

VADOVŲ VAIDMUO ĮGALINANT ŽMOGIŠKUOSIUS IŠTEKLIUS

VIOLETA VALIULĖ¹, MODESTAS VAIKŠNORAS²

Klaipėdos universitetas (Lietuva)

ANOTACIJA

Kiekvienoje sėkmingoje organizacijoje labai svarbus yra vadovo ir darbuotojo gebėjimas suprasti vienas kitą bei sėkmingai kartu dirbti komandoje. Šiuo metu vis dažniau akcentuojamas ir nagrinėjamas naujas *įgalinimo* terminas – tai vadovo veiksmai darbuotojo atžvilgiu, siekiant sėkmingai įgyvendinti organizacijos tikslus. Remiantis moksliniais šaltiniais, straipsnyje atskleidžiama vadovavimo samprata ir esmė, analizuojami teoriniai vadovavimo aspektai. Išanalizuota žmogiškųjų išteklių svarba organizacijoje ir apibūdinta žmogiškųjų išteklių įgalinimo koncepto erdvė bei tipologija. Atliktas vadovų vaidmens, įgalinant žmogiškuosius išteklius, organizacijoje tyrimas.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *vadovavimas, įgalinimas, žmogiškieji ištekliai.*

JEL KLASIFIKACIJA: M12, M14, M51.

DOI:

Įvadas

Šiandieninėje konkurencingoje aplinkoje kiekviena organizacija turi siekti maksimaliai įgyvendinti numatytus tikslus ir uždavinius. Organizaciją į priekį veda vadovas – lyderis, kuris aiškiai suformuluoja ir numato, kuria kryptimi organizacija turi eiti. Vadovavimo esmė atsiskleidžia per vadovo gebėjimą pavienius darbuotojus sutelkti į tikslingai ir veiksmingai dirbančių žmonių grupę. Šiandieninėje vadovavimo sampratoje atsiranda nauja sąvoka – *įgalinimas*, t. y. vadovo veiksmai, skatinantys darbuotoją suvokti savo darbo prasmingumą, padedantys sėkmingai įgyvendinti organizacijos tikslus ir uždavinius, todėl svarbu nustatyti, koks yra vadovo vaidmuo įgalinant žmogiškuosius išteklius.

Problema. Koks vadovavimo stilius, vadovo poveikio darbuotojams pobūdis ir elgsenos modelis gali užtikrinti veiksmingesnį žmogiškųjų išteklių įgalinimą?

Tikslas. Įvertinus vadovų vaidmens įgalinant žmogiškuosius išteklius teorinius aspektus, parengti vadovavimo darbuotojams modelį, skatinantį veiksmingą įgalinimą organizacijoje.

Objektas – vadovų vaidmuo įgalinant žmogiškuosius išteklius.

Uždaviniai:

- Apibūdinti žmogiškųjų išteklių įgalinimo koncepto erdvę ir tipologiją vadovavimo organizacijai kontekste.
- Įvertinti vadovų vaidmenį įgalinant žmogiškuosius išteklius.
- Nustatyti vadovavimo stilių, poveikio darbuotojams pobūdį ir elgsenos modelį, kuris užtikrintų veiksmingesnį darbuotojų įgalinimą.

¹ Violeta Valiulė – docentė, daktarė, Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedra
Moksliniai interesai: verslo modeliavimas, regionų plėtra, jūriniai verslai, darbuotojų motyvacijos kaita
El. paštas: violeta.valiule@gmail.com

² Modestas Vaikšnoras – Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Verslo vadybos studijų programos magistrantas
Moksliniai interesai: socialiniai mokslai, vadovavimas, darbuotojų įgalinimo tendencijos, rinkodaros strategijos šiandiniame vadovavime ir versle
El. paštas: modestas.vaiksnoras@gmail.com

Metodai: mokslinės literatūros šaltinių sisteminė, palyginamoji analizė, taikyta siekiant nusakyti įgalinimo teorinį konceptą, vadovavimo žmogiškiesiems ištekliams svarbą ir reikšmę, vadovo vaidmenį įgalinant darbuotojus; anketinė apklausa padėjo patikrinti, kaip teoriniai vadovavimo ir įgalinimo veiksniai išnaudojami tirtose organizacijose; SPSS analizė padėjo nustatyti atsakymų koreliacijas ir patikrinti, kokie vadovavimo ir įgalinimo veiksniai organizacijoje labiausiai išreikšti, o kuriuos reikėtų tobulinti.

1. Įgalinimo konceptas vadovavimo žmogiškiesiems ištekliams kontekste

Organizacija, be vadovavimo, yra tik neaiškus žmonių ir įrenginių rinkinys (Jucevičienė ir kt., 2012). Šiame kontekste ypač svarbus vadovo vaidmuo organizacijoje. S. Stoškus ir kt. (2005) akcentuoja, kad viena pagrindinių vadovų funkcijų yra sprendimų priėmimas, visais svarbiausiais valdymo aparato veiklos klausimais, įskaitant ir pavaldžių objektų valdymą, ir paties aparato darbo organizavimą. Be to, akcentuojama valdymo proceso eiga ir rezultatai.

Požiūrių į vadovavimą įvairovė matoma moksliniuose šaltiniuose (1 lentelė).

1 lentelė. Vadovavimo sampratos apibrėžtys

Eil. Nr.	Autorius, metai	Vadovavimo samprata
1.	S. P. Robbins (2010)	<i>Vadovavimas</i> – tai gebėjimas paveikti grupę, kad ji įgyvendintų išskeltus tikslus
2.	J. A. Stoner, E. R. Freeman, D. R. Gilbert (2005)	<i>Vadovavimas</i> – ypatinga veikla, kuri neorganizuotą minią paverčia veiksmingai, tikslingai ir našiai dirbančia grupe
3.	C. R. Appleby (2009)	<i>Vadovavimas</i> – siekis užtikrinti, kad darbuotojai atiliktų pavestą darbą
4.	P. Zakarevičius (2005)	<i>Vadovavimas</i> – vieno žmogaus įtaka kitam žmogui (žmonių grupei), siekiant įgyvendinti tam tikrus tikslus ir uždavinius
5.	P. Zakarevičius (2005)	<i>Vadovavimas</i> – vieno žmogaus įtaka kitam žmogui (žmonių grupei), siekiant įgyvendinti tam tikrus tikslus
6.	B. Martinkus, S. Stoškus, D. Beržinskienė (2010)	<i>Vadovavimas</i> – tai gebėjimas paveikti grupę, kad ji įgyvendintų išskeltus tikslus
7.	V. Barvydienė, J. Kasiulis (2005)	<i>Vadovavimas</i> – tai menas suteikti žmonėms tai, ko jiems reikia ir ko jie nori. Kartu gauti tai, ko jums (vadovui) reikia ir ko jūs norite
8.	S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005)	<i>Vadovavimas</i> – procesas, telkiantis žmones ir padedantis jiems ryžtingai siekti tikslų. Vadovavimas transformuoja žmonių ir jų grupių potencialią jėgą į realius veiksmus
9.	L. Šimanskienė, T. Tarasevičius (2010)	<i>Vadovavimas</i> – tai žinios ir gebėjimai, kurių turi turėti vadovas, siekdamas įgyvendinti organizacijos tikslus
10.	R. Vanagas, L. Vyšniauskienė (2012)	<i>Vadovavimas</i> – tai dinamiškas procesas, kai darbo grupėje vienas individas tam tikrą laikotarpį tam tikrame organizaciniame kontekste daro įtaką kitiems grupės nariams, kad būtų pasiekti grupės tikslai
11.	V. Šilingienė (2012)	<i>Vadovavimas</i> – tai darbuotojų nukreipimas ir jų motyvavimas siekti organizacijos tikslų, naudojantis turimomis formaliomis organizacijos suteiktomis galiomis, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, taikant įvairius valdymo metodus, būdus
12.	A. Dromantaitė, A. Raišienė, D. Račelytė, A. Jurčiukonytė, L. Vyšniauskienė (2012)	<i>Vadovavimas</i> – viena svarbiausių vadovo funkcijų, susijusi su tarpasmeniniais valdymo aspektais, padedanti pavaldiniams suprasti įmonės tikslus ir skatinanti veiksmingai juos įgyvendinti

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis moksliniais šaltiniais

P. G. Northouse (2009) teigia, kad yra tiek pat skirtingų *vadovavimo* termino apibrėžimų, kiek ir žmonių, bandžusių jį apibūdinti. Vis dėlto dažniausia vadovavimas siejamas su grupe ir tikslais. Be to, su darbo veiksmingumu, našumu, žiniomis ir gebėjimais, vieno žmogaus įtaka kitam, žmogaus norais ir poreikiais, jų tenkinimu. P. G. Northouse (2009) teigimu, vadovavimas – tai tvarkos ir stabilumo paieška, tvarkos ir nuoseklumo organizacijoje užtikrinimas.

