

VILNIAUS UNIVERSITETAS

MANTAS TVARIJONAVIČIUS

PSICHOLOGINIS DARBUOTOJŲ ĮGALINIMAS:
JO PRIELAIIDOS IR VAIDMUO ORGANIZACIJOJE

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, psichologija (06 S)

Vilnius, 2014

Disertacija rengta 2007–2014 metais Vilniaus universitete

Mokslinės vadovės:

prof. habil. dr. Danutė Gailienė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, psichologija – 06S. Nuo 2007 iki 2010 m.).

doc. dr. Dalia Bagdžiūnienė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, psichologija – 06S. Nuo 2010 iki 2014 m.).

Turinys

Pagrindinės sąvokos.....	5
Įvadas	7
1. Tyrimų apžvalga	13
1.1. Psichologinio įgalinimo samprata	13
1.1.1. Įgalinimo koncepcijos ir raida	13
1.1.2. Psichologinio įgalinimo samprata	16
1.1.3. Psichologinis įgalinimas ir artimos sąvokos.....	22
1.2. Psichologinio įgalinimo prielaidos.....	24
1.2.1. Organizacijos lygmuo.....	25
1.2.2. Vadovavimas	28
1.2.3. Darbo charakteristikos.....	35
1.2.4. Darbuotojo charakteristikos	38
1.3. Psichologinio įgalinimo vaidmuo organizacijoje.....	40
1.4. Vadovų ir specialistų psichologinio įgalinimo ypatumai	46
2. Pirmasis tyrimo etapas	54
2.1. Metodika.....	56
2.1.1. Tyrimo dalyviai	56
2.1.2. Tyrimo metodai ir kintamieji.....	56
2.1.3. Tyrimo eiga	60
2.1.4. Duomenų analizė.....	61
2.2. Rezultatai.....	61
3. Antrasis tyrimo etapas	65
3.1. Metodika.....	65
3.1.1. Tyrimo dalyviai	65
3.1.2. Tyrimo metodai ir kintamieji.....	65
3.1.3. Tyrimo eiga	71
3.1.4. Duomenų analizė.....	72
3.2. Rezultatai.....	72
3.2.1. Psichologinio įgalinimo reiškinių struktūra.....	73
3.2.2. Psichologinio įgalinimo prielaidos	75
3.2.2.1. Darbuotojų bei organizacijų charakteristikų ir psichologinio įgalinimo sąsajos.....	76

3.2.2.2. Struktūrinio įgalinimo, vadovo įgalinančio elgesio, darbo reikalavimų ir psichologinio įgalinimo sąsajos	83
3.2.2.3. Struktūrinio įgalinimo, vadovo įgalinančio elgesio ir darbo reikalavimų tarpusavio sąveika, prognozuojant psichologinį įgalinimą	91
3.2.3. Psichologinio įgalinimo vaidmuo pasitenkinimui darbu ir darbinei elgsenai	96
3.2.3.1. Psichologinio įgalinimo vaidmuo pasitenkinimui darbu	97
3.2.3.2. Psichologinio įgalinimo vaidmuo darbo atlikimui	104
3.2.3.3. Psichologinio įgalinimo vaidmuo iniciatyvumui darbe.....	117
3.2.4 Psichologinio įgalinimo prielaidų ir padarinių modelis.....	123
3.2.5. Psichologinio įgalinimo ypatumai specialistų ir vadovų grupėse	126
4. Rezultatų aptarimas	137
4.1. Psichologinio įgalinimo reiškinių struktūra	141
4.2. Psichologinio įgalinimo prielaidos.....	145
4.2.1. Darbuotojo lygmens prielaidos	146
4.2.2. Organizacijos, vadovavimo ir darbo charakteristikų lygmens prielaidos	150
4.3. Psichologinio įgalinimo vaidmuo pasitenkinimui darbu ir darbinei elgsenai	155
4.4. Psichologinio įgalinimo ypatumai specialistų ir vadovų grupėse	164
Tolesnių tyrimų kryptys.....	170
Išvados	172
Praktinės rekomendacijos	175
Literatūra.....	177
Publikacijos disertacijos tema	183
Priedai	184

Pagrindinės sąvokos

Psichologinis įgalinimas (angl. *psychological empowerment*) – vidinė darbuotojo būseną, apimanti meistrystės (sugebėjimo atlikti darbus) ir energijos, skatinančios atlikti darbus, patyrimą (Thomas ir Velthouse, 1990).

Struktūrinis įgalinimas (angl. *structural empowerment*) – tai organizacijose egzistuojančios struktūros, kuriomis apibrėžiama darbuotojo pozicija ir jai suteikiamos galios, taip pat priemonės, kuriomis siekiama suteikti papildomų galių darbuotojams; įgalinimas organizaciniu lygmeniu (Kanter, 1977; Laschinger ir kt., 2009, Wagner ir kt., 2010).

Įgalinantis vadovo elgesys (angl. *empowering leader behaviour*) – vadovo veiksmai, didinantys darbuotojo psichologinį įgalinimą: didinantys darbuotojo suvokiamą darbo prasmingumą, skatinantys dalyvauti priimančiam sprendimui, leidžiantys darbuotojams veikti savarankiškai, rodantys pasitikėjimą darbuotojais ir jų gebėjimu atlikti darbą (Ahearne ir kt., 2005).

Pasitenkinimas darbu (angl. *job satisfaction*) – tai pozityvi emocinė reakcija į darbą, kylanti iš savo darbo įvertinimo (Cranny ir kt., 1992, pgl. Hulin ir Judge, 2003).

Darbo atlikimas (angl. *job performance*) – darbuotojo formaliai jam priskirtų darbo užduočių atlikimas (Lee ir Donohue, 2012).

Iniciatyvumas darbe (angl. *demonstrating effort*) – darbuotojo formaliai jam nepriklausančių užduočių atlikimas (Lee ir Donohue, 2012).

Darbo reikalavimai (angl. *demands at work*) – psichosocialiniai darbo aplinkos veiksniai (Kristensen ir kt., 2005):

Kiekybiniai reikalavimai (angl. *quantitative demands*) – darbo reikalavimai laiku susidoroti su užduotimis ir su netolygiu darbo krūviu.

Tempo reikalavimai (angl. *tempo at work*) – darbo reikalavimai dirbti sparčiu tempu, greitai.

Emociniai reikalavimai (angl. *emotional demands*) – darbo reikalavimai emociškai įsitraukti į darbą, spręsti emociškai sudėtingas situacijas.

Kognityviniai reikalavimai (angl. *cognitive demands*) – darbo reikalavimai darbuotojo dėmesio paskirstymui, atminčiai, sudėtingų sprendimų priėmimui.

Darbuotojai – tai visi organizacijose dirbantys asmenys, nepriklausomai nuo pareigų (ir specialistai, ir vadovai).

Įvadas

Darbo aktualumas

Pastaraisiais dešimtmečiais organizacijos kinta itin sparčiai. Organizacinės struktūros tampa vis plokštesnės, ryški matricinių struktūrų tendencija, kuomet darbuotojas tampa atskaitingas keliems vadovams. Tokiomis sąlygomis itin svarbu, kad darbuotojai patys savarankiškai priimtų reikiamus operatyvinės veiklos sprendimus, patys spręstų jų atsakomybės ribose kylančias problemas, siūlytų veiklos tobulinimo iniciatyvas ir noriai prisidėtų jas realizuojant (Spreitzer, 1995). Tyrėjus ši sritis nuo XX a. pabaigos domina iš įgalinimo darbe (angl. *workplace empowerment*) perspektyvos: kokių galių ir kokiomis priemonėmis organizacijos suteikia savo darbuotojams, kaip galių suteikimas susijęs su darbuotojų nuostatomis, elgesiu ir veiklos efektyvumu.

Viena iš įgalinimo darbe tyrimų krypčių – psichologinio įgalinimo tyrimų kryptis – sistemingai pradėta vystyti devintojo XX a. dešimtmečio pradžioje (Conger ir Kanungo, 1988; Thomas ir Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995, 1996; Spreitzer ir kt., 1997). Psichologinio įgalinimo sritis yra gana mažai ištirta (Wagner ir kt., 2010; Zhang ir Bartol, 2010). Viena galimų priežasčių – gausybė psichologiniam įgalinimui giminingų konstrukto (pavyzdžiui, vidinė motyvacija, įsitraukimas), sulaukiantys daugiau tyrėjų dėmesio nei psichologinio įgalinimo sritis (pavyzdžiui, EAWOP¹ 2013 metų kongrese pristatyta daugiau darbuotojų įsitraukimo tyrimų nei psichologinio įgalinimo tyrimų).

Psichologinis įgalinimas yra svarbus reiškinys organizacijose. Įvairių šalių autorių pateikiami duomenys liudija, kad psichologinis įgalinimas susijęs su teigiamomis darbuotojų nuostatomis ir darbiniu elgesiu. Pavyzdžiui, darbuotojai, kurie jaučiasi stipriai psichologiškai įgalinti, geriau atlieka jiems priskirtas užduotis (Spreitzer, 1995; Quinn ir Spreitzer, 1997; Barrutia ir kt., 2009), jų pasitenkinimas darbu didesnis (Laschinger ir kt., 2004).

¹ EAWOP – Europos darbo ir organizacinės psichologijos asociacija (angl. *European Association of Work and Organizational Psychology*).

Gilinantys į psichologinio įgalinimo sritį, kyla trys esminiai klausimai, į kuriuos atsakymai nėra akivaizdūs: pirma, kas yra būdinga darbuotojo psichologinio įgalinimo būsenai; antra, kokioms sąlygoms esant darbuotojai tampa stipriai psichologiškai įgalinti; trečia, kokį vaidmenį psichologinis įgalinimas atlieka darbuotojų nuostatoms ir darbinei elgsenai.

Iššūkių kelia tai, kad nėra vieningo sutarimo, kaip apibrėžti psichologinio įgalinimo reiškinį. Pavyzdžiui, kai kurie autoriai (Kanter, 1977) teigia, kad „įgalinti“ yra tolygu darbuotojui suteikti galių ar įgaliojimų. Kiti autoriai įgalinimą apibrėžia kaip tam tikrą vidinę darbuotojo būseną, kuri tik iš dalies kyla dėl suteiktų galių ar įgaliojimų (Spreitzer, 1995; Menon, 2001; Laschinger ir kt., 2004) ar kaip procesą, kurio išdava – tokia darbuotojo būseną (Thomas ir Velthouse, 1990). S. T. Menono (2001) teigimu, vieningo sutarimo nebuvimas – didelis iššūkis, įnešantis painiavos, nes tyrėjai terminu „psichologinis įgalinimas“ vadina skirtingus dalykus. Po kelis dešimtmečius trukusių mokslinių diskusijų įsivyrąja nuomonė, kad organizacijose nepakanka egzistuojančių struktūrų ir priemonių, suteikiančių papildomų galių² darbuotojams (Laschinger ir kt., 2004). Svarbus darbuotojo vidinis jam suteikiamų galių patyrimas – psichologinio įgalinimo būseną, tačiau iki šiol nėra vieningo psichologinio įgalinimo apibrėžimo (Thomas ir Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995; Argyris, 1998; Menon, 2001; Wagner ir kt., 2010). Sutariama, kad psichologinis įgalinimas yra daugiadimensė būseną, tačiau šią sritį tiriantys autoriai neturi vieningo požiūrio dėl psichologinio įgalinimo struktūros – išskiriamos skirtingos psichologinio įgalinimo dimensijos (Spreitzer, 1995; Menon, 2001). S. T. Menonas (2001) pabrėžia, kad skirtingų požiūrių į psichologinio įgalinimo struktūrą egzistavimas yra reikšmingas šios tyrimų srities privalumas, leidžiantis geriau pažinti tiriamą reiškinį skirtinguose socialiniuose, ekonominiuose, kultūriniuose kontekstuose. Šiame darbe gilinamasi į psichologinį įgalinimą kaip būseną, apimančią meistrystės

² Galią R. M. Kanter (1977) apibrėžia ne kaip dominavimą ar kontrolę, bet labiau kaip „meistrystę“ (angl. *mastery*), sugebėjimą. Tai apima sugebėjimą kažką atlikti, sugebėjimą mobilizuoti resursus ir panaudoti tai, kas reikalinga siekiant tam tikrų tikslų. Ši galios kaip meistrystės koncepcija ryški ir vėlesnių autorių darbuose (Spreitzer, 1995; Thomas ir kt., 1990; Menon, 2001; Wagner ir kt., 2010).

(sugebėjimo atlikti darbus) ir energijos, skatinančios atlikti darbus, patyrimą. Šiai būsenai vertinti sudarytas lietuviškas psichologinio įgalinimo klausimynas (PIKL).

Svarbu tęsti autorių pradėtus darbus ir toliau tirti psichologinio įgalinimo prielaidas – sąlygas, kurioms esant darbuotojai patiria psichologinio įgalinimo būseną. Tyrėjai sutaria, kad reikšminga psichologinio įgalinimo prielaida yra struktūrinis įgalinimas, t. y. įgalinantys organizacijos lygmens veiksniai (Laschinger ir kt., 2004), o pastaraisiais metais ryškėja tendencija psichologinio įgalinimo prielaidų lygmenyje tirti tiesioginio vadovo elgesį, traktuojant jį kaip centrinę darbuotojų psichologinio įgalinimo prielaidą (pavyzdžiui, Zhang ir Bartol, 2010). Visgi trūksta tyrimų, kuriuose skirtingos psichologinio įgalinimo prielaidos būtų analizuojamos kartu, kaip sistema, atsižvelgiant į prielaidų kompleksškumą ir jų tarpusavio sąveiką. Pavyzdžiui, kaip esant skirtingam įgalinimui organizacijos lygmeniu keičiasi įgalinančio vadovo elgesio ir psichologinio įgalinimo sąsajos? Kaip vadovavimo ir psichologinio įgalinimo sąsajos keičiasi, priklausomai nuo darbo ypatumų? Be to, tyrėjai kelia klausimus, kaip psichologinis įgalinimas susijęs su darbuotojų socialinėmis demografinėmis ir organizacijų charakteristikomis: lytimi, amžiumi, išsilavinimu, padėtimi organizacijoje, organizacijos veiklos sektoriumi ir kitomis charakteristikomis. Tyrimai daugeliu atvejų nepateikia vienareikšmių atsakymų (pavyzdžiui, Harley, 1999; Sharma ir Kaur, 2011; Hamid ir kt., 2012).

Mažai ištirtas psichologinio įgalinimo veikimo „mechanizmas“: kaip darbuotojai patiria minėtus teigiamus psichologinio įgalinimo padarinius ir kokį vaidmenį čia atlieka psichologinis įgalinimas? Tyrimuose dažnai apsiribojama tiesioginių ryšių nustatymu (Wagner ir kt., 2010), nors esama įrodymų, kad psichologinio įgalinimo vaidmuo yra sudėtingesnis, apimantis tarpinio kintamojo bei sąveikos kintamojo vaidmenis (Hochwalder, 2007).

Svarbu kalbėti apie specialistų ir vadovų psichologinio įgalinimo panašumus ir skirtumus. Įvairių autorių darbai skatina kelti prielaidą, kad vadovų psichologinis įgalinimas, jo prielaidos turėtų skirtis nuo specialistų

(Raven, 1990). Geriau suprasti vadovų psichologinio įgalinimo ypatumus yra svarbu, turint omenyje pagrindinius vadovo vaidmenis šiuolaikinėje organizacijoje: būti pokyčių realizavimo varomąja jėga ir užtikrinti sklandžią organizacijos veiklą (Furnham, 2001). Tyrimų, kuriuose būtų gilinamasi į specialistų ir vadovų psichologinio įgalinimo prielaidų ir padarinių ypatumus, itin trūksta.

Tyrimo tikslas – ištirti psichologinio darbuotojų įgalinimo struktūrą, jo prielaidas ir vaidmenį darbuotojų pasitenkinimui darbu ir darbinei elgsenai.

Tyrimo uždaviniai

- Nustatyti psichologinio įgalinimo reiškinių struktūrą;
- ištirti darbuotojų psichologinio įgalinimo prielaidas – organizacijos lygmens, vadovavimo, darbo ir darbuotojo charakteristikas;
- ištirti psichologinio įgalinimo vaidmenį darbuotojų pasitenkinimui darbu ir darbinei elgsenai (darbo atlikimui ir iniciatyvumui darbe);
- aprašyti psichologinio įgalinimo ypatumus vadovų ir specialistų grupėse.

Mokslinis naujumas

Psichologinio darbuotojų įgalinimo mokslinė problema Lietuvoje dar labai mažai tiriama, ir viena priežasčių gali būti ta, kad iki šiol nebuvo Lietuvos organizacijoms pritaikyto tyrimo instrumento. Lietuvoje šis darbas yra vienas pirmųjų psichologinio įgalinimo srities tyrimų. Darbe integruotos tiek užsienio autorių, tiek Lietuvoje sudarytos psichologinio įgalinimo metodikos. Nagrinėjamos psichologinio įgalinimo prielaidos ir padariniai vertinami remiantis užsienio autorių koncepcijomis ir parengtais tyrimo instrumentais. Tuo tarpu psichologiniam įgalinimui vertinti, atsižvelgiant į socialinius, ekonominius, kultūrinius ypatumus, sukurtas lietuviškas psichologinio įgalinimo klausimynas. Jis atitinka psichometrinėms tokių metodikų charakteristikoms keliamus reikalavimus ir yra tinkamas naudoti tolesniuose tyrimuose psichologinio įgalinimo reiškiniui tirti.

Šis darbas padeda atsakyti į iki šiol mažai tirtus klausimus: kokia yra psichologinio įgalinimo struktūra? Su kuo susijusi darbuotojo patiriama stipri psichologinio įgalinimo būseną – kokį vaidmenį čia atlieka vadovas, organizacijos lygmens veiksniai, darbo ir darbuotojų charakteristikos? Kokį vaidmenį darbuotojų psichologinis įgalinimas atlieka pasitenkinimui darbu, darbo atlikimui ir iniciatyvumui darbe? Kuo ypatingas specialistų ir vadovų psichologinis įgalinimas?

Praktinė vertė

Darbe nagrinėjamos psichologinio įgalinimo prielaidos suteikia informacijos vadovams ir personalo valdymo specialistams kaip padidinti darbuotojų psichologinį įgalinimą. Tai svarbu organizacijų praktikams, nes psichologinį įgalinimą patiriantys darbuotojai rodo daugiau iniciatyvos ir prisiima daugiau atsakomybės už savo veiksmus (Quinn ir Spreitzer, 1997). Darbe pateikiami įrodymai, kad psichologinis įgalinimas susijęs su teigiamais padariniais organizacijose – darbuotojų pasitenkinimu darbu, darbo atlikimu ir iniciatyvumu. Tai rodo psichologinį įgalinimą skatinančių organizacijos ir vadovų veiksmų svarbą.

Darbe palyginami specialistų ir vadovų psichologinio įgalinimo ypatumai, pateikiama išvalgų, kaip didinti šių pareigų grupių psichologinį įgalinimą.

Ginamieji teiginiai

1. Darbuotojo psichologinio įgalinimo būseną charakterizuoja penkios dimensijos: prasmė, entuziazmas, sprendimų priėmimas, autonomija ir pasitikėjimas kompetencija.
2. Svarbiausi darbuotojo psichologinį įgalinimą prognozuojantys veiksniai yra įgalinantis tiesioginio vadovo elgesys (pasitikėjimas pavaldinio galimybėmis susidoroti su sunkumais; laisvės suteikimas pačiam nuspręsti, kaip dirbti), organizacijos lygmens veiksniai (galimybės dirbti iššūkius keliantį darbą, kur tenka panaudoti visas turimas žinias ir įgyti naujų; informacijos apie organizacijos situaciją, tikslus prieinamumas) ir

kognityviniai darbo reikalavimai (būtinybė priimti sudėtingus sprendimus, kreipiant dėmesį į daugelį dalykų, siūlyti naujas idėjas).

3. Darbuotojai, kurie jaučiasi labiau psichologiškai įgalinti, yra labiau patenkinti darbu, rodo daugiau iniciatyvos, jų darbo atlikimas yra geresnis.
4. Ir specialistai, ir vadovai jaučiasi labiau psichologiškai įgalinti, jei dirba iššūkius keliantį darbą, kur tenka panaudoti visas turimas žinias ir įgyti naujų.

1. Tyrimų apžvalga

1.1. Psichologinio įgalinimo samprata

1.1.1. Įgalinimo koncepcijos ir raida

Pirmą kartą terminą „įgalinti“ (angl. *empower*) pavartojo anglų rašytojas Herbertas L'Estrange literatūroje XVII a., jis reiškė „suteikti įgaliojimus“ (angl. *authorise*). Socialiniuose moksluose šią sąvoką šiandien vartoja įvairios disciplinos: sociologija, ekonomika, edukologija, vadyba, politikos mokslai, lyčių studijos, socialinių mažumų tyrimai (Hur, 2006). Kiekviena šių disciplinų terminą „įgalinimas“ interpretuoja savaip. Dažnai kasdienėje kalboje terminas „įgalinti“ vartojamas kaip sinonimas posakiams „suteikti įgaliojimus“ ar „suteikti atsakomybę“. Visgi tai nėra tas pats, kas „psichologinis įgalinimas“. Tolesniuose skyriuose bus atskleista „įgalinimo“ raida organizacinės psichologijos tyrimuose ir apibrėžtas „psichologinis įgalinimas“.

Organizacinės psichologijos srities tyrimuose „darbuotojų įgalinimo“ sąvoka pradėta vartoti XX a. aštuntajame dešimtmetyje (Lincoln ir kt., 2002), nors turi gilesnes šaknis kitose koncepcijose ir teorijose. Kaip teigia autoriai (Gupta ir Kurian, 2006), darbuotojų įgalinimo koncepcija, pradėta plėtoti R. M. Kanter (1977), tęsta K. W. Thomaso ir B. A. Velthouse (1990), G. M. Spreitzer (1995, 1996), S. T. Menono (2001) ir kitų autorių, savo šaknimis siekia praėjusio amžiaus vidurio D. McGregoro teoriją X ir teoriją Y.

Įgalinimo sąvoka yra gana nauja ir neturi tradiciškai nusistovėjusios vienareikšmės sampratos. Per pastaruosius kelis dešimtmečius įgalinimo sąvoka kito ir evoliucionavo. Remiantis įgalinimą tiriančiais autoriais (Gupta ir Kurian, 2006), istoriškai Vakarų šalių tyrimuose galima išskirti 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 sąlyginai galima pavadinti darbuotojus įgalinančių struktūrų tyrimų etapais (vėliau imtas vartoti „struktūrinio įgalinimo“ terminas (pavyzdžiui, Laschinger ir kt., 2009). Čia darbuotojų įgalinimas traktuojamas kaip galios (angl. *power*) perdavimas (Fernandez ir 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 ir Kanungo, 1988; Fernandez ir Moldogaziev, 2011). Taigi įgalinimas kelis dešimtmečius buvo suprantamas kaip procesas, kuriuo tie, kurie turi galios (vadovai), dalijasi su tais, kurie jos neturi ar turi mažiau (darbuotojais) (Conger ir Kanungo, 1988). Tokio požiūrio ištakas galima atsekti iki D. McGregoro darbų ar R. Likerto vadovavimo stilių klasifikacijos (Fernandez ir Moldogaziev, 2011). Struktūrinį įgalinimą tiriantys autoriai, kurie vadovavosi ar vadovaujasi šia perspektyva, koncentruojasi į vadybines veiklas, įgalinimą organizacijos lygmeniu, vadovo elgesį, kitas priemones, kurių tikslas – pasidalyti galia, informacija, įgaliojimais su darbuotojais, siekiant pagerinti rezultatus (Fernandez ir Moldogaziev, 2011).

III. Psichologinis darbuotojų įgalinimas – XX a. 9 dešimtmetis ir vėliau.

Nuo devintojo praėjusio amžiaus dešimtmečio vis labiau dominuoja psichologinė darbuotojų įgalinimo perspektyva. Darbuotojų įgalinimas čia traktuojamas kaip vidinė darbuotojo būseną, autorių apibūdinama nevienareikšmiai (Thomas ir Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995, 1996; Menon, 2001). Skirtingų autorių darbus vienija tai, kad psichologinės perspektyvos atstovai oponuoja vienadimensiam vadybiniam, mechaniniam požiūriui į įgalinimą, patys įgalinimą apibrėždami kaip kompleksinį motyvacinį procesą, įgalinantį darbuotojus veikti (Thomas ir Velthouse, 1990) ar tam tikrą darbuotojo būseną (Spreitzer, 1995, 1996; Menon, 2001).

Pavyzdžiui, J. A. Congeris ir R. N. Kanungo (1988) įgalinimą apibrėžia kaip padidėjusio organizacijos narių savęs efektyvumo suvokimo procesą, identifikuojant bejėgiškumą (angl. *powerlessness*) sukeliančias sąlygas ir jas pašalinant – tiek iš formalių organizacinių veiklų, tiek per neformalias priemones, suteikiančias informaciją darbuotojui apie jo efektyvumą. J. A. Congeris ir R. N. Kanungo (1988) tokį motyvacinį procesą apibrėžia per penkias stadijas:

1. Sąlygų, skatinančių psichologinę bejėgiškumo būseną, identifikavimas ir pripažinimas.
2. Vadovų naudojamos įgalinimo strategijos ir technikos.
3. Sąlygų, skatinančių psichologinę bejėgiškumo būseną, pašalinimas ir informacijos, didinančios savęs efektyvumo suvokimą, komunikavimas.
4. Įgalinimo jausmas, kylantis kaip šios informacijos apdorojimo pasekmė.
5. Elgesio lygmens pasekmės, įskaitant didesnes darbuotojų pastangas ir atkaklumą.

J. A. Congeris ir R. N. Kanungo (1988) koncepcijoje integruojami tiek struktūrinio įgalinimo (sąlygų, skatinančių psichologinę bejėgiškumo būseną, identifikavimas ir pripažinimas), tiek psichologinio įgalinimo elementai (įgalinimo jausmas).

Pastarųjų metų autorių darbuose galima išskirti dvi pagrindines įgalinimo darbe koncepcijas ir tyrimų kryptis (Spreitzer, 1995; Menon, 2001; Zhang ir Bartol, 2010). Pirmoji koncepcija dažniausiai apibūdinama kaip struktūrinis įgalinimas, antroji – kaip psichologinis įgalinimas³ (Menon, 2001; Wagner ir kt., 2010).

³ Kitų autorių darbuose sutinkamos sąvokos: „vadybinė“ (angl. *managerial*) ir „psichologinė“ (angl. *psychological*) perspektyvos (Fernandez ir Moldogaziev, 2011); „įgalinančios struktūros“ ir „įgalinimas“ arba „įgalinimo jausmas“ (Thomas ir Velthouse, 1990; Seibert ir kt., 2004); „mechaninis įgalinimas“ ir „organinis įgalinimas“ (Spreitzer ir kt., 1997).

Struktūrinio įgalinimo tyrimuose gilinamasi į organizacijose egzistuojančios struktūras, kuriomis apibrėžiama darbuotojo pozicija ir jai suteikiamos galios, taip pat – priemonės, kuriomis siekiama suteikti papildomų galių darbuotojams (Kanter, 1977) ir tiriamas šių priemonių poveikis darbuotojų nuostatoms, elgesiui, veiklos rezultatams (Laschinger ir kt., 2001; Laschinger ir kt., 2009). Struktūrinio įgalinimo koncepcijos ištakos sietinos su darbo praturtinimu (Menon, 2001), darbuotojų dalyvavimu priimant sprendimus (Cho ir Faerman, 2010), vadovavimu dalyvaujant (Lee ir Koh, 2001), užduočių delegavimu (Thomas ir Velthouse, 1990; Cho ir Faerman, 2010), įgaliojimų delegavimu (Lee ir Koh, 2001).

Psichologinio įgalinimo koncepcija apima darbuotojų suvokimą, kiek jie jaučiasi įgalinti (Wilson, 2011). C. Argyrisas (1998) pabrėžia, kad įvairios organizacijų programos, skirtos suteikti darbuotojams daugiau galios, yra mažai veiksmingos, jei jos neskatina darbuotojų vidinio įsipareigojimo, nuostatos priimti suteikiamas galias, t. y. jų psichologinio įgalinimo. Šios koncepcijos ištakos sietinos su J. R. Hackmano ir G. R. Oldhamo „patirtu prasmingumu“ (Hackman ir Oldham, 1976; Thomas ir Velthouse, 1990), A. Banduros saviveiksmingumu (Bandura, 1986; Spreitzer, 1995; Lee ir Koh, 2001), savideterminacija ir vidine motyvacija (Deci, 1972), išmoktu bejėgiškumu (Ashforth, 1990; Lee ir Koh, 2001).

Šiame darbe gilinamasi į psichologinio įgalinimo koncepciją.

1.1.2. Psichologinio įgalinimo samprata

Psichologinio įgalinimo krypties tyrimuose siekiama atsakyti į du pagrindinius klausimus:

1. Psichologinis įgalinimas yra procesas ar būseną?
2. Kokios konkrečios dimensijos sudaro psichologinio įgalinimo reiškinį, kokia jo struktūra?

Psichologinį įgalinimą autoriai apibrėžia dvejopai: kaip procesą arba kaip darbuotojo būseną. Kaip minėta, J. A. Congeris ir R. N. Kanungo (1988) ir K. W. Thomaso ir B. A. Velthouse (1990) psichologinį įgalinimą apibrėžia kaip procesą, kurio rezultatas yra darbuotojo galios patyrimas. Šie autoriai teigia, kad bendrą darbuotojo galios patyrimą formuoja aplinkos įvykiai (pavyzdžiui, darbuotojui sudaryta galimybė atlikti naują užduotį) ir subjektyvus tų įvykių vertinimas (pavyzdžiui, darbuotojas suvokia, kad užduotis yra prasminga, o jis pats turi kompetencijos atlikti šią užduotį ir laisvės pasirinkti, kaip ją atlikti). Tuo tarpu kiti autoriai (Spreitzer, 1995, 1996; Spreitzer ir kt., 1997; Menon, 2001; Lee ir Koh, 2001; Zhang ir Bartol, 2010) psichologinį įgalinimą apibrėžia kaip darbuotojo būseną. Perfrazuojant S. T. Menoną (2001), psichologinio įgalinimo būseną yra tarsi proceso momentinė nuotrauka, ir toks požiūris, autoriaus nuomone, leidžia geriau suprasti šį reiškinį.

S. T. Menonas (2001) nurodo dvi priežastis, dėl kurių reikalinga konceptualizuoti ir tirti psichologinį įgalinimą kaip būseną:

(1) teigiamos įgalinimo darbo vietoje pasekmės egzistuoja tuomet, kai darbuotojas patiria psichologinį įgalinimą (t. y. darbuotojas bus psichologinės įgalinimo būsenos);

(2) psichologinis įgalinimas, konceptualizuojamas kaip būseną, suteikia galimybę įvertinti, kaip struktūrinio įgalinimo priemonės keičia šią būseną, ir kaip atitinkamai kinta pasekmių lygmuo (pasitenkinimas darbu, veiklos rezultatai, kt.).

Šiame darbe taip pat laikomasi požiūrio, kad psichologinis įgalinimas yra darbuotojo būseną.

Psichologinio įgalinimo kaip būsenos tyrimuose galima išskirti dvi pagrindines kryptis. Pirmoji – psichologinis įgalinimas kaip meistrystės suvokimas, antroji – psichologinis įgalinimas kaip energijos suteikianti (energizuojanti) būseną. K. W. Thomasas ir B. A. Velthouse (1990) teigia, kad

darbuotojo galios patyrimas – tai ne tik meistrystė, sugebėjimas, bet ir motyvacinė „energija“. Autoriai samprotauja, kad terminas „įgalinti“ gali reikšti ne tik „suteikti įgaliojimus“, bet ir (1) „suteikti gebėjimo“, meistriškumo bei (2) „suteikti energijos“.

Psichologinis įgalinimas kaip darbuotojo meistrystės suvokimas. Tai darbuotojo suvokimas, ar jis sugeba atlikti savo darbus ir užduotis. Šioje koncepcijoje galia traktuojama remiantis dar R. M. Kanter (1977) pateiktu galios kaip meistrystės supratimu. Anot R. M. Kanter (1977), galia – tai darbuotojo suvokimas, kiek jis gali atlikti tam tikras veiklas ar užduotis. Tai apima darbuotojo suvokimą, kiek jis turi kompetencijos (žinių, patirties, reikiamų įgūdžių), kiek jis savo veiksmais suvokia realiai darantis poveikį bendriems rezultatams (darbo grupės, skyriaus ar visos organizacijos). Tai darbuotojo suvokimas: „Taip, aš sugebėčiau atlikti šią užduotį“.

Psichologinis įgalinimas kaip energijos suteikianti (energizuojanti) būseną. Tai „energizuojantis elementas“ (Thomas ir Velthouse, 1990), suteikiantis meistrystei kryptį, skatinantis imtis veiksmų ir dėti pastangas. Tai artima vidiniam darbuotojo įsipareigojimui (Argyris, 1998). Daugelis psichologinį įgalinimą tiriančių autorių (Conger ir Kanungo, 1988; Thomas ir Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995, 1996; Spreitzer ir kt., 1999; Spreitzer ir kt., 1997) psichologinį įgalinimą traktuoja kaip motyvacinį konstrukta. Tam neprieštarauja ir vėlesni autorių darbai, pavyzdžiui, S. T. Menono (2001), kuris taip pat kalba apie „energizuojantį elementą“: asmens suvokiamus veiklos tikslus, vertingą darbo priežastį, prasmę. Galios kaip energijos patyrimas yra susijęs su darbuotojo noru dėti pastangas atliekant užduotis: „Taip, aš tikrai noriu atlikti šią užduotį“.

Svarbu pabrėžti, kad psichologinio įgalinimo kaip meistrystės ir kaip energizuojančios būsenos koncepcijos yra susijusios. Tai patvirtina kitų autorių psichologinio įgalinimo modeliai (Spreizer, 1995; Menon, 2001). Meistrystė ir energija yra tarsi dvi to paties medalio pusės. Manytina, darbuotojas nesijaučia psichologiškai įgalintas, jei suvokia turintis kompetencijos atlikti darbą, tačiau

nejaučia vidinio stimulo, noro tą darbą atlikti. Darbuotojas nesijaučia psichologiškai įgalintas, jei išgyvena norą dėti pastangas, imtis veiksmų, tačiau nesijaučia gebantis tuos veiksmus atlikti. Visiškai psichologiškai įgalintas darbuotojas turėtų išgyventi šių dviejų vidinių būsenų dermę: „Taip, aš tikrai noriu atlikti šią užduotį ir sugebėsiu ją atlikti“.

Be to, psichologinis įgalinimas neturi būti traktuojamas kaip „yra“ / „nėra“ reiškinys. Tai veikiau yra kontinuumas, kuriame nuo „yra“ iki „nėra“ egzistuoja tarpinės būsenos. Darbuotojas gali jaustis „šiek tiek“ įgalintas, „vidutiniškai“ įgalintas, „stipriai“ įgalintas ar pan.

Kitas svarbus klausimas – *kokios dimensijos sudaro psichologinio įgalinimo reiškinį*. Jei dėl meistrystės ir energizuojančios būsenos koncepcijų, kaip minėta, autoriai sutaria, tai dėl konkrečių dimensijų, sudarančių psichologinio įgalinimo reiškinį, vieningo sutarimo nėra.

Pavyzdžiui, K. W. Thomasas ir B. A. Velthouse (1990) išskiria keturias užduoties dimensijas, kurias vertindamas darbuotojas suvokia savo galią: užduoties prasmingumas, turima kompetencija užduočiai atlikti, autonomija pasirinkti, kaip atlikti užduotį, ir poveikis – darbuotojo vertinimas, kiek jo pastangos nulems užduoties rezultatą. G. M. Spreitzer (1995), remdamasi K. W. Thomaso ir B. A. Velthouse (1990) tyrimais, taip pat apibūdina psichologinio įgalinimo būseną per keturias dimensijas:

- prasmė (angl. *meaning*) – darbo tikslo vertė, paskirtis, darbuotojo suvokiama sąveikoje su jo asmeniniais idealais ir standartais; prasmė apima atitikimą tarp darbinio vaidmens reikalavimų ir darbuotojo įsitikinimų ir vertybių;
- kompetencija (angl. *competence*) – darbuotojo įsitikinimas, kad jis turi reikiamų įgūdžių, žinių darbui atlikti;
- autonomija (angl. *autonomy*) – darbuotojo suvokimas, kad jis pats gali inicijuoti ir reguliuoti savo veiklas, pavyzdžiui, nuspręsti dėl darbo tempo, atlikimo būdo, dedamų pastangų; autorė šiai dimensijai

apibūdinti taip pat vartoja saviveiksmingumo (angl. *self-determination*) sąvoką;

- poveikis (angl. *impact*) – darbuotojo suvokimas, kiek jis gali padaryti įtakos strateginiams, administraciniais ir veiklos rezultatams darbe.

Visgi S. T. Menonas (2001) psichologinį įgalinimą apibrėžia per tris dimensijas:

- tikslų internalizavimas (angl. *goal internalization*) apibūdina, kiek darbuotojas tiki organizacijos tikslais ir kaip juos vertina, kiek jis yra pasirengęs dėti pastangų jų siekdamas. Tai apima tokius aspektus, kaip prasminga darbinės veiklos priežastis, veiklos ar organizacijos misija ir ateities vizija;
- suvokta kompetencija (angl. *perceived competence*) apima savojo efektyvumo suvokimą ir pasitikėjimą, susidūrus su darbinio vaidmens keliamais reikalavimais; kiek darbuotojas tiki, kad gali sėkmingai įveikti tiek kasdienes užduotis, tiek nekasdienius iššūkius;
- suvokta kontrolė (angl. *perceived control*) – darbuotojo jausmas, kiek jis turi autonomijos planuodamas ir atlikdamas darbus, kiek jam yra prieinami reikiami resursai, kiek jis turi laisvės ir įgaliojimų priimti sprendimus.

S. T. Menono suvoktos kompetencijos dimensija turi akivaizdžių panašumų su G. M. Spreitzer kompetencijos dimensija, tačiau S. T. Menono tikslų internalizavimo dimensija ir G. M. Spreitzer prasmės dimensija skiriasi iš esmės: tikslų internalizavimas pirmiausia susijęs su organizacijos ideologija, jos artimumu darbuotojui; prasmės dimensija susijusi su darbuotojo asmeniniais įsitikinimais ir vertybėmis, jų sąsajomis su darbinio vaidmeniu.

Kiti autoriai identifikuoja dar kitokias psichologinio įgalinimo reiškinių struktūras. Pavyzdžiui, M. Hanceris ir kolegos (2005) tyrime, kuris buvo atliktas naudojant G. M. Spreitzer (1995) sukurtą psichologinio įgalinimo klausimyną, išskyrė du psichologinio įgalinimo faktorius. Pirmasis, autorių

įvardytas kaip nusiteikimo (nuostatos) faktorius, apima prasmės dimensiją. Antrasis (įtakos) faktorius apima autonomijos, poveikio ir iš dalies kompetencijos dimensijas.

Analizuojant literatūrą, pastebėtas tam tikras paradoksas. Daugelis autorių psichologinį įgalinimą traktuoja kaip motyvacinį konstrukta (Conger ir Kanungo, 1988; Spreitzer ir kt., 1997), energizuojantį elementą (Thomas ir Velthouse, 1990; Menon, 2001). Visgi, apžvelgus autorių modelius, galima teigti, kad energizuojantis psichologinio įgalinimo aspektas juose atspindimas mažai: jį atspindi tik prasmės (Spreitzer, 1995) ir tikslų internalizavimo (Menon, 2001) dimensijos. Psichologinis įgalinimas autorių modeliuose atspindimas labiau kaip meistrystės (Kanter, 1977) būseną nei kaip energizuojanti (Thomas ir Velthouse, 1990) būseną. Visgi, kaip minėta, meistrystė ir energija yra neatsiejamos psichologinio įgalinimo būsenos dalys, tarsi dvi to paties medalio pusės, lygiaverčiai elementai, tad kyla klausimