on technologies or material resources but also on competitive, energetic, engaged employees, who are willing to share their knowledge,

Received: 2/3/2019. Accepted: 24/4/2019

Copyright © 2019 Irena Žukauskaitė, Dalia Bagdžiūnienė, Rita Rekašiūtė Balsienė. Published by Vilnius University Press  
This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution Licence \(CC BY\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

skills, and experience. Organizations must not only recruit talents but also inspire them and create the conditions in which they reveal themselves and have the prospect for professional growth. According to Bandura (1982), the personal belief of how well one can execute courses of action required to deal with prospective situations may become crucial for work success. The present study integrates Bandura's (1982; 1989) Social Cognitive, Kanter's (1977; 1979) Structural Empowerment, and Schaufeli and Bakker's (2004) Work Engagement theories and is aimed (1) to analyze the relationships between employee occupational self-efficacy, structural empowerment, and work engagement and (2) to determine the role of occupational self-efficacy in the relationships between the elements of structural empowerment and work engagement.

A total of 1636 specialist level employees from one Lithuanian public sector organization were surveyed online. Ninety four percent of the respondents were female, six percent were male. The average age of the respondents was 45.71 ( $SD = 10.34$ ) years, with the average of 8.29 ( $SD = 7.23$ ) years of working experience. All respondents had higher education. Occupational self-efficacy was measured using the Schyns & von Collani (2002) *OCCSEEF* scale (short version), structural empowerment elements (access to opportunity, information, support, and resources, informal power and formal power) were measured using the Conditions of Work Effectiveness Questionnaire – II (*CWEQ – II*) (Laschinger, Finegan, Shamian, & Wilk, 2001), and the Utrecht Work Engagement Scale (*UWES-9*) (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006) was used to measure work engagement. Structural equation modelling (*SEM*) was applied to determine the mediating role of occupational self-efficacy in the relationships between elements of structural empowerment and work engagement.

The analysis revealed that all dimensions of structural empowerment positively predicted occupational self-efficacy, and that occupational self-efficacy positively predicted work engagement. Formal power directly positively predicted work engagement, occupational self-efficacy fully mediated the relationship between informal power and work engagement and partially mediated the relationships between certain predictors (access to opportunity, information, and resources) and work engagement.

Despite some limitations (e.g., this being a cross-sectional study, and that specialist level employees were surveyed from one organization), the results of the study highlighted, first, that employee occupational self-efficacy and work engagement might be strengthened by empowering organizational structures, and, second, that occupational self-efficacy is an important personal characteristic explaining the relationships between empowering organizational structures and employee work engagement. Perspectives for future research and practical implications are discussed.

**Keywords:** occupational self-efficacy, structural empowerment, work engagement, employees.

Šiuolaikinėms organizacijoms reikia darbuotojų, kurie pasirengę ir gali investuoti žinias, įgūdžius, patirtį į savo vaidmenis, yra aktyvūs ir pasiryžę laikytis puikios kokybės veiklos standartų, jaučiasi energingi ir įsitraukę į savo darbą (Bakker & Leiter, 2010). Kita vertus, organizacijos, siekiančios veiksmingai konkuruoti šiuolaikiniame darbo pasaulyje, turi ne tik įdarbinti talentus, bet ir juos įkvėpti, sukurti sąlygas, kuriomis jie atsiskleidžia ir turi profesinio augimo perspektyvų. Asmens savojo veiksmingumo suvokimas yra viena charakteristikų, aiškinančių žmogaus psichosocialinio funkcionavimo ypatumus, apibrėžianti, kodėl tomis pačiomis sąlygomis vieni dirba greičiau, aktyviau įsitraukia į darbo procesus, palyginti su kitais. Socialinės kognityvinės teorijos autorius Bandura (1977) pirmasis atkreipė dėmesį į šią asmens savybę, o empiriniai saviveiksmingumo tyrimai patvirtino jos reikšmę. Užsienio šalyse atlikta daug tyrimų, o Lietuvoje saviveiksmingumas nagrinėjamas tik keliuose mokslinėse publikacijose, kuriose bendrasis saviveiksmingumas analizuojamas kaip atskiras konstruktas (Raižienė ir Bakšytė, 2010) arba kaip sudėtingesnių reiškinių (pavyzdžiui, perdegimo) dėmuo (Kavaliauskienė ir Balčiūnaitė, 2015). Profesinis saviveiksmingumas formuojasi ir gali keistis, tai priklauso nuo veiklos turinio, sąlygų, vadovavimo stiliaus ir metodų, grupės palaikymo, taip pat bendresnių makrolygio organizacinių charakteristikų. Viena jų – struktūrinis įgalinimas, suteikiantis darbuotojams daugiau savarankiškumo, tačiau ar jo funkcijos apsiriboja tik psichologinio įgalinimo stip-

rinimu? Tikėtina, kad struktūrinis įgalinimas gali kurti ir profesinio saviveiksmingumo stiprinimo aplinką, todėl aktualu nagrinėti potencialias šių reiškinių sąsajas. Daugeliu tyrimų parodyta, kad profesinis saviveiksmingumas yra reikšmingas ne tik darbo rezultatams, bet ir darbuotojų pasitenkinimui darbu, streso darbe valdymui, įsipareigojimui organizacijai, įsitraukimui į darbą. Pastaraisiais metais ypatingo tyrėjų dėmesio sulaukia įsitraukimo į darbą reiškinys, jį stiprinančios darbo charakteristikos, o darbuotojų asmeninių ypatybių reikšmė įsitraukimui pradėta nagrinėti palyginti neseniai (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007). Aktualūs kompleksiniai tyrimai, atskleidžiantys struktūrinio įgalinimo reikšmę darbuotojų profesiniam saviveiksmingumui, iš vienos pusės, ir profesinio saviveiksmingumo funkcijų įvairovę asmens aktyvumo reguliavimo procese, iš kitos. Teorinės šio tyrimo prielaidos integruoja Bandura (1982; 1989) socialinę kognityvinę, Kanter (1979) struktūrinio įgalinimo teorijas ir Schaufeli ir Bakker (2004) įsitraukimo į darbą koncepciją. Jų pagrindu formuluojamas *tyrimo tikslas* – išnagrinėti profesinio saviveiksmingumo, struktūrinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą sąsajas.

**Saviveiksmingumas ir profesinis saviveiksmingumas.** Asmens saviveiksmingumas išreiškia asmens įsitikinimus, kad jis geba mobilizuoti motyvaciją, kognityvinius ir kitus išteklius ir kryptingai veikti, įgyvendindamas situacinius reikalavimus (Stajkovic & Luthans, 1998). Bandura (1977; 1982) pabrėžia, kad šis gebėjimas – tai ne konkretūs darbo įgūdžiai, greičiau tai jų (ar kitų vidinių galimybių) vertinimas ir sprendimas, ką šiuos įgūdžius turintis asmuo gali atlikti ir kiek pasiekti. Motyvacijos lygis, emocinės būsenos ir veiksmai labiau priklauso nuo to, ką žmonės mano apie save, negu nuo to, kokia yra objektyvi tiesa (Bandura, 1989). Geras savojo veiksmingumo vertinimas situacijose, kuriose asmuo pats gali spręsti ir reguliuoti savo veiklą, skatina aktyvumą, atkaklumą siekiant tikslų. Tokie žmonės sunkumus ir kliūtis greičiau vertina kaip uždavinius, kuriuos galima įveikti, o ne kaip kliūtis, kurių reikia vengti. Saviveiksmingumas stiprina darbuotojų gebėjimą kaupti informaciją, priimti pagrįstus sprendimus, imtis atitinkamų veiksmų, ypač kai darbuotojai susiduria su laiko spaudimu ar kitais veiklos apribojimais, kuria pagrindą asmeniniams pasiekimams, asmens gerovei ir veiklos motyvacijai (Lunenburt, 2011).

Salanova, Peiró ir Schaufeli (2002), apibendrinę profesinėje srityje atliktus saviveiksmingumo tyrimus, teigia, kad egzistuoja kontinuumas nuo bendrojo saviveiksmingumo iki specifinių jo tipų, kurie siejami su konkrečia sritimi ar veikla. Bendrasis saviveiksmingumas (angl. *general self-efficacy*) – tai įsitikinimas, kad asmuo sėkmingai atliks įvairias veiklas, sugebės spręsti įvairias sudėtingas užduotis ar veikti naujose situacijose (Sherer et al., 1982). Profesinis saviveiksmingumas (angl. *occupational / professional self-efficacy*) siejamas su darbo veikla ir išreiškia asmens tikėjimą savo gebėjimais vykdyti darbo užduotis, įveikti profesinius sunkumus, sėkmingai veikti įvairiose situacijose (Schyns & von Collani, 2002). Apibrėžus sritį ar veiklą, galima tiksliau nustatyti konkrečius saviveiksmingumo veiksmus būtent toje srityje (Bandura, 1977), todėl šiame tyrime nagrinėjamas su darbu siejamas profesinis saviveiksmingumas.

**Saviveiksmingumas ir įgalinanti organizacijos aplinka.** Wood ir Bandura (1989) akcentuoja, kad veiksmingas žmogaus funkcionavimas priklauso nuo trijų tarpusavyje susijusių elementų – asmens ypatybių, elgesio ir aplinkos, o jiems susiformuoti reikia

laiko bei aktyvinančių sąlygų. Tiriant saviveiksmingumo prielaidas, galima išskirti du dalykus. Pirmasis – tai įvardyti saviveiksmingumo šaltiniai, iš kurių asmuo gauna grįžtamąją informaciją iš aplinkos, įgyja patirties ir kurie formuoja įsitikinimus dėl asmeninio veiksmingumo konkrečioje veikloje: meistriškumo patirtis ir pasiekimai, netiesioginė (stebimoji) patirtis, žodinis įtikinimas, kiti socialinės įtakos būdai ir su veikla susijusios emocinės būsenos. Zulkosky (2009) pabrėžia, kad ne mažiau svarbi ir antroji „tolimesnių“ prielaidų grupė, sąlygos, kuriomis funkcionuoja minėti „artimieji“ saviveiksmingumo šaltiniai: vadovavimas, klimatas, darbo charakteristikos. Aplinka gali turėti įtakos saviveiksmingumui, jei tenkinama dar viena svarbi sąlyga – asmuo turi galimybę tą aplinką kontroliuoti (Wood & Bandura, 1989), kitaip tariant, jeigu jam suteikiama galia pasinaudoti saviveiksmingumo šaltiniais. Kadangi darbuotojų poveikis aplinkai yra ribotas, svarbu, kad organizacija sudarytų įgalinančias organizacinio lygmens sąlygas ir galimybes aplinką kontroliuoti.

Kanter (1979) pirmoji integravo įgalinančios aplinkos elementus struktūrinio įgalinimo (angl. *structural empowerment*) teorijoje ir pabrėžė, kad tokia aplinka turi suteikti darbuotojams galią (prieigą prie informacijos, išteklių, paramos) ir galimybių augti bei tobulėti. Prieiga prie informacijos (angl. *access to information*) apibūdinama kaip darbuotojų informavimas apie bendruosius organizacijos tikslus ir vertybes, galimybės aktyviai dalyvauti organizacijos sprendimų priėmimo procese; prieiga prie išteklių (angl. *access to resources*) – aprūpinimas ir galimybė naudotis visais darbu reikalingais išteklių, priemonėmis; parama (angl. *support*) apima grįžtamąjį ryšį, patarimus, vadovų, kolegų ar pavaldinių pagalbą; galimybė mokytis ir tobulėti (angl. *opportunity to learn and develop*) – tai darbuotojų kompetencijų ugdymo ir karjeros sąlygos. Svarbios dar dvi galios formos – formali (angl. *formal power*) ir neformali (angl. *informal power*) galia. Formali galia – konkrečią poziciją užimančiam darbuotojui suteikta atsakomybė ir įgaliojimai priimti sprendimus, o neformali – darbuotojo pripažinimas neformalių santykių su kolegomis, vadovais ar pavaldiniais sistemoje. Didesnė formali ir neformali galia teikia daugiau galimybių susipažinti su informacija, gauti paramą ir išteklių, reikalingų darbu atlikti, taip pat daugiau galimybių mokytis ir tobulėti.

Įgalinimas arba galios suteikimas, Conger ir Kanungo (1988) teigimu, stiprina darbuotojų įsitikinimą, kad jie gali tinkamai reaguoti į situacijas, pasirinkti veikimo būdus, pritaikyti profesines žinias bei įgūdžius, todėl turėtų stiprinti jų saviveiksmingumą. Tai pabrėžiama teoriniuose modeliuose (Sarmiento, Laschinger, & Iwasiw, 2004; Zulkosky, 2009), o empiriniuose tyrimuose dažniausiai analizuojami saviveiksmingumo ir atskirų struktūrinio įgalinimo modelio dėmenų, kurie įvardijami kaip darbo ir organizacinės charakteristikos, ryšiai. Pavyzdžiui, saviveiksmingumas yra susijęs su organizacine komunikacija, kuri atitinka prieigą prie informacijos (galios) (König, Debus, Häusler, Lendenmann, & Kleinmann, 2010), ištekliams, darbo aprūpinimu (Richter, Hirst, Van Knippenberg, & Baer, 2012), organizacine ir socialine parama (Hu, Yu, Chang, & Lin, 2018), profesinio tobulėjimo galimybėmis (Ammentorp, Sabroe, Kofoed, & Mainz, 2007). Minėti reiškiniai atitinka struktūrinio įgalinimo modelio komponentus, tačiau nė vienas neapima viso modelio. Galima paminėti vos keletą tyrimų, kuriuose visos struktūrinio

įgalinimo formos siejamos su įvairiais saviveiksmingumo tipais. Pavyzdžiui, Laschinger ir Shamian (1994) vieni pirmųjų nustatė teigiamą ryšį tarp vadovų saviveiksmingumo ir prieigos prie organizacinių struktūrų, būtinų vadovaujamos pareigos atlikti. Biron ir Bamberger (2010) atskleidė tiesioginį teigiamą struktūrinio įgalinimo poveikį skambučių centro darbuotojų bendrajam saviveiksmingumui, Hemric, Eury ir Shellman (2010) tyrimas parodė, kad pradinių klasių mokytojų įgalinimo elementai – dalyvavimas priimant sprendimus ir autonomija – teigiamai koreliuoja su pedagoginio darbo saviveiksmingumu. Struktūrinio įgalinimo modelis atskirus formalios aplinkos įgalinimo dėmenis nagrinėja kaip sistemą, todėl svarbu nagrinėti visų modelio dėmenų galimybes numatyti darbuotojų profesinį saviveiksmingumą. Atsižvelgiant į minėtas prielaidas, keliami *pirmoji šio tyrimo hipotezė*: struktūrinio įgalinimo formos (galimybės, prieiga prie informacijos, išteklių, paramos, formali ir neformali galia) teigiamai prognozuoja darbuotojų profesinį saviveiksmingumą.

***Saviveiksmingumas ir įsitraukimas į darbą.*** Įsitraukimas į darbą (angl. *work engagement*) yra vienas dažniausiai tiriamų reiškinių pastaraisiais metais. Bailey, Madden, Alfes ir Fletcher (2017) metaanalitinėje tyrimų apžvalgoje išnagrinėjo 214 mokslinių publikacijų ir išskyrė net šešias šio reiškinio tyrimų kryptis. Šiame tyrime vadovujamasi Utrechto mokslininkų grupės įsitraukimo į darbą koncepcija, įsitraukimą į darbą apibrėžiančia kaip teigiamą, teikiančią pasitenkinimą, su darbu susijusią būseną, apimančią energingumą, atsidavimą darbui ir pasinėrimą į darbą (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002).

Įsitraukimas į darbą ir saviveiksmingumas yra panašūs reiškiniai, nes tai yra asmens funkcionavimo psichologiniai reiškiniai, akcentuojantys kognityvinį dėmenį. Tačiau jie nėra tapatūs. Saviveiksmingumas – savųjų galimybių pasiekti rezultata vertinimas, kuris funkcionuoja dar prieš prasidedant veiklai, o įsitraukimas į darbą pasireiškia veiklai prasidėjus ir papildomai apima emocinį bei elgesio komponentus (Macey & Schneider, 2008). Wood ir Bandura (1989) teigia, kad įsitikinimai dėl saviveiksmingumo sąlygoja veiklos motyvaciją, pastangas, atkaklumą bei įsitraukimą į veiklą. Tai atsispindi ir darbo reikalavimų bei išteklių modelyje, kuriame saviveiksmingumas įtraukiamas į asmeninių įsitraukimo į darbą išteklių grupę (Xanthopoulou et al., 2007). Šiuose tyrimuose dažniausiai analizuojamas bendrasis saviveiksmingumas (pavyzdžiui, Lisbona, Palaci, Salanova, & Frese, 2018), o įsitraukimo į darbą ir profesinio saviveiksmingumo sąsajų tyrimai nėra išplėtoti. Atsižvelgiant į aptartas prielaidas, keliami *antroji hipotezė*: darbuotojai, geriau vertinantys asmeninį profesinį saviveiksmingumą, yra labiau įsitraukę į darbą.

***Struktūrinis įgalinimas – profesinis saviveiksmingumas – įsitraukimas į darbą.*** Bakker ir Albrecht (2018) viename naujausių straipsnių apie įsitraukimo į darbą tyrimus pabrėžia, kad svarbu nagrinėti ne tik tiesioginius (artimuosius) įsitraukimo į darbą veiksnius, pavyzdžiui, darbo ir asmeninius išteklius, bet ir vadinamuosius tolimuosius, kurie apibūdina organizacinės aplinkos ypatybes. Jau minėta, kad struktūrinio įgalinimo koncepcijoje galios delegavimas sudaro darbuotojams sąlygas dalyvauti priimant sprendimus, kontroliuoti darbo procesą ir rezultatus, suteikia laisvę veikti ir sąlygas veiksmingai pritaikyti profesines kompetencijas. Tai gali būti svarbu ne tik darbuotojų saviveiksmingumui, bet

ir įsitraukimui į darbą. Ryšiams tarp galios šaltinių ir įsitraukimo į darbą tirti dažniausiai pasirenkamos medicinos darbuotojų imtys. Pavyzdžiui, Laschinger, Wilk, Cho ir Greco (2009) nustatė, kad medicinos seserų įsitraukimas į darbą yra pozityvus psichologinis atsakas į įgalinančių darbo sąlygų poveikį. Boamah ir Laschinger (2015) tyrimu gavo, kad tai būdinga ne tik turinčioms patirties, bet ir naujai pradėjusioms dirbti medicinos seserims. Struktūrinis įgalinimas gali būti susijęs su įsitraukimu į darbą ne tik tiesiogiai, bet ir per tarpinius reiškinius, pavyzdžiui, psichologinį įgalinimą (Fan, Zheng, Liu, & Li, 2016): aplinkos charakteristikos stiprina darbuotojų psichologinį įgalinimą, kuris, savo ruožtu, didina jų įsitraukimą į darbą. Tai padeda paaiškinti formalios aplinkos ir darbuotojų elgesio charakteristikų (taip pat ir įsitraukimo į darbą) tarpusavio ryšių psichologinį mechanizmą. Tarpiniai kintamieji gali būti veiklos motyvaciją apibūdinantys reiškiniai, emocinės būsenos, kognityvūs vertinimai, taip pat asmens įsitikinimas dėl savo galimybių sėkmingai atlikti darbo užduotis – profesinis saviveiksmingumas. Tikėtina, kad profesinis saviveiksmingumas gali funkcionuoti kaip tarpinis kintamasis, paaiškinantis struktūrinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą sąsajas. Remiantis šiomis prielaidomis, keliama *trečioji tyrimo hipotezė*: darbuotojų profesinis saviveiksmingumas yra tarpinis kintamasis, nusakantis struktūrinio įgalinimo formų ir įsitraukimo į darbą ryšius: didesnė per struktūrinio įgalinimo formas darbuotojams suteikiama galia stiprina jų profesinį saviveiksmingumą, kuris didina įsitraukimą į darbą.

## Metodika

*Tyrimo dalyviai.* Tyrime dalyvavo 1 636 vienos viešojo sektoriaus organizacijos specialistų pareigas einantys darbuotojai iš visose Lietuvos apskrityse veikiančių padalinių: 102 (6,2 %) vyrai ir 1 534 (93,8 %) moterys. Amžiaus vidurkis 45,71 metų ( $SD = 10,34$ ), darbo stažo einant tas pareigas vidurkis 8,29 metų ( $SD = 7,23$ ), 75,9 % respondentų turėjo aukštąjį universitetinį, 22,7 % – aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą.

*Tyrimo priemonės ir eiga.* Tyrimo metodas – anketinė apklausa internetu, anketa sudarė klausimai apie amžių, lytį, išsilavinimą, darbo trukmę organizacijoje, profesinio saviveiksmingumo, įsitraukimo į darbą ir struktūrinio įgalinimo skalės. Tyrimas buvo suderintas su organizacijos vadovais, anketa įdėta vidiniame organizacijos tinklalapyje. Visiems darbuotojams buvo išsiųstas kvietimas dalyvauti apklausoje, jie buvo supažindinti su tyrimo tikslais, eiga, numatomu rezultatų pristatymu. Buvo nurodyta, kad dalyvavimas yra savanoriškas, apklausa yra anoniminė, rezultatai analizuojami tik apibendrinti. Duomenys rinkti 2015 m. nuo balandžio 22 d. iki gegužės 8 d.

*Profesinis saviveiksmingumas* vertintas Schyns ir von Collani (2002) sukurtos OCCSEFF skalės trumpąja 8 teiginių versija. Autorių leidimu teiginiai buvo išversti iš anglų kalbos į lietuvių kalbą, paskui atliktas atgalinis vertimas. Atsakymai vertinami Likerto skale nuo 1 balo – „visiškai nesutinku“ iki 5 balų – „visiškai sutinku“, saviveiksmingumo rodiklis – atsakymų į teiginius vidurkis. Didesni balai reiškia geresnį profesinio saviveiksmingumo vertinimą. Konstrukto validumas tikrintas principinių komponentų faktorių analize naudojant *varimax* sukimą, išskirtas vienas faktorius,

paaškinantis 55,21 % duomenų sklaidos (KMO = 0,922; Bartletto sferiškumo  $\chi^2 = 5\,471,87$ ,  $p < 0,001$ ). Skalės Cronbacho alfa = 0,881. Metodo autoriai suteikė leidimą publikuoti lietuviškąją skalės vertimą, teiginiai ir jų svoriai faktoriuje pateikiami priede. *Įsitraukimas į darbą* vertintas Schaufeli, Bakker ir Salanova (2006) Utrechto įsitraukimo į darbą (UWES) skale, kurios trumpąją versiją sudaro 9 teiginiai, pavyzdžiui, „Darbe jaučiuosi kupinas energijos“. Atsakymai vertinami 7 balų skale nuo 0 balų – „niekada“ iki 6 – „visada“. Įsitraukimo į darbą rodiklis – atsakymų į teiginius vidurkis. Principinių komponentių faktorių analizė, naudojant *varimax* sukimą, išskyrė vieną faktorių, kuris paaškina 64,00 % duomenų sklaidos (KMO = 0,901; Bartletto sferiškumo  $\chi^2 = 1\,0821,93$ ,  $p < 0,001$ ). Skalės Cronbacho alfa = 0,921. *Struktūrinis įgalinimas* vertintas Laschinger, Finegan, Shamian ir Wilk (2001) sudarytu Struktūrinio įgalinimo klausimynu CWEQ-II (angl. *Conditions of Work Effectiveness Questionnaire-II*), lietuvišką variantą parengė Tvarijonavičius (2014). Klausimyną sudaro 19 teiginių, suformuojančių šešias skales, kuriomis vertinamos Kanter (1979) apibrėžtos struktūrinio įgalinimo formos: galimybių skalę sudaro 3 teiginiai, pavyzdžiui, „Kiek savo darbe turite galimybių įgyti naujų įgūdžių ir žinių?“, Cronbacho alfa = 0,674; prieiga prie informacijos vertinama 3 teiginiais, pavyzdžiui, „Kiek Jums prieinama informacija apie dabartinę organizacijos situaciją?“,  $\alpha = 0,868$ ; prieigos prie išteklių skalę sudaro 3 teiginiai, pavyzdžiui, „Kiek darbe gaunate laikinos pagalbos, kai ji reikalinga?“,  $\alpha = 0,808$ ; paramos – 3 teiginiai, pavyzdžiui, „Kiek darbe sulaukiate naudingų užuominų ar patarimų, kaip spręsti problemas?“,  $\alpha = 0,643$ ; formalios galios – 3 teiginiai, pavyzdžiui, „Kiek yra galimybių dirbti lanksčiai?“,  $\alpha = 0,750$ , ir neformalios galios – 4 teiginiai, pavyzdžiui, „Ar turite galimybių bendradarbiauti su kolegomis?“,  $\alpha = 0,796$ . Atsakymai vertinami penkių balų skale nuo 1 balo – „nėra“ iki 5 balų – „daug“, kiekvienos skalės rodiklis – atsakymų į teiginius vidurkis. Principinių komponentių faktorių analizė (*varimax* sukiny) išskyrė 6 faktorius, kurie atitinka metodikos struktūrą ir paaškina 69,87 % duomenų sklaidos (KMO = 0,830; Bartletto sferiškumo  $\chi^2 = 11\,719,90$ ,  $p < 0,001$ ).

*Duomenų analizė.* Rezultatai analizuoti programinio paketo SPSS 17 versija. Kintamųjų pasiskirstymas neatitiko normaliojo skirstinio (Shapiro ir Wilko rodikliai  $p < 0,001$ ; asimetrijos ir eksceso koeficientų  $z$  įverčiai viršija  $|1,96|$ ), todėl duomenų analizei taikyti neparаметrinės statistikos kriterijai: Manno ir Whitney U testas, Spearmano koreliacijos koeficientai. Prognostiniai ir mediaciniai ryšiai analizuoti, taikant tiesinės ir daugialypės regresijos metodus bei SPSS plėtinio „Process“ (Hayes, 2013), duomenims taikyta centravimo link vidurkio procedūra. Struktūrinių lygčių modeliavimas atliktas AMOS 16 programa.

## Rezultatai

Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika (vidurkiai ir tarpusavio koreliacijos) pateikiama 1-oje lentelėje.

Visos grupės rodiklių vidurkiai yra didesni nei vidutiniai, struktūrinio įgalinimo formų grupės darbuotojai geriausiai įvertino prieigą prie informacijos ir neformalią galią.

Kintamųjų vidurkiai vyrų ir moterų grupėse statistiškai reikšmingai nesiskiria. Amžius teigiamai koreliuoja su ištraukimu į darbą ( $\rho = 0,234$ ,  $p < 0,001$ ) ir su formalios galios įverčiais ( $\rho = 0,086$ ,  $p = 0,01$ ). Darbo stažas einant pareigas teigiamai susijęs su ištraukimu į darbą ( $\rho = 0,149$ ,  $p = 0,01$ ), profesiniu saviveiksmingumu ( $\rho = 0,085$ ,  $p < 0,001$ ) ir neigiamai – su galimybių vertinimu ( $\rho = -0,072$ ,  $p = 0,01$ ), tačiau nekoreliuoja su struktūrinio įgalinimo formų vertinimais. Atsižvelgiant į šiuos rezultatus, tolesni skaičiavimai atlikti ėmus visos darbuotojų grupės rodiklius.

1 lentelė. Tyrimo rodiklių aprašomoji statistika – vidurkiai ir tarpusavio koreliacijos

	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mažiausia vertė	Didžiausia vertė	1	2	3	4	5	6	7
1. Profesinis saviveiksmingumas	3,97	0,44	2,63	5,00	1						
2. Galimybės	3,58	0,73	1,33	5,00	0,244**	1					
3. Informacija	3,86	0,81	1,67	5,00	0,184**	0,275**	1				
4. Ištekliai	3,39	0,85	1,00	5,00	0,130**	0,317**	0,363**	1			
5. Parama	3,57	0,63	1,67	5,00	0,192**	0,145**	0,217**	0,322**	1		
6. Formali galia	3,09	0,85	1,00	5,00	0,217**	0,333**	0,285**	0,447**	0,356**	1	
7. Neformali galia	4,06	0,68	2,25	5,00	0,241**	0,199**	0,245**	0,283**	0,369**	0,299**	1
8. Ištraukimas į darbą	4,72	1,01	1,67	6,00	0,413**	0,296**	0,235**	0,251**	0,293**	0,373**	0,238**

\*\*  $p < 0,001$ .

Profesinis saviveiksmingumas teigiamai koreliuoja su ištraukimu į darbą ir abu šie rodikliai stipriausiai susiję su augimo galimybių vertinimu ir neformalia galia (žr. 1-ą lentelę).

Pirmoji tyrimo hipotezė patvirtinta, taikant daugialypės regresijos modelį, kuriame nepriklausomieji kintamieji yra struktūrinio įgalinimo dėmenys, o priklausomasis – profesinis saviveiksmingumas. Modelio  $R^2 = 0,123$ ,  $F = 37,947$ ,  $p < 0,001$ . Profesinį saviveiksmingumą prognozuoja visos struktūrinio įgalinimo formos, nors jų prognostinė vertė nėra vienoda: stipriausiai saviveiksmingumą prognozuoja galimybės ( $\beta = 0,192$ ,  $p < 0,001$ ) ir neformali galia ( $\beta = 0,138$ ,  $p < 0,001$ ), silpniausiai – formali galia ( $\beta = 0,066$ ,  $p = 0,018$ ).

Antrąją hipotezę, teigiančią, kad profesinis saviveiksmingumas prognozuoja ištraukimą į darbą, patvirtina tiesinės regresijos modeliu patikrintas prognostinis ryšys. Saviveiksmingumas paaiškina 16,1 % ištraukimo į darbą variacijos ( $R^2 = 0,161$ ,  $p < 0,001$ ), standartizuotas  $\beta = 0,402$ ,  $p \leq 0,001$ ,  $F = 314,17$  ( $p \leq 0,001$ ).

Trečioji hipotezė pirmiausia buvo tikrinama, pasitelkus *Process* įskiepi (Hayes, 2013) – apskaičiuotas profesinio saviveiksmingumo kaip tarpinio kintamojo (mediatoriaus) poveikis atskirai kiekvienos struktūrinio įgalinimo formos ir ištraukimo į darbą sąsajoms. Šešių



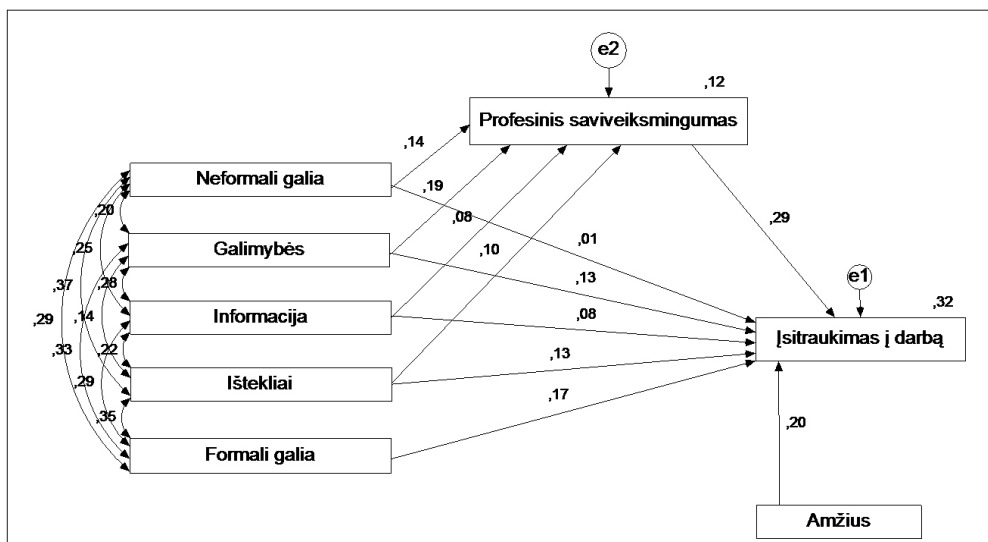
2 lentelė. Profesinio saviveiksmingumo (M), įsitraukimo į darbą (Y) ir struktūrinio įgalinimo dimensijų (X) medcinės analizės modelių rezultatai

Struktūrinio įgalinimo dimensijos	X- > M (a)			M- > Y (b), X- > Y (c')				X- > Y (c)			Sobel z		
	F <sup>†</sup>	R <sup>2</sup>	b (a)	t <sup>††</sup>	F <sup>†††</sup>	R <sup>2</sup>	b (b)	t <sup>††††</sup>	b (c')	F <sup>†</sup>		R <sup>2</sup>	b (c)
Galimybės	92,34	0,06	0,15	9,61	205,30	0,20	0,79	15,25	0,29	154,63	0,09	0,41	12,43
Informacija	54,19	0,04	0,10	7,36	203,92	0,19	0,83	16,16	0,22	104,02	0,06	0,31	10,20
Parama	14,73	0,01	0,06	3,84	213,48	0,21	0,86	17,24	0,25	99,71	0,07	0,30	9,99
Ištekliai	59,51	0,04	0,14	7,71	215,51	0,21	0,81	15,88	0,35	150,35	0,08	0,46	12,26
Formali galia	50,17	0,04	0,10	7,08	265,02	0,24	0,78	15,45	0,35	237,08	0,36	0,43	15,40
Neformali galia	88,19	0,05	0,15	9,39	184,51	0,18	0,84	15,90	0,20	85,54	0,05	0,33	9,25

†  $df(1,1634)$ ,  $p < 0,001$ ; ††  $df(1,634)$ ,  $p < 0,001$ ; †††  $df(2,1633)$ ,  $p < 0,001$ ; ††††  $df(1,633)$ ,  $p < 0,001$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

modelių rezultatai pateikti 2-oje lentelėje. Nustatyta, kad profesinis saviveiksmingumas turi dalinę įtaką kiekvienos struktūrinio įgalinimo formos ir įsitraukimo į darbą sąsajoms. Sobelio testai patvirtina, kad visuose modeliuose, panaudojus saviveiksmingumą kaip tarpinį kintamąjį, pokyčiai, prognozuojant įsitraukimą į darbą, yra statistiškai reikšmingi ( $p < 0,001$ ). Šie rezultatai rodo, kad jeigu atskirai analizuojami kiekvienos struktūrinio įgalinimo formos ir įsitraukimo į darbą ryšiai, profesinis saviveiksmingumas veikia kaip dalinis tarpinis kintamasis kiekvienai struktūrinio įgalinimo formai prognozuojant įsitraukimą į darbą: kiekviena jų gali didinti įsitraukimą į darbą ir tiesiogiai, ir stiprindama profesinį saviveiksmingumą, kuris taip pat didina įsitraukimą į darbą.

Remiantis Kanter (1977) įgalinimo koncepcija, realioje organizacinėje aplinkoje struktūrinio įgalinimo formos sudaro tam tikrą sistemą, todėl svarbu nagrinėti ne tik pavienių formų ir pasekmių sąsajas, bet ir atsižvelgti į visų struktūrinio įgalinimo formų poveikį. Kitame analizės etape, taikant struktūrinių lygčių modeliavimą AMOS programa, įvertintas profesinio saviveiksmingumo kaip tarpinio kintamojo, prognozuojant įsitraukimą į darbą, vaidmuo, atsižvelgiant į visų įgalinimo dėmenų poveikį. Pirmame žingsnyje į prognostinę lygtį įkelti visi struktūrinio įgalinimo dėmenys ir demografiniai kintamieji (amžius ir darbo einant pareigas trukmė). Rezultatai parodė, kad bendro modelio determinacijos koeficientas yra  $R^2 = 0,24$ , pats modelis pasižymi santykinai geromis charakteristikomis ( $\chi^2(12) = 40,474$ ,  $p < 0,001$ , CFI = 0,987, RMSEA = 0,038), tačiau prieiga prie paramos ir darbo stažas nėra statistiškai reikšmingi įsitraukimo į darbą prognostiniai veiksniai ( $p > 0,05$ ). Pašalinus šiuos rodiklius, nustatyta, kad determinacijos koeficientas nepakito ( $R^2 = 0,24$ ), o modelio charakteristikos pagerėjo ( $\chi^2(15) = 16,167$ ,  $p = 0,006$ , CFI = 0,992, RMSEA = 0,037). Kai į modelį buvo įtrauktas tarpinis kintamasis profesinis saviveiks-



Pav. Profesinis saviveiksmingumas – tarpinis kintamasis struktūrinio įgalinimo dimensijų ir įsitraukimo į darbą sąsajose

mingumas, gauta, kad modelis paaiškina 32 % įsitraukimo į darbą duomenų sklaidos ir jo charakteristikos yra geros ( $\chi^2(6) = 16,223$ ,  $p = 0,013$ ,  $CFI = 0,994$ ,  $RMSEA = 0,032$ ), tačiau formali galia neprognozuoja profesinio saviveiksmingumo ( $\beta = 0,041$ ,  $t = 1,557$ ,  $p = 0,120$ ), o neformali galia neprognozuoja įsitraukimo į darbą ( $\beta = 0,010$ ,  $t = 0,427$ ,  $p = 0,669$ ). Kadangi prognostinio rodiklio sąsaja su tarpiniu kintamuoju yra būtinoji mediacinės analizės sąlyga, iš modelio pašalintas formalios galios ir saviveiksmingumo ryšys. Galutiniame modelyje determinacijos koeficientas išliko nepakitęs ( $R^2 = 0,32$ ), modelio charakteristikos yra geros ( $\chi^2(7) = 18,6$ ,  $p = 0,009$ ,  $CFI = 0,994$ ,  $RMSEA = 0,032$ ) (pav.).

Atsižvelgiant į gautus rezultatus, galima teigti, kad formali galia įsitraukimą į darbą prognozuoja tiesiogiai ( $\beta = 0,174$ ,  $p < 0,001$ ), o profesinis saviveiksmingumas yra pilnas tarpinis kintamasis neformaliai galiai prognozuojant įsitraukimą į darbą (nuo pradinio  $\beta = 0,051$ ,  $t = 2,151$ ,  $p = 0,031$  iki galutinio  $\beta = 0,010$ ,  $t = 0,427$ ,  $p = 0,669$ ). Taip pat jis yra dalinis tarpinis kintamasis, kai įsitraukimą į darbą prognozuoja prieiga prie informacijos (nuo pradinio  $\beta = 0,096$ ,  $t = 4,107$ ,  $p < 0,001$  iki galutinio  $\beta = 0,076$ ,  $t = 3,407$ ,  $p < 0,001$ ), prieiga prie galimybių (nuo pradinio  $\beta = 0,181$ ,  $t = 7,773$ ,  $p < 0,001$  iki galutinio  $\beta = 0,133$ ,  $t = 5,906$ ,  $p < 0,001$ ) ir prieiga prie išteklių (nuo pradinio  $\beta = 0,155$ ,  $t = 6,416$ ,  $p < 0,001$  iki galutinio  $\beta = 0,121$ ,  $t = 5,534$ ,  $p < 0,001$ ). Trečioji hipotezė, kad darbuotojų profesinis saviveiksmingumas yra tarpinis kintamasis, nusakantis struktūrinio įgalinimo formų ir įsitraukimo į darbą ryšius, iš dalies buvo patvirtinta.

## Rezultatų aptarimas

Asmens saviveiksmingumas – pagrindinis reiškinys A. Bandura'os socialinėje kognityvinėje teorijoje – ir šiandien yra aktualus veiksmingo organizacijų funkcionavimo kontekste. Struktūrinio įgalinimo teorija akcentuoja organizacinės aplinkos charakteristikų reikšmę darbuotojų elgesiui, socialinė kognityvinė teorija išryškina įsitikinimų dėl asmens saviveiksmingumo reikšmę aktyvumui ir pasiekimams darbe, o įsitraukimo į darbą koncepcija pabrėžia, kad ši būseną yra ypač svarbi darbuotojo ryšių su organizacija ir darbu prielaida bei gerovės darbe indikatorius. Darbuotojams suteikiama galia ir aplinkos kontrolės galimybės gali stiprinti jų pasitikėjimą profesinėmis kompetencijomis, įsitikinimą, kad asmuo gali sėkmingai vykdyti darbo užduotis, įveikti sunkumus ir didinti įsitraukimą į darbą. Šiame tyrime, integruojant minėtas teorines perspektyvas, išnagrinėtos struktūrinio įgalinimo, profesinio saviveiksmingumo bei įsitraukimo į darbą sąsajos ir profesinio saviveiksmingumo kaip tarpinio reiškinio, paaiškinančio struktūrinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą ryšius, vaidmuo. Nustatyta, kad geresnės sąlygos gauti informaciją, naudotis ištekliais, parama, galimybėmis augti profesionaliai ir tobulėti, taip pat didesnė formali ir neformali galia numato ir didesnę darbuotojų saviveiksmingumą. Šie rezultatai atitinka teorinius saviveiksmingumo prielaidų modelius (Sarmiento et al., 2004; Zulkosky, 2009; Laschinger, Sabiston, & Kutzcher, 1997) ir patvirtina empiriniais tyrimais nustatytus dėsningumus (Hemric et al., 2010; Hu et al., 2018). Stipriausiai profesinį saviveiksmingumą numato sudarytos sąlygos (sunkumų keliantis darbas, galimybė panaudoti gebėjimus ir įgyti naujų) ir neformali galia (galimybė bendrauti ir bendradarbiauti su vadovais, kolegomis).

Nustatytos profesinio saviveiksmingumo ir įsitraukimo į darbą teigiamos sąsajos patvirtina darbo reikalavimų ir išteklių modelyje akcentuojamą asmeninių išteklių reikšmę ir tai, kad saviveiksmingumas yra įsitraukimą į darbą prognozuojanti asmeninė charakteristika (Xanthopoulou et al., 2007; Laschinger, Grau, Finegan, & Wilk, 2012). Labiau pasitikintys savo profesinėmis kompetencijomis darbuotojai aktyviau įsitraukia į darbo procesus, stipresnis jų pozityvus santykis su darbu, jis vertinamas kaip prasmingesnis, palyginti su darbuotojais, kurių profesinis saviveiksmingumas yra mažesnis.

Tyrimas patvirtino, kad profesinis saviveiksmingumas yra tarpinis reiškinys, nusakantis atskirų struktūrinio įgalinimo dėmenų ir įsitraukimo į darbą ryšius: atskiri įgalinimo dėmenys didina įsitraukimą į darbą ne tik tiesiogiai, bet ir stiprindami darbuotojo įsitikinimą dėl asmeninio veiksmingumo, kuris savo ruožtu didina įsitraukimą į darbą. Tai atitinka kitų autorių išvadas, kad organizacinio lygmens charakteristikų ir įsitraukimo į darbą ryšys ne visuomet yra tiesioginis (Fan et al., 2016; Boamah & Laschinger, 2015; Llorens, Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2007). Dažniausiai struktūrinio įgalinimo tyrimuose taikomas visuminis įgalinimo rodiklis, apimantis visas formas (Laschinger et al., 2009), todėl rezultatai, atskleidžiantys kiekvienos įgalinimo formos sąsajas su profesiniu saviveiksmingumu ir įsitraukimu į darbą, papildo šios srities tyrimus. Darbuotojams suteikta formali galia (galimybė dirbti lanksčiai, inovatyvių pasiūlymų ir rezultatų vertinimas) yra vienintelis struktūrinio įgalinimo dėmuo, kuris tiesiogiai prognozuoja įsitraukimą į darbą: esant didesnei suteiktai formaliai galiai, didėja įsitraukimas į darbą. Neformalios galios ir įsitraukimo į darbą ryšį profesinis saviveiksmingumas veikia kaip pilnas tarpinis kintamasis: socialiniai darbo aplinkos veiksniai (santykiai su kolegomis, vadovu, pagalbos teikimas) pirmiausia stiprina profesinį saviveiksmingumą, kuris savo ruožtu didina įsitraukimą į darbą, o tiesiogiai neformalios galios aspektai nenumato didesnio įsitraukimo į darbą. Neformalios galios ir saviveiksmingumo sąsajos atitinka kitų tyrimų išvadas apie vadovavimo ir socialinių veiksmų reikšmę profesiniam saviveiksmingumui (Pillai & Williams, 2004). Saviveiksmingumas yra dalinis tarpinis kintamasis, kai įsitraukimą į darbą prognozuoja prieiga prie informacijos, išteklių ir galimybės tobulėti. Kai darbuotojams suteikiama daugiau galimybių gauti informaciją apie organizacijos veiklą, pasiekiami darbui reikalingi išteklių, sudaromos sąlygos tobulinti profesines kompetencijas, didėja darbuotojų įsitraukimas į darbą, ir šis efektas stipresnis, kai per šiuos galios šaltinius stiprinamas ir darbuotojų įsitikinimas savo asmeniniu veiksmingumu.

*Tyrimo ribotumai ir tolesnių tyrimų galimybės.* Atliktas tyrimas turi keletą ribotumų. Visų pirma – tai skerspjūvio tyrimas, todėl negalima parodyti, ar įsitraukimas, kaip patvirtina kiti tyrimai, turi įtakos profesiniam saviveiksmingumui, ar egzistuoja abipusiai ryšiai tarp profesinio saviveiksmingumo ir įsitraukimo į darbą. Tęstiniai tyrimai padėtų nustatyti priežastinius tiriamų reiškinų ryšius. Tyrimu nesiekama reprezentuoti Lietuvos darbuotojus ar konkretų sektorių, tačiau rezultatai gali būti sąlygoti imties šališkumo (Winship & Mare, 1992). Ateityje aktualu pakartoti tyrimą ne tik viešajame sektoriuje, bet ir verslo organizacijose ir atsižvelgti į darbo organizavimo ypatumus. Palyginamoji analizė, apimanti ne tik specialistus, bet ir vadovaujamas pareigas einančius darbuotojus, taip pat suteiktų informacijos apie analizuojamų reiškinų specifiką, atsižvelgiant į pa-

reigas. Profesinio saviveiksmingumo potencialios prielaidos apima ne vien makrolygio charakteristikas, svarbus gali būti tiesioginio vadovo pavyzdys, vadovavimo stilius, todėl aktualūs platesnio potencialių profesinio saviveiksmingumo veiksnių spektro tyrimai.

*Praktinis pritaikymas.* Šis tyrimas, nors ir turi ribotumą, yra pirmasis Lietuvoje, nagrinėjantis profesinio saviveiksmingumo vaidmenį susidarant struktūrinio įgalinimo ir ištraukimo į darbą ryšiams. Gauti rezultatai yra taikomojo pobūdžio. Darbuotojų profesinį saviveiksmingumą ir ištraukimą į darbą gali sustiprinti įvairūs organizacijos struktūrinį įgalinimą apibūdinantys veiksniai – galimybės tobulėti ir ugdyti kompetencijas, sąlygos gauti paramą, aprūpinimą ir prieigą prie įvairios informacijos apie organizaciją, suteikti darbo išteklių, galimybės lanksčiai organizuoti darbo procesą, pozityvi dalykinio bendravimo ir bendradarbiavimo aplinka. Kita vertus, nepakanka vien sukurti darbuotojams struktūrinio įgalinimo sąlygas, nes, kaip teigia Bandura (1977), juos reikia išmokyti naudotis turimomis galimybėmis, kaupti meistriškumo patirtį, modeliuoti saviveiksmingumą stiprinantį elgesį, teikti grįžtamąjį ryšį ir pan. Šios žmogiškųjų išteklių valdymo bei vadovavimo priemonės gali sudaryti geresnes sąlygas naudotis struktūrinio įgalinimo šaltiniais. Profesinio saviveiksmingumo vertinimas taip pat gali būti naudingas darbuotojų atrankose (Schyns & Moldzio, 2009) ir įgyvendinant naujokų socializacijos bei vystymo programas.

## Apibendrinimas

Tyrimas patvirtina organizacinės aplinkos, kuri buvo nagrinėjama pasitelkus struktūrinio įgalinimo teoriją, reikšmę darbuotojų įsitikinimams dėl asmeninio profesinio veiksmingumo: geresnės darbuotojams sudaromos sąlygos panaudoti profesinius gebėjimus ir įgyti naujų, gauti išsamią informaciją apie organizaciją, jos tikslus, vertybes, pasiekimus, panaudoti darbui reikalingus išteklius, įskaitant užduotims skirtą laiką bei pagalbą, kai ji reikalinga, sužinoti, kaip jam sekasi dirbti ir kaip vertinami jo rezultatai, galimybės dirbti lanksčiai, siūlyti inovatyvius sprendimus, bendravimo ir bendradarbiavimo galimybės kuria palankią aplinką, kurioje stiprinamas asmeninis savųjų profesinių galimybių vertinimas, pasitikėjimas savo galimybėmis sėkmingai dirbti. Labiausiai profesinį saviveiksmingumą stiprina du struktūrinio įgalinimo veiksniai – galimybės panaudoti profesinius gebėjimus ir įgyti naujų bei neformalią galią apibūdinančios sąlygos – pozityvūs socialiniai ryšiai kolektyve, konstruktyvus klausimų sprendimas kartu su kolegomis ir vadovu. Stipresnis profesinis saviveiksmingumas, pasitikėjimas asmeninėmis galimybėmis pasiekti planuotus rezultatus ne tik atveria profesinio augimo perspektyvas, bet ir didina darbuotojų ištraukimą į atliekamą darbą. Tyrimas atskleidė struktūrinio įgalinimo formų ir ištraukimo į darbą ryšių įvairovę bei profesinio saviveiksmingumo reikšmę šiems ryšiams. Tik vienas struktūrinio įgalinimo dėmuo – formali galia (galimybė dirbti lanksčiai, darbo matumumas organizacijoje) – tiesiogiai numato didesnę darbuotojų ištraukimą, kad ir koks būtų profesinis saviveiksmingumas. Kitas įgalinimo dėmuo – pozityvių tarpasmeninių santykių suteikiama neformali galia – padidina ištraukimą ne tiesiogiai, o tik tuo atveju, jei pirmiausia sustiprėja asmeninio veiksmingumo vertinimas. Parama – patarimai ar

pastabos apie tai, ką galima būtų tobulinti, – nėra reikšminga įsitraukimui į darbą. Kitos galios formos – galimybių suteikimas, prieiga prie informacijos ir išteklių – gali padidinti įsitraukimą į darbą ir tiesiogiai, ir per profesinį saviveiksmingumą. Apibendrinant galima teigti, kad kryptingas organizacinės makrolygio aplinkos modeliavimas, remiantis struktūrinio įgalinimo koncepcija, padeda sukurti ir darbuotojų profesinį saviveiksmingumą, ir įsitraukimą į darbą stiprinančias sąlygas.

## Priedas

### *Profesinio saviveiksmingumo skalės teiginių tiriamosios faktorių analizės rezultatai*

Teiginiai	Teiginių svoriai
Dėl savo sumanumo žinau, kaip išspręsti nenumatytas problemas darbe	0,741
Jei darbe man iškyla problema, dažniausiai aš surandu išeitį	0,769
Susidūręs (-usi) su sunkumais darbe, aš išlieku ramus (-i), nes pasitikiu savo sugebėjimais	0,740
Kai darbe iškyla problema, aš galiu rasti kelis jos sprendimo būdus	0,752
Nesvarbu, kokių kliūčių atsiranda mano darbe, dažniausiai sugebu su tuo susitvarkyti	0,789
Įgyta darbo patirtis gerai paruošė mane darbui ateityje	0,698
Aš pasiekiu tikslus, kuriuos išsikeliu sau darbe	0,744
Aš jaučiuosi pasiruošęs (-usi) įvykdyti daugumą reikalavimų savo darbe	0,731

## Literatūra

- Ammentorp, J., Sabroe, S., Kofoed, P. E., & Mainz, J. (2007). The effect of training in communication skills on medical doctors' and nurses' self-efficacy: A randomized controlled trial. *Patient Education and Counseling*, 66 (3), 270–277. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2006.12.012>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19 (1), 31–53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23 (1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/cdi-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Where to go from Here: Integration and Future Research on Work Engagement. In A. B. Bakker, M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 181–196). London: Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84 (2), 191–215. <https://doi.org/10.1037//0033-295x.84.2.191>
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122–147. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.37.2.122>
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44 (9), 1175–1184. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.44.9.1175>
- Biron, M., & Bamberger, P. (2010). The impact of structural empowerment on individual well-being and performance: Taking agent preferences, self-efficacy and operational constraints into account. *Human Relations*, 63 (2), 163–191. <https://doi.org/10.1177/0018726709337039>

- Boamah, S., & Laschinger, H. (2015). Engaging new nurses: The role of psychological capital and workplace empowerment. *Journal of Research in Nursing, 20* (4), 265–277. <https://doi.org/10.1177/1744987114527302>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review, 13* (3), 471–482. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>
- Fan, Y., Zheng, Q., Liu, S., & Li, Q. (2016). Construction of a new model of job engagement, psychological empowerment and perceived work environment among Chinese registered nurses at four large university hospitals: Implications for nurse managers seeking to enhance nursing retention and quality of care. *Journal of Nursing Management, 24* (5), 646–655. <https://doi.org/10.1111/jonm.12369>
- Guarnaccia, C., Scrima, F., Civilleri, A., & Salerno, L. (2018). The role of occupational self-efficacy in mediating the effect of job insecurity on work engagement, satisfaction and general health. *Current Psychology, 37* (3), 488–497. <https://doi.org/10.1007/s12144-016-9525-0>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: The Guilford Press.
- Hemric, M., Eury, A. D., & Shellman, D. (2010). Correlations between perceived teacher empowerment and perceived sense of teacher self-efficacy. *Journal of Scholarship and Practice, 7* (1), 37–50.
- Hu, S. H., Yu, Y. M., Chang, W. Y., & Lin, Y. K. (2018). Social support and factors associated with self-efficacy among acute-care nurse practitioners. *Journal of Clinical Nursing, 27* (3–4), 876–882. <https://doi.org/10.1111/jocn.14129>
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kanter, R. M. (1979). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review, 57* (4), 65–75.
- Kavaliauskienė, V. ir Balčiūnaitė, R. (2015). Profesinis perdegimas ir jo raiška socialinio darbo profesionalizacijos kontekste. *Tiltai, 69* (4), 17–36. <https://doi.org/10.15181/tbb.v68i4.947>
- König, C. J., Debus, M. E., Häusler, S., Lendenmann, N., & Kleinmann, M. (2010). Examining occupational self-efficacy, work locus of control and communication as moderators of the job insecurity–job performance relationship. *Economic and Industrial Democracy, 31* (2), 231–247. <https://doi.org/10.1177/0143831x09358629>
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings. *JONA, 31* (5), 260–272. <https://doi.org/10.1097/00005110-200105000-00006>
- Laschinger, H. K. S., Grau, A. L., Finegan, J., & Wilk, P. (2012). Predictors of new graduate nurses' workplace well-being: Testing the job demands–resources model. *Health Care Management Review, 37* (2), 175–186. <https://doi.org/10.1097/hmr.0b013e31822aa456>
- Laschinger, S. H. K., Sabiston, A. J., & Kutschner, L. (1997). Empowerment and staff nurse decision involvement in nursing work environments: Testing Kanter's theory of structural power in organizations. *Research in Nursing & Health, 20* (4), 341–352. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1098-240x\(199708\)20:4<341::aid-nur7>3.0.co;2-g](https://doi.org/10.1002/(sici)1098-240x(199708)20:4<341::aid-nur7>3.0.co;2-g)
- Laschinger, H. K. S., & Shamian, J. (1994). Staff nurses' and nurse managers' perceptions of job-related empowerment and managerial self-efficacy. *Journal of Nursing Administration, 24* (10), 38–47. <https://doi.org/10.1097/00005110-199410000-00009>
- Laschinger, H. K. S., Wilk, P., Cho, J., & Greco, P. (2009). Empowerment, engagement and perceived effectiveness in nursing work environments: Does experience matter? *Journal of Nursing Management, 17*, 636–646. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2008.00907.x>
- Lisbona, A., Palaci, F., Salanova, M., & Frese, M. (2018). The effects of work engagement and self-efficacy on personal initiative and performance. *Psicothema, 30* (1), 89–96.
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior, 23* (1), 825–841. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2004.11.012>
- Lunenburg, F. C. (2011). Self-efficacy in the workplace: Implications for motivation and performance. *International Journal of Management, Business, and Administration, 14* (1), 1–6.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology, 1*, 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Pillai, R., & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management, 17* (2), 144–159. <https://doi.org/10.1108/09534810410530584>

- Raižienė, S. ir Bakšytė, A. (2010). Socialines paslaugas teikiančių darbuotojų perdegimo sindromo, socialinės paramos bei saviveiksmingumo sąsajos. *Socialinis darbas, 9* (2), 119–126.
- Richter, A. W., Hirst, G., Van Knippenberg, D., & Baer, M. (2012). Creative self-efficacy and individual creativity in team contexts: Cross-level interactions with team informational resources. *Journal of Applied Psychology, 97* (6), 1282–1290. <https://doi.org/10.1037/a0029359>
- Salanova, M., Peiró, J. M., & Schaufeli, W. B. (2002). Self-efficacy specificity and burnout among information technology workers: An extension of the job demand-control model. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 11* (1), 1–25. <https://doi.org/10.1080/13594320143000735>
- Sarmiento, T. P., Laschinger, H. K. S., & Iwasiw, C. (2004). Nurse educators' workplace empowerment, burnout, and job satisfaction: Testing Kanter's theory. *Journal of Advanced Nursing, 46* (2), 134–143. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2003.02973.x>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25* (3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66* (4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71–92. <https://doi.org/10.1023/a:1015630930326>
- Schyns, B., & von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organisational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 11* (2), 219–241. <https://doi.org/10.1080/13594320244000148>
- Schyns, B., & Moldzio, T. (2009). The value of occupational self-efficacy in selection and development. *British Academy of Management, 15*–17.
- Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., & Rogers, R. W. (1982). The self-efficacy scale: Construction and validation. *Psychological Reports, 51* (2), 663–671. <https://doi.org/10.2466/pr0.1982.51.2.663>
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 124* (2), 240–261. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.124.2.240>
- Tvarijonavičius, M. (2014). *Psichologinis darbuotojų įgalinimas: jo prielaidos ir vaidmuo organizacijoje. Daktaro disertacija*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
- Winship, C., & Mare, R. D. (1992). Models for sample selection bias. *Annual Review of Sociology, 18* (1), 327–350. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.18.080192.001551>
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review, 14* (3), 361–384. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279067>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 14* (2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Zulkosky, K. (2009). Self-efficacy: A concept analysis. *Nursing Forum, 44* (2), 93–102. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2009.00132.x>