F. S. Butkus (2007) skiria šias svarbiausias vadovavimo sudedamąsias dalis:

- vadovavimas yra procesas;
- vadovavimas susijęs su įtaka;
- vadovavimas atsiranda grupės kontekste;
- vadovavimas susijęs su tikslo siekimu.

Vadovavimo žmogiškiesiems ištekliams kontekste vis dažniau vartojamas *įgalinimo* terminas. Pirmą kartą šį terminą (angl. *empower*) pavartojo anglų rašytojas Herbertas l'Estrange. Literatūroje jis reiškė „suteikti įgaliojimus“ (angl. *authorize*). Socialiniuose moksluose ši sąvoka vartojama plačiai įvairiose disciplinose: sociologijoje, ekonomikoje, edukologijoje, vadyboje, politikos moksluose, lyčių studijose, socialinių mažumų tyrimuose (Hur, 2006). Kiekviena šių disciplinų *įgalinimo* terminą interpretuoja savaip. Dažnai kasdienėje kalboje *įgalinimas* vartojamas kaip posakių „suteikti įgaliojimus“ ar „suteikti atsakomybę“ sinonimas (Tvarijonavičius, 2014).

Įgalinimo sąvoka yra gana nauja ir neturi tradiciškai nusistovėjusios vienareikšmės sampratos. Per pastaruosius dešimtmečius ji kito ir evoliucionavo. Remiantis įgalinimą tiriančiais autoriais (Gupta ir Kurian, 2006), istoriškai Vakarų šalių tyrimuose galima skirti kelis darbuotojų įgalinimo koncepcijos raidos etapus. Kiekvieno šių etapų esminė praktinė paskirtis – darbuotojo darbo produktyvumo potencialo atskleidimas:

I. Darbuotojų dalyvavimo, aktyvumo skatinimas – XX a. 8 dešimtmetis ir anksčiau.

II. Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą – XX a. 9 dešimtmetis.

Pirmuosius etapus santykinai galima pavadinti darbuotojų įgalinančių struktūrų tyrimų etapais. Vėliau imtas vartoti *struktūrinio įgalinimo* terminas (Laschinger ir kt., 2009). Čia darbuotojų įgalinimas traktuojamas kaip galios (angl. *power*) perdavimas (Fernandez, Moldogaziev, 2011), kur galia suprantama kaip santykius apibūdinantis konceptas, apibrėžiantis suvoktą galią ar kontrolę, kurią individas ar organizacijos vienetas turi kitų asmenų ar grupių atžvilgiu (Conger, Kanungo, 1988; Fernandez, Moldogaziev, 2011). Taigi įgalinimas kelis dešimtmečius buvo suprantamas kaip procesas, kai turintieji galios (vadovai) ja dalijasi su tais, kurie jos neturi ar turi mažiau (darbuotojais) (Conger, Kanungo, 1988; Tvarijonavičius, 2014).

Šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje skiriami du *įgalinimo* sampratos tipai: psichologinis ir struktūrinis, pastarasis analizuojamas socialinių mokslų srityje – vadyboje. Struktūrinis įgalinimas (angl. *structural empowerment*) – tai organizacijos struktūros, kuriomis apibrėžiama darbuotojo pozicija ir pareigoms suteikiamos galios, taip pat priemonės, kuriomis siekiama suteikti papildomų galių darbuotojams, įgalinimas organizaciniu lygmeniu (Laschinger ir kt., 2009; Wagner ir kt., 2010; Tvarijonavičius, 2014).

K. I. Mantono (2008) teigimu, įgalinimas – grupinis dalyvaujamojo pobūdžio procesas, kai marginalizuoti individai ar grupės imasi kontroliuoti savo gyvenimą naudodamiesi savo teisėmis, būtinais ištekliais ir taip pasiekia norimus gyvenimo tikslus.

Pasak Petersono ir kt. (2005), įgalinimas – socialinio veiksmo procesas, kurio dėka darbuotojams suteikiama daugiau atsakomybės patiems kontroliuoti savo veiklą, taip užtikrinamas veiksmingumas ir socialinis teisingumas.

Įgalinantis vadovo elgesys (angl. *empowering leader behaviour*) – vadovo veiksmai, didinantys darbuotojo įgalinimą: skatinantis darbuotoją geriau suvokti savo darbo prasmę, dalyvauti priimant sprendimus, leidžiantys darbuotojams savarankiškai veikti, rodantys pasitikėjimą jais ir jų gebėjimu atlikti darbą (Tvarijonavičius, 2014, remiantis M. Ahearne ir kt.).

Įgalinantį vadovo elgesį atskleidžia keturios pagrindinės dimensijos: organizacijos žmogiškųjų išteklių darbo prasmingumo didinimas; dalyvavimo priimant sprendimus skatinimas; vadovo pasitikėjimas darbuotojų kompetencija ir autonomijos darbuotojams suteikimas.

2 lentelė. Vadovo įgalinančio elgesio dimensijos

Vadovo elgesys	
Darbo prasmingumo didinimas (angl. <i>enhancing the meaningfulness of work</i>)	Kiek vadovas padeda darbuotojui suprasti, kaip jo tikslai, veikla ir jos rezultatai siejasi su organizacijos tikslais, veikla ir rezultatais; kiek vadovas kitaip padeda darbuotojui darbo veikloje išvystyti prasmingumą
Dalyvavimo priimančioms sprendimams skatinimas (angl. <i>fostering participation in decision making</i>)	Kiek vadovas priima sprendimus kartu su pavaldiniais
Pasitikėjimas aukštais rezultatais (angl. <i>expressing confidence in high performance</i>)	Kiek vadovas tiki, kad pavaldiniai susidoros su užduočių reikalavimais. Kiek vadovas savo elgesiu demonstruoja užtikrintumą ir pasitikėjimą aukštais pavaldinių rezultatais
Autonomijos suteikimas (angl. <i>providing autonomy from bureaucratic constraints</i>)	Kiek vadovas leidžia darbuotojams veikti savarankiškai, savaip, nevaržydamas jų biurokratiniais reikalavimais

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Tvarijonavičiumi, 2014

Įgalinimą, vadovaujantis vadovo įgalinančio elgesio charakteristikomis, galima apibūdinti per šias dimensijas: delegavimas; atskaitingumas už pasekmes; darbuotojų skatinimas savarankiškai priimti sprendimus; vadovo dalijimasis informacija su darbuotojais; darbuotojų įgūdžių ugdymas ir inovatyvumo skatinimas.

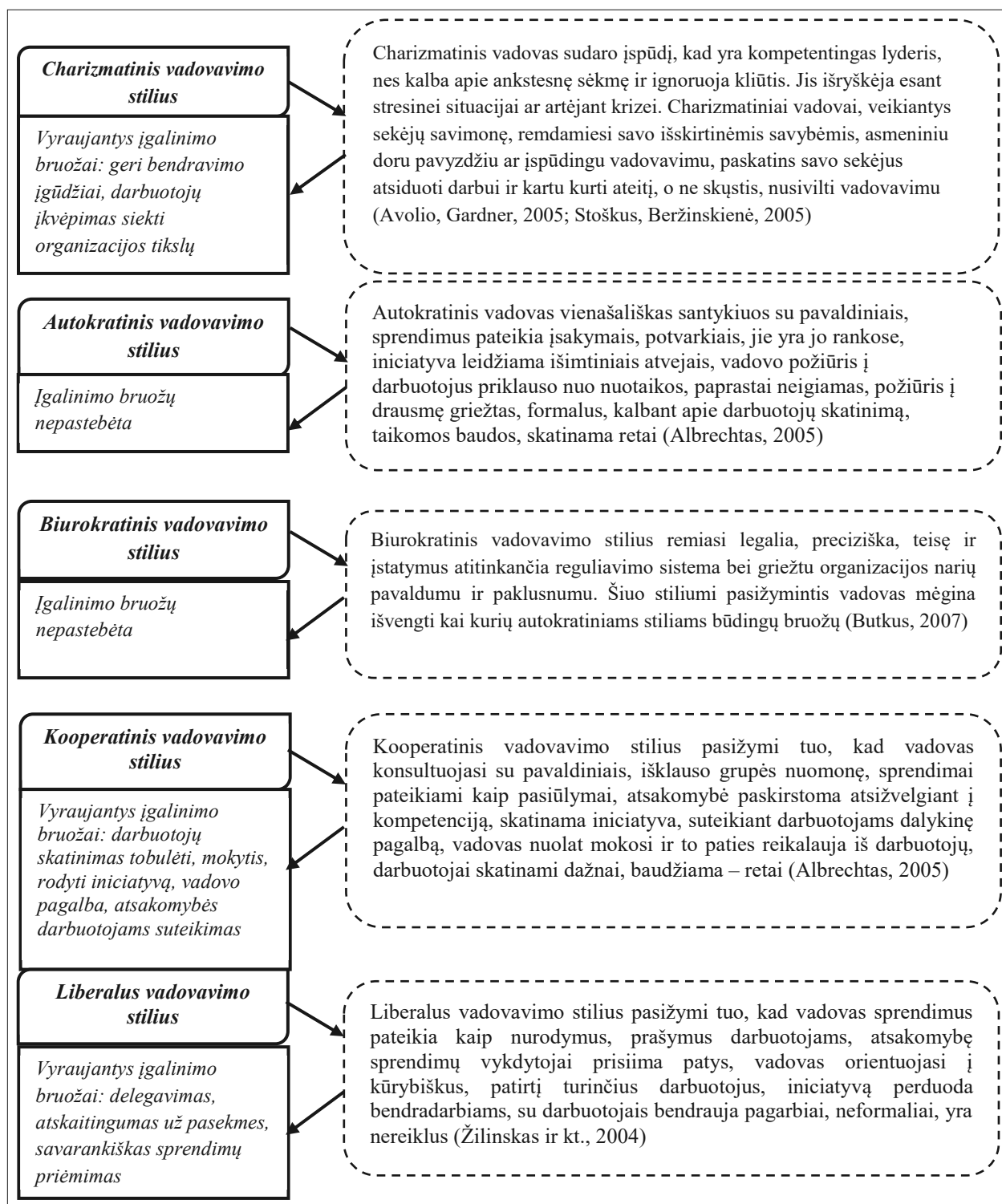
3 lentelė. Vadovo įgalinančio elgesio charakteristikos

Vadovo elgesys	
Delegavimas (angl. <i>delegation</i>)	Tai apima vadovo įgaliojimų savo pavaldiniams perdavimo elgesį
Atskaitingumas už pasekmes (angl. <i>accountability for outcomes</i>)	Tai apima atsakomybę už veiklos rezultatus, vadovo perduodamą pavaldiniams
Savarankiškas sprendimų priėmimas (angl. <i>self-directed decision making</i>)	Tai apima darbuotojų skatinimą savo iniciatyva ir pagal savo kompetenciją priimti sprendimus
Dalijimasis informacija (angl. <i>information sharing</i>)	Tai apima vadovo dalijimąsi patirtimi ar kita informacija su darbuotojais, kuri leidžia šiems atlikti veiklą pagal organizacijos standartus
Įgūdžių ugdymas (angl. <i>skill development</i>)	Tai apima vadovo veiksmus, skatinančius darbuotojų ugdymą: darbuotojams būtino ugdymo užtikrinimas ne nurodant ar kontroliuojant, o labiau fasilituojant ugdymo procese
Inovatyvumo ugdymas (angl. <i>coaching for innovative performance</i>)	Tai vadovo elgesys, skatinantis apsvaistytos pavaldinių rizikos prisiėmimą, naujas idėjas ir užtikrinantis grįžtamąjį ryšį dėl atliktos veiklos, klaidas ir nesėkmes traktuojant kaip galimybę mokytis

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Tvarijonavičiumi, 2014

Darbuotojų įgalinimo konceptas susijęs su vadovavimo stiliumi, jo bruožais, organizacijoje vyraujančiu vadovo elgsenos modeliu. Vadovavimo stiliai skirstomi į tradicinius ir naujuosius. Tradiciniai vadovavimo stiliai yra autoritariniai, tai: charizmatinis patriarchalinis ir autokratinis biurokratinis. Pagrindinis dėmesys čia skiriamas darbo našumui didinti. Prie naujų vadovavimo stilių priskiriami kooperatinis ir laisvasis vadovavimo stiliai (Vanagas, Vyšniauskienė, 2012, p. 140). Svarbus kooperatinio valdymo bruožas – žinių ir informacijos apie įmonės ar organizacijos padėtį teikimas. Informuoti darbuotojai teigiamai priima ir vertina darbo motyvus (Zakarevičius, 2004). Liberalus valdymo stilius nemažai priklauso nuo individualių vadovo būdo bruožų (Žilinskas ir kt., 2004).

Charizmatiškojo vadovavimo teorija pabrėžia vadovo asmenybę, jo individualias savybes. Tai gali būti atitinkami fiziniai požymiai: patraukli išvaizda, skvarbus žvilgsnis, įtikinama balso intonacija; psichologi-



I pav. Vadovo įgalinančio elgesio charakteristikos ir vadovavimo stilių dimensijos

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis mokslinės literatūros šaltiniais

niai: gyvumas, pasitikėjimas savimi, visa ką nustelbianti, stiprios galios saviskata ir pasitikėjimas savais idealais, drąsos ir veržlumo dvasia, įžvalgos ir bendravimo įgūdžiai (Šimanskienė, Tarasevičius, 2010; Stoškus, Beržinskienė 2005). M. Kets de Vries (2013) teigimu, charizmatiniam vadovui ypač svarbi organizacijos ateities vizija. Charizmatiniam vaidmeniui priskiriamos šios funkcijos: prognozavimo, galios (valdžios) paskirstymo (pasidalijimo), įkvėpimo, organizacinės kultūros kūrimo ir išsaugojimo. Autokratiniam valdymo stiliui būdinga stipri valdymo centralizacija, polinkis į vienvaldiškumą, sprendžiant ne tik sudėtingiausias, bet ir paprastas problemas (Žilinskas ir kt., 2004). Biurokratinis vadovavimo stilius remiasi legalia, preciziška, teise ir įstatymus atitinkančia reguliavimo sistema ir griežtu organizacijos narių pavaldumu bei paklusnumu (Butkus, 2007).

Darbuotojų įgalinimas gali būti suvokiamas dvejopai: kaip valdymo praktika, kai siekiama didinti darbuotojų savarankiškumą ir atsakomybę, ir kaip individuali aktyvi darbo orientacija. Įgalinti asmenys išvelgia prasmę atliekamame darbe, jaučiasi kompetentingi atlikti savo vaidmenį, geba priimti sprendimus, kurie leidžia pasiekti numatytus tikslus, mano, kad gali daryti įtaką siekdami organizacijos tikslų (Boudrias ir kt., 2009, p. 625–638).

Analizuojant vadovo įgalinančio elgesio charakteristikas bei dimensijas ir lyginant jas su tradiciniais bei šiuolaikiniais vadovavimo stiliais galima teigti, kad autokratinis ir biurokratinis vadovavimo stiliai nepasižymi darbuotojus įgalinančio elgesio charakteristikomis bei dimensijomis. Tuo tarpu charizmatiniam, kooperatiniam ir liberaliam vadovavimo stiliams jos būdingos.

Analizuojant įgalinimo konceptą aiškiai suvokiama, kad žmogiškuosius išteklius organizacijoje įgalina vadovas, tai priklauso nuo vadovavimo, elgsenos stiliaus ir poveikio darbuotojams pobūdžio. Darbuotojų įgalinimas organizacijoje turėtų būti nuolatinis procesas, atsižvelgiant į vadovo vadovavimo bruožus ir savybes, pasitelkus įvairias priemones: informaciją, mokymus, darbuotojų skatinimą ir motyvaciją. Tai formuotų įgalintą darbuotoją, gebantį kur kas greičiau savarankiškai spręsti iškilusias problemas, pateikti įvairius problemų sprendimo būdus, siekti numatytų organizacijos tikslų ir uždavinių.

2. Vadovų vaidmens įgalinant žmogiškuosius išteklius organizacijoje tyrimo rezultatai

Siekiant parengti vadovavimo darbuotojams modelį, skatinantį efektyvų įgalinimą organizacijoje, pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa. Klausimyną sudaro kelios klausimų grupės:

- klausimai, paaiškinantys pagrindines vartojamas sąvokas;
- klausimai, padedantys skirti *įgalinimo* ir *motyvacijos* sąvokas;
- klausimai, padedantys nustatyti vyraujančią tiriamos organizacijos vadovavimo stilių;
- klausimai, padedantys išryškinti žmogiškųjų išteklių svarbą organizacijoje;
- klausimai, padedantys nustatyti, ar pasirinktos organizacijos darbuotojai jaučiasi įgalinti vadovo; kokiomis priemonėmis vadovas įgalina organizacijos darbuotojus;
- klausimai, padedantys nustatyti respondentų demografines charakteristikas: užimamas pareigas, išsilavinimą, lytį ir amžių.

Tirta viena organizacija, kurios pagrindinė veikla – moksliniai tyrimai ir taikomoji veikla, aukštasis mokslas, suaugusiųjų profesinis mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas. Atlikus skaičiavimus nustatyta, kad imties dydis turi būti ne mažesnis kaip 29 respondentai.

Remiantis L. Cohenu, L. Manionu, M. Morrisonu (2000), nurodant imties dydžius 95 % ir 99 % tikslumu, tyrimo imties tūris patikrintas taikant formulę:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}, \quad (1)$$

kur n – imties dydis (respondentų, kuriuos būtina apklausti, skaičius);

Δ – leidžiamas imties paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartinė paklaida – 5 %, esant 0,95 tikimybei);

N – tiriamoji visuma, šiuo atveju pasirinktos organizacijos etatiniai darbuotojai – 31 darbuotojas.

Pagal pasirinktą imties tūrio patikrinimo formulę nustatyti tokie rezultatai:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{31}} = 29$$

Apklaustas 31 respondentas nuo 20 iki 60 metų amžiaus ir vyresnis: administracijos darbuotojai, dėstytojai, vidurinės ir aukščiausios grandies vadovai. Išsilavinimas – nuo profesinio bakalauro iki daktaro laipsnio. Tyrimo rezultatams apdoroti SPSS programa taikyti du statistinės analizės metodai: chi kvadrato testas ir Spirmeno koreliacija.

4 lentelė. Tyrimo rezultatų koreliacijos ($N = 31$)

Koreliuojantys veiksniai	Chi kvadrato testas	Reikšmingumo lygmuo (p)
Respondentų <i>įgalinimo</i> sąvokos suvokimo ir charizmatinio vadovavimo stiliaus pasiskirstymo į tradicinį arba šiuolaikinį vadovavimo stilių koreliacija	19,960	0,003
Respondentų <i>įgalinimo</i> sąvokos suvokimo ir biurokratinio vadovavimo stiliaus pasiskirstymo į tradicinį arba šiuolaikinį vadovavimo stilių koreliacija	14,215	0,027
Respondentų <i>įgalinimo</i> sąvokos suvokimo ir organizacijoje vyraujančio vadovavimo stiliaus koreliacija	24,393	0,039
Vadovo taikomų <i>įgalinimo</i> priemonių ir organizacijoje vyraujančio vadovavimo stiliaus koreliacija	20,533	0,036
Respondentų užimamų pareigų ir vadovo taikomų <i>įgalinimo</i> priemonių organizacijoje koreliacija	34,259	0,012
Respondentų amžiaus ir vadovo taikomų <i>įgalinimo</i> priemonių organizacijoje koreliacija	24,468	0,035
Respondentų išsilavinimo ir vadovo taikomų <i>įgalinimo</i> priemonių organizacijoje koreliacija	20,034	0,031
Vadovo taikomų <i>įgalinančio</i> elgesio charakteristikų organizacijoje ir respondentų vadovavimo sampratos koreliacija	22,840	0,008
Vadovo taikomų <i>įgalinančio</i> elgesio charakteristikų ir organizacijoje vyraujančio vadovavimo stiliaus koreliacija	34,604	0,014

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis ir SPSS analize

SPSS analizės-chi kvadrato testas parodė, kad tarp respondentų pasiskirstymo, priskiriant charizmatinį vadovavimo stilių tradiciniam arba šiuolaikiniam vadovavimo stiliui, ir respondentų *įgalinimo* sampratos suvokimo yra ryšys – ($p = 0,003$), kai $p < 0,05$, lyginami požymiai tarpusavyje susiję.

5 lentelė. Respondentų įgalinimo sąvokos suvokimo ir vadovavimo stilių pasiskirstymo koreliacija

	Chi kvadratas	p-reikšmė
Charizmatinis vadovavimo stilius	19,960	0,003
Autokratinis vadovavimo stilius	NA	NA
Biurokratinis vadovavimo stilius	14,215	0,027
Kooperatinis vadovavimo stilius	1,309	0,971
Laisvas (liberalus) vadovavimo stilius	6,431	0,377

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis ir SPSS analize

Šiuo atveju respondentams suteikta galimybė pažymėti kelias skirtingas alternatyvas.

- 100 procentų respondentų, pasirinkusių atsakymą, kad charizmatinis vadovavimo stilius yra tradicinis, mano, kad įgalinimas yra vadovo veiksmai, skatinantys darbuotojus ugdytis. Tai darbuotojų ugdymo užtikrinimas ne nurodinėjant ar kontroliuojant, o labiau fasilituojant ugdymo procese.
- 75 procentai teigiančiųjų, kad charizmatinis vadovavimo stilius yra tradicinis, pasirinko atsakymą, kad įgalinimas yra vadovo elgesys, skatinantis darbuotojus savo iniciatyva ir pagal savo kompetenciją priimti sprendimus.

Tuo tarpu tik 14,8 procento respondentų, charizmatinį vadovavimo stilių priskyre prie šiuolaikinio, mano, kad tai vadovo veiksmai, skatinantys darbuotojus ugdytis. Tai darbuotojų ugdymo užtikrinimas ne nurodinėjant ar kontroliuojant, o labiau fasilituojant ugdymo procese. 33,3 procento respondentų mano, kad tai vadovo elgesys, kai darbuotojai skatinami savo iniciatyva ir pagal savo kompetenciją priimti sprendimus. Akivaizdu, kad apklausos dalyviai skiria, kokie elgsenos bruožai būdingi tradiciniam ir kokie – šiuolaikiniam vadovavimo stiliui.

SPSS analizės-chi kvadrato testas parodė, kad tarp respondentų pasiskirstymo priskiriant biurokratinį vadovavimo stilių tradiciniam arba šiuolaikiniam vadovavimo stiliui, ir respondentų įgalinimo sampratos suvokimo yra ryšys: ($p = 0,07$), kai $p < 0,05$, lyginami požymiai tarpusavyje susiję:

- 100 procentų respondentų, pasirinkusių atsakymą, kad biurokratinis vadovavimo stilius yra šiuolaikinis, teigė, jog įgalinimas yra vadovo elgesys, kuriuo jis perduoda įgaliojimus savo pavaldiniams ir skatina darbuotojus savo iniciatyva ir pagal savo kompetenciją priimti sprendimus;
- 50 procentų respondentų, pasirinkusių atsakymą, kad biurokratinis vadovavimo stilius yra šiuolaikinis, teigė, kad įgalinimas yra vadovo elgesys, kai pavaldiniams perduodama atsakomybė už veiklos rezultatus, su darbuotojais dalijamasi patirtimi ir informacija, tai užtikrina veiklos atlikimą, laikantis organizacijos standartų; skatinamas apsvaistytas pavaldinių rizikos prisiėmimas, naujų idėjų teikimas, tai užtikrina pavaldiniams grįžtamąjį atliktos veiklos ryšį, iškelia klaidas ir nesėkmes, kurios vertinamos kaip galimybė mokytis.

SPSS analizės-chi kvadrato testas parodė, kad tarp respondentų pasiskirstymo pasirenkant vadovavimo tiriamoje organizacijoje vyraujančią stilių ir respondentų įgalinimo sampratos suvokimo yra ryšys: ($p = 0,0039$), kai $p < 0,05$, lyginami požymiai tarpusavyje susiję:

- 100 procentų respondentų, pasirinkusių atsakymą, kad tiriamoje organizacijoje vyrauja laisvas (liberalus) vadovavimo stilius, teigė, kad įgalinimas yra vadovo elgesys, kuris skatina apsvaistytą pavaldinių rizikos prisiėmimą, naujas idėjas ir užtikrina pavaldiniams grįžtamąjį atliktos veiklos ryšį, klaidas ir nesėkmes vertina kaip galimybę mokytis.
- 87,5 procento respondentų, pasirinkusių atsakymą, kad tiriamoje organizacijoje vyrauja charizmatinis vadovavimo stilius, ir 66,7 procento respondentų, pasirinkusių atsakymą, kad tiriamoje organizacijoje vyrauja autokratinis vadovavimo stilius, teigė, kad įgalinimas – tai vadovo elgesys, kuris skatina apsvaistytą pavaldinių rizikos prisiėmimą, naujas idėjas ir užtikrina pavaldiniams grįžtamąjį atliktos veiklos ryšį, klaidas ir nesėkmes vertina kaip galimybę mokytis.

SPSS analizės-chi kvadrato testas parodė, kad tarp respondentų pasiskirstymo pasirenkant tiriamoje organizacijoje vyraujančią vadovavimo stilių ir respondentų pasiskirstymo pasirenkant vadovo darbuotojams taikomas įgalinimo priemonės yra ryšys: ($p = 0,036$), kai $p < 0,05$, lyginami požymiai tarpusavyje susiję:

- 100 procentų respondentų, pasirinkusių atsakymą, kad tiriamoje organizacijoje vyrauja laisvas (liberalus) vadovavimo stilius, teigė, kad vadovas taiko šias įgalinimo priemones darbuotojams: skatina darbuotojus pagal jų turimą kompetenciją prisiimti sprendimus patiems, dalijasi su jais patirtimi ar / ir informacija, kas leidžia atlikti veiklą, laikantis organizacijos standartų.
- 75 procentai respondentų, pasirinkusių atsakymą, kad tiriamoje organizacijoje vyrauja charizmatinis vadovavimo stilius, teigė, kad vadovas darbuotojams taiko šias įgalinimo priemones: skatina prisiimti riziką, kelti naujas idėjas, su pavaldiniais užtikrina grįžtamąjį atliktos veiklos ryšį, klaidas ir nesėkmes traktuoja kaip galimybę mokytis.
- 66,7 procento respondentų, pasirinkusių atsakymą, kad tiriamoje organizacijoje vyrauja autokratinis vadovavimo stilius, teigė, kad vadovas darbuotojams taiko šias įgalinimo priemones: atsakomybę už veiklos rezultatus perduoda pavaldiniams.

SPSS analizės-chi kvadrato testas parodė, kad tarp respondentų pasiskirstymo pagal užimamas pareigas tiriamoje organizacijoje ir jų pasiskirstymo pasirenkant vadovo darbuotojams taikomas įgalinimo priemonės yra ryšys: ($p = 0,012$), kai $p < 0,05$, lyginami požymiai tarpusavyje susiję:

- 100 procentų respondentų, užimančių aukščiausios grandines vadovų, ir 62,5 procento respondentų, užimančių dėstytojų pareigas, teigė, kad tiriamoje organizacijoje vadovas darbuotojams taiko šias įgalinimo priemones: dalijasi patirtimi ar / ir informacija su darbuotojais, tai leidžia jiems atlikti veiklą, laikantis organizacijos standartų.
- 100 procentų respondentų, einančių aukščiausios grandines vadovų pareigas, ir 62,5 procento respondentų, einančių vidurinės grandies vadovų pareigas, teigė, kad tiriamoje organizacijoje vadovas darbuotojams taiko šias įgalinimo priemones: skatina prisiimti riziką, kelti naujas idėjas, su pavaldiniais užtikrina grįžtamąjį atliktos veiklos ryšį, klaidas ir nesėkmes traktuoja kaip galimybę mokytis, skatina darbuotojus pagal jų turimą kompetenciją savarankiškai priimti sprendimus.
- 50 procentų respondentų, einančių administracijos darbuotojų pareigas, teigė, kad tiriamoje organizacijoje vadovas darbuotojams taiko šias įgalinimo priemones: perduoda įgaliojimus pavaldiniams.

SPSS analizės-chi kvadrato testas parodė, kad tarp respondentų pasiskirstymo pagal amžių tiriamoje organizacijoje ir jų pasiskirstymo pasirenkant vadovo darbuotojams taikomas įgalinimo priemonės yra ryšys: ($p = 0,035$), kai $p < 0,05$, lyginami požymiai tarpusavyje susiję:

- 100 procentų respondentų, kurių amžius yra 61 ir daugiau, teigė, kad tiriamoje organizacijoje vadovas darbuotojams taiko šias įgalinimo priemones: skatina prisiimti riziką, kelti naujas idėjas, su pavaldiniais užtikrina grįžtamąjį atliktos veiklos ryšį, klaidas ir nesėkmes traktuoja kaip galimybę mokytis, dalijasi patirtimi ar / ir informacija su darbuotojais, tai leidžia atlikti veiklą, laikantis organizacijos standartų, skatina darbuotojus pagal jų turimą kompetenciją savarankiškai priimti sprendimus.
- 75 procentai respondentų, kurių amžius yra nuo 51 iki 60 metų, teigė, kad tiriamoje organizacijoje vadovas darbuotojams taiko šias įgalinimo priemones: perduoda įgaliojimus pavaldiniams.
- 60 procentų respondentų, kurių amžius yra nuo 31 iki 40 metų, teigė, kad vadovas darbuotojams tiriamoje organizacijoje taiko šias įgalinimo priemones: dalijasi patirtimi ar / ir informacija, tai leidžia atlikti veiklą, laikantis organizacijos standartų.

SPSS analizės-chi kvadrato testas parodė, kad tarp respondentų pasiskirstymo pagal išsilavinimą ir jų pasiskirstymo pasirenkant vadovo darbuotojams taikomas įgalinimo priemonės yra ryšys: ($p = 0,031$), kai $p < 0,05$, lyginami požymiai tarpusavyje susiję:

- 83,3 procento respondentų, turinčių daktaro laipsnį, 60 procentų respondentų, turinčių magistro išsilavinimą, ir 42,9 procento respondentų, turinčių bakalauro išsilavinimą, teigė, kad vadovas darbuoto-

jams tiriamoje organizacijoje taiko šias įgalinimo priemones: dalijasi patirtimi ar / ir informacija, tai leidžia atlikti veiklą, laikantis organizacijos standartų.

- 42,9 procento respondentų, turinčių bakalauro išsilavinimą, teigė, kad vadovas darbuotojams tiriamoje organizacijoje taiko šias įgalinimo priemones: perduoda įgaliojimus pavaldiniams.
- 100 procentų respondentų, turinčių profesinio bakalauro išsilavinimą, teigė, kad vadovas darbuotojams tiriamoje organizacijoje taiko šias įgalinimo priemones: skatina darbuotojų ugdymą(-si).

SPSS analizės-chi kvadrato testas parodė, kad tarp respondentų pasiskirstymo pasirenkant vadovo taikomas įgalinančio elgesio charakteristikas organizacijoje ir respondentų *vadovavimo* sampratos suvokimo yra ryšys ($p = 0,008$), kai $p < 0,05$, lyginami požymiai tarpusavyje susiję:

- 64,3 procento respondentų, pasirinkusių atsakymą, kad vadovavimas – tai procesas, kurio pagrindiniai tikslai yra organizacijos darbuotojų subūrimas dirbti komandoje, motyvavimas ir nukreipimas reikiama linkme, vadovui sudarant darbuotojams galimybes tobulėti, įgyvendinti inovatyvias idėjas ir kt., juos įgalinant, kad siektų sėkmingai atlikti tiek individualias, tiek grupines užduotis, įgyvendinti organizacijos tikslus, nurodo, jog tiriamoje organizacijoje vadovas taiko įgalinančio dalijimosi informacija elgesio charakteristiką.
- 100 procentų respondentų, pasirinkusių atsakymą, kad vadovavimas – tai ypatinga veikla, kuri neorganizuotą minią paverčia veiksmingai, tikslingai ir našiai dirbančia grupe, nurodo, kad tiriamoje organizacijoje vadovas taiko savarankiško sprendimų priėmimo, dalijimosi informacija bei įgalinančio įgūdžių ugdymo elgesio charakteristiką.
- 100 respondentų, pasirinkusių atsakymą, kad vadovavimas – tai menas suteikti žmonėms tai, ko jiems reikia ir ko jie nori, kartu gauti tai, ko vadovui reikia ir ko jis nori, nurodo, kad tiriamoje organizacijoje vadovas taiko įgalinančio inovatyvumo ugdymo elgesio charakteristiką.

SPSS analizės-chi kvadrato testas parodė, kad tarp respondentų pasiskirstymo pasirenkant vadovo taikomas įgalinančio elgesio charakteristikas organizacijoje ir pasirenkant organizacijoje vyraujančią vadovavimo stilių yra ryšys ($p = 0,0014$), kai $p < 0,05$, lyginami požymiai tarpusavyje susiję:

- 100 procentų respondentų, pasirinkusių atsakymą, kad tiriamoje organizacijoje vyrauja laisvas (liberalus) vadovavimo stilius, 81,8 procento – kad kooperatinis, teigė, jog vadovas organizacijoje taiko įgalinančio dalijimosi informacija elgesio charakteristiką.
- 100 procentų respondentų, pasirinkusių atsakymą, kad tiriamoje organizacijoje vyrauja laisvas (liberalus) vadovavimo stilius, 75 procentai – kad charizmatinis, teigė, jog vadovas organizacijoje taiko įgalinančio inovatyvumo ugdymo elgesio charakteristiką.
- 100 procentų respondentų, pasirinkusių atsakymą, kad tiriamoje organizacijoje vyrauja laisvas (liberalus) vadovavimo stilius, teigė, kad vadovas organizacijoje taiko įgalinančio įgūdžių stiprinimo elgesio charakteristiką.
- 80 procentų respondentų, pasirinkusių atsakymą, kad tiriamoje organizacijoje vyrauja biurokratinis vadovavimo stilius, teigė, kad vadovas organizacijoje taiko įgalinančio delegavimo elgesio charakteristiką.
- 83,3 procento respondentų, pasirinkusių atsakymą, kad tiriamoje organizacijoje vyrauja autokratinis vadovavimo stilius teigė, kad vadovas organizacijoje taiko įgalinančio atsakomybės už pasekmes elgesio charakteristiką.

6 lentelė. Respondentų išsilavinimo ir amžiaus bei respondentų įgalinimo organizacijoje koreliacija ($N = 31$)

		Išsilavinimas	Amžius
Darbuotojai prisiima išsipareigojimą	r	,174	,411*
	p -reikšmė	,350	,022
Darbuotojai mano turį kompetencijos atlikti šį darbą	r	,178	,430*
	p -reikšmė	,339	,016
Darbuotojai jaučiasi norintys ir galintys šį darbą atlikti	r	-,012	,371*
	p -reikšmė	,949	,040
Darbuotojai gali ugdyti savo įgūdžius	r	-,057	,422*
	p -reikšmė	,759	,018
Darbuotojai turi karjeros galimybių	r	,090	,371*
	p -reikšmė	,628	,040

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis ir SPSS analize

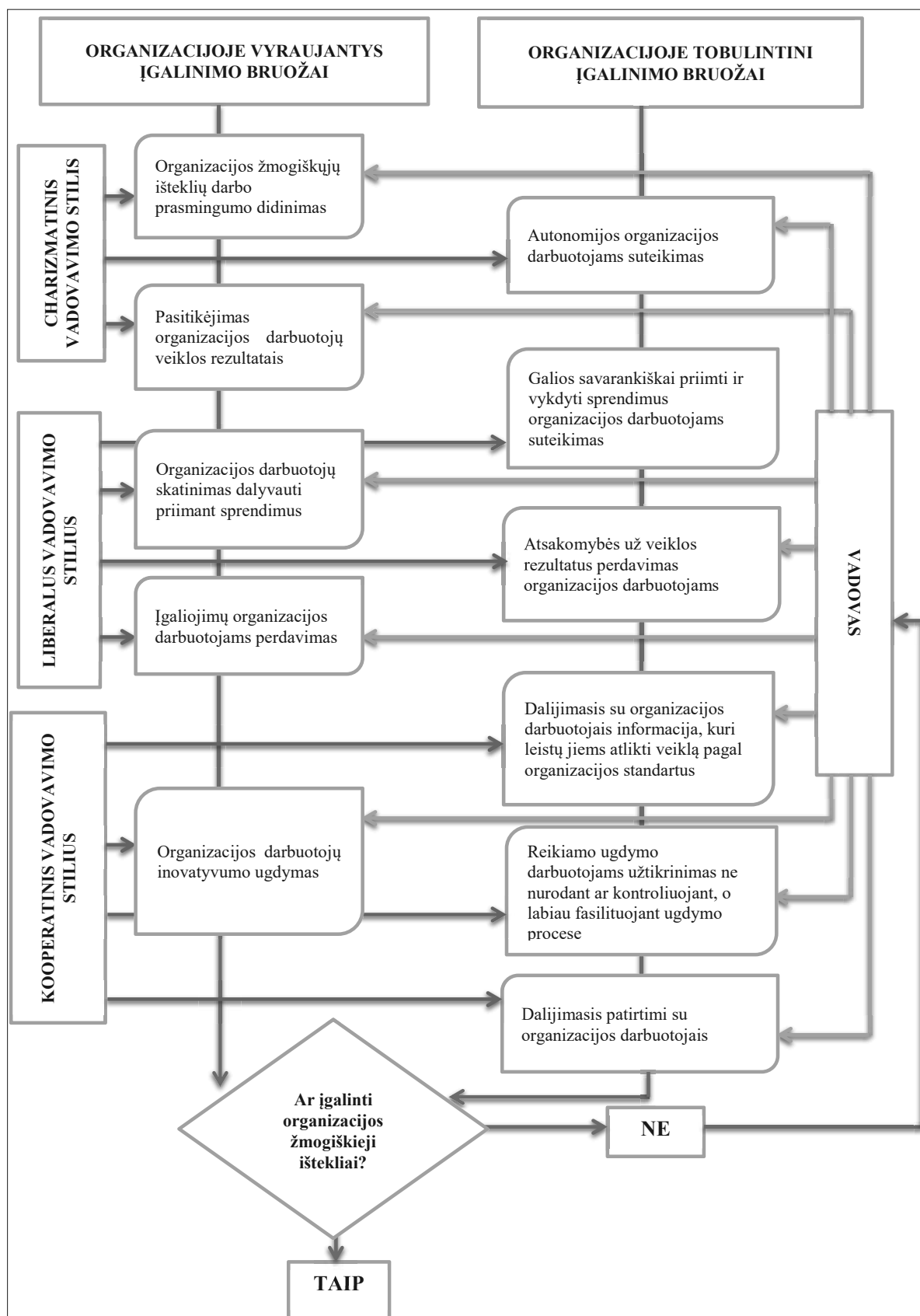
SPSS analizės-Spirmeno koreliacijos analizė parodė, kad tarp respondentų pasiskirstymo pagal amžių ir jų įgalinimo būklės organizacijoje yra ryšys, lyginami požymiai tarpusavyje susiję.

Nustatyti šie ryšiai tarp įgalinimo bruožų ir respondentų pasiskirstymo pagal amžių: pastebimas reikšmingas ($p = 0,022$), tiesioginis, vidutinio stiprumo ryšys ($r = 0,411$) tarp respondentų amžiaus ir to, kiek jie prisiima išsipareigojimą darbui; pastebimas reikšmingas ($p = 0,016$), tiesioginis, vidutinio stiprumo ryšys ($r = 0,430$) tarp respondentų amžiaus ir to, kiek jie mano turį kompetencijos atlikti savo darbą; pastebimas reikšmingas ($p = 0,040$), tiesioginis, vidutinio stiprumo ryšys ($r = 0,371$) tarp respondentų amžiaus ir to, kiek jie jaučiasi norintys ir galintys atlikti savo darbą; pastebimas reikšmingas ($p = 0,018$), tiesioginis, vidutinio stiprumo ryšys ($r = 0,422$) tarp respondentų amžiaus ir to, kiek jie gali ugdytis savo įgūdžius profesinėje veikloje; pastebimas reikšmingas ($p = 0,040$), tiesioginis, vidutinio stiprumo ryšys ($r = 0,371$) tarp respondentų amžiaus ir to, kiek jie mano turį karjeros galimybių organizacijoje.

7 lentelė. Respondentų įgalinimo būklės organizacijoje vidurkių analizė ($N = 31$)

Teiginiai	Vidurkis	St. nuokrypis
Darbuotojai gali priimti sprendimus savarankiškai	3,71	1,01
Darbuotojai gali prisiimti asmeninę atsakomybę	4,16	0,86
Darbuotojai prisiima išsipareigojimą	4,35	0,84
Darbuotojai įžvelgia darbo prasingumą	4,13	0,96
Darbuotojai jaučiasi turintys galios	3,39	1,26
Darbuotojai manosi turintys kompetencijos atlikti šį darbą	4,23	0,67
Darbuotojai jaučiasi norintys ir galintys šį darbą atlikti	4,26	0,86
Darbuotojai gali ugdyti savo profesinius įgūdžius	3,94	0,96
Darbuotojai gali atlikti darbus, kurie kelia iššūkius	3,71	0,94
Darbuotojai gali naudotis visa reikiama informacija	3,84	1,00
Darbuotojai sulaukia kitų darbuotojų paramos, patarimų	3,84	0,97
Darbuotojai yra motyvuoti	3,71	0,94
Darbuotojai gali įgyvendinti savo idėjas	3,61	1,17
Darbuotojai jaučia entuziazmą dirbdami	4,00	0,86
Darbuotojai įžvelgia darbo prasmę	4,06	0,89
Darbuotojai yra nepriklausomi	3,61	1,31

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis ir SPSS analize



2 pav. Veiksmingesnį darbuotojų įgalinimo procesą užtikrinantis vadovavimo ir darbuotojų įgalinimo modelis

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis atliktu tyrimu ir mokslinės literatūros šaltiniais

Analizuojant respondentų įgalinimo būklę tiriamoje organizacijoje, kaip dažnai organizacijos darbuotojai yra įgalinti (1 – *niekada*, 5 – *visada*), pastebima, kad organizacijos darbuotojai dažnai jaučiasi įgalinti įvairiomis vadovo taikomomis įgalinimo priemonėmis: mano galintys savarankiškai priimti sprendimus ($\overline{XX} = 3,71$; $s = 1,01$); jaučiasi galintys prisiimti asmeninę atsakomybę ($\overline{XX} = 4,16$; $s = 0,86$); įsipareigoja atlikti patikėtas užduotis ($\overline{XX} = 4,35$; $s = 0,84$); dažnai įžvelgia darbo prasmingumą ($\overline{XX} = 4,13$; $s = 0,96$); kartais jaučiasi turintys galią ($\overline{XX} = 3,39$; $s = 1,26$); mano esą kompetentingi atlikti konkrečius darbus ($\overline{XX} = 4,23$; $s = 0,67$); nori ir gali atlikti savo darbus ($\overline{XX} = 4,26$; $s = 0,86$); mano, kad gali ugdyti savo profesinius įgūdžius ($\overline{XX} = 3,94$; $s = 0,96$); jaučia galintys atlikti darbus, kur kyla iššūkių ($\overline{XX} = 3,71$; $s = 0,94$); gali naudotis visa reikiama informacija ($\overline{XX} = 3,84$; $s = 1,00$); sulaukia kitų darbuotojų paramos ir patarimų ($\overline{XX} = 3,84$; $s = 1,00$); dažnai yra motyvuoti ($\overline{XX} = 3,71$; $s = 0,94$); gali įgyvendinti savo idėjas ($\overline{XX} = 3,61$; $s = 1,17$); dirbdami jaučia entuziazmą ($\overline{XX} = 4,00$; $s = 0,86$); įžvelgia darbo prasmę ($\overline{XX} = 4,06$; $s = 0,89$); yra nepriklausomi nuo vadovo ($\overline{XX} = 3,61$; $s = 1,31$).

Tyrimas parodė, kad analizuotoje organizacijoje darbuotojų įgalinimo būklė yra gana gera. Darbuotojai jaučiasi tinkamai įgalinti, turi pakankamai laisvės patys priimti sprendimus ir prisiimti atsakomybę už atliekamų darbų galutinį rezultatą. Vis dėlto atliekant tyrimą pastebėta, kad darbuotojų įgalinimo procesas galėtų būti veiksmingesnis. Išanalizavus ir įvertinus teorines įgalinimo proceso tobulinimo galimybes ir tyrimo rezultatus, siūlomas vadovavimo ir darbuotojų įgalinimo modelis, kuris užtikrins veiksmingesnį darbuotojų įgalinimo procesą.

Išvados

Mokslinėje literatūroje vyrauja skirtingi požiūriai į vadovavimo procesą. Akcentuojama, kad vadovavimas yra viena svarbiausių vadovo funkcijų. Keičiantis požiūriui į vadovavimo žmogiškiesiems ištekliams svarbą ir reikšmę organizacijos rezultatams, darbuotojų būsenai ir motyvacijai, vis dažniau vartojamas *įgalinimo* terminas. Įgalinantis vadovo elgesys praplečia vadovavimo ribas, didina darbuotojo suvokiamą darbo prasmingumą, skatina dalyvauti priimant sprendimus, leidžia darbuotojams veikti savarankiškai, rodo pasitikėjimą jais ir jų gebėjimu atlikti darbą.

Vadovų vaidmuo įgalinant žmogiškuosius išteklius yra akivaizdus. Respondentai akcentavo vadovo elgsenos, organizacijoje vyraujančio vadovavimo stiliaus svarbą. Nustatyta, kad darbuotojai jaučiasi patogiau ir yra labiau motyvuoti tada, kai vadovui būdingas liberalus arba kooperatinis vadovavimo stilius ir šiems stiliams būdingas elgsenos modelis. Įgalinimui palankus yra ir charizmantinis vadovavimo stilius bei jam būdingi įgalinimo bruožai.

Tyrimas atskleidė, kad respondentai tik iš dalies suvokia *įgalinimo* sąvoką ir tai, kuo ji skiriasi nuo motyvacijos. Siekiant veiksmingiau įgalinti žmogiškuosius išteklius, tikslinga papildomai ugdyti darbuotojus ir vadovus, įgyvendinti tam tikras priemones, kurios pateiktos siūlomame modelyje. Prie pagrindinių įgalinimo proceso tobulinimo kryptių tirtoje organizacijoje priskirtina: autonomijos ir galios suteikimas darbuotojams savarankiškai priimti ir vykdyti organizacijos sprendimus, atsakomybės už veiklos rezultatus perdavimas, dalijimasis informacija ir patirtimi, kuri leidžia vykdyti veiklą pagal organizacijos standartus. Ugdymo užtikrinimas ne nurodant ar kontroliuojant, o fasilituojant ugdymo procese.

Literatūra

- Albrechtas, J. (2005). *Asmenybė ir karjera*. Vilnius: Naujoji matrica.
- Appleby, C. R. (2009). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Spindulys.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, No. 3, p. 315–338.
- Boudrias, J. S., Gaudreau, P., Savoie, A., Morin, A. J. S. (2009). Employee empowerment From managerial practices to employees' behavioral empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30, No. 7, p. 625–638.
- Butkus, F. S. (2007). *Vadyba*. Vilnius: VGTU leidykla.

- Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2000). *Research Methods in Education*. 5 th edition. *British Journal of Educational Studies*. ISBN 0-203-22446-9.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, Vol. 13 (3), p. 471–482.
- Dromantaitė, A., Raišienė, A., Račelytė, D., Jurčiukonytė, A., Vyšniauskienė, L. (2012). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: MRU leidyba.
- Fernandez, S., Moldogaziev, T. (2011). Empowering Public Sector Employees to Improve Performance: Does It Work? *The American Review of Public Administration*, Vol. 41 (1), p. 23–47.
- Gupta, A. D., Kurian, S. (2006). Empowerment at work, the dyadic approach, Vision. *The Journal of Business Perspective*, Vol. 10 (1), p. 24–48.
- Hur, M. H. (2006). Empowerment in terms of theoretical perspectives: Exploring a typology of the process and components across disciplines. *Journal of Community Psychology*, Vol. 34 (5), p. 523–540.
- Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). *Vadovavimo psichologija*: Kaunas: Technologija.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian J., Wilk P. (2001). Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings. *Journal of Nursing Management*, Vol. 31 (5), p. 260–272.
- Martinkus, B., Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2010). *Vadybos pagrindai*. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
- Maton, K. I. (2008). Empowering community settings: Agents of individual development, community betterment, and positive social change. *American Journal of community psychology*, Vol. 41, No. 1–2, p. 4–21.
- Northous, P. G. (2009). *Lyderystės teorija ir praktika*. Vadovėlis. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Peterson, N. A., Lowe, J. B., Aquilino, M. L., Schneider, J. E. (2005). Linking social cohesion and gender to intrapersonal and interactional empowerment: Support and new implications for theory. *Journal of Community Psychology*, Vol. 33, No. 2, p. 233–244.
- Stoner, J. A., Freeman, E. R., Gilbert, D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
- Šavareikienė, D., Maksevičius, A. (2007). Motyvuotas žmogiškųjų išteklių lojalumo ugdymas UAB „Philip Morris Lietuva“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 1 (8), p 263–269.
- Šimanskienė, L., Tarasevičius, T. (2010). Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 20 (1), p. 146–153.
- Tvarijonavičius, M. (2014). *Psichologinis darbuotojų įgalinimas: jo prielaidos ir vaidmuo organizacijoje*. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, psichologija (06 S). Vilnius.
- Vanagas, R., Vyšniauskienė, L. (2012). *Vadybos pagrindai*. Vadovėlis. Vilnius: MRU.
- Vries, K. M. de (2013). *The Leadership Mystique: A User's Manual for the Human Enterprise*. 6 editor. London: Financial Times/Prentice Hall.
- Wagner, J. I. J., Cummings, G., Smith, D. L., Olson, J., Anderson, L., Warren, S. (2010). The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: a systematic review. *Journal of Nursing Management*, Vol. 18, p. 448–462.
- Zakarevičius, P. (2004). Vadovavimo sampratos ir turinio kaita moderniose organizacijose. *Tiltai* Nr. 3, p. 1–7.
- Žilinskas, V., Martinkus, B., Starolenka, A. (2004). *Verslo vadybos pradmenys*. Kaunas: Naujasis lankas.

LEADER'S ROLE IN HUMAN RESOURCES EMPOWERMENT

VIOLETA VALIULĖ, MODESTAS VAIKŠNORAS
Klaipėda University (Lithuania)

Summary

In each successful organization, the manager's and employee's ability to understand each other and to work together in a team is very important. At present, the emphasis and consideration of a new term 'empowerment' is being increasingly promoted. The term refers to the manager's actions towards the employee seeking to successfully achieve the goals of an organization. The scientific problem in the article is addressed

as: What kind of leadership style and manager's impact on employees, as well as behavioural model can ensure more efficient human resources empowerment? Based on theoretical aspects of the role of managers in empowering human resources, there has been set a goal in the article to create a model for management of employees that would promote effective empowerment in an organization. The subject of the article is the role of managers in empowerment of human resources. To achieve that goal, the following tasks have been formulated: to describe the concept of human resources empowerment, its usage environment and typology; to guide the organization in the context; to evaluate the role of managers in empowerment of human resources; to determine the style of leadership, impact on employees and a behavioural model that would ensure more efficient employee empowerment. Research methods applied in the article were: systematic, comparative analysis of scientific literature, a questionnaire survey, statistical analysis, and SPSS analysis. Based on scientific sources, the article reveals the concept and essence of leadership and analyses theoretical aspects of leadership. Analysis of the importance of human resources in the organization describes the scope and typology of the concept of human resources empowerment. The authors conducted research on the leader's role in human resources empowerment in the organization. The research has shown that the role of managers in empowering human resources is evident. Respondents highlighted the importance of leadership in an organization as well as leadership style of an organization. It has been shown that employees feel more comfortable and more motivated when a leader has liberal or cooperative leadership style and a behavioural pattern typical of these styles. It was observed that charismatic leadership style is empowering as well as features of empowerment. The survey showed that respondents only partially perceive the concept of empowerment and it differs from motivation. To increase the efficiency of human resources empowerment, it is purposeful to supplement the education of employees and executives by implementing certain measures. Having analysed and evaluated theoretical possibilities for enhancing the empowerment process and the results of the research, a model for leadership and employee empowerment ensuring a more effective process of employee empowerment has been proposed.

KEYWORDS: *management, empowerment, human resources.*

JEL CODES: M12, M14, M51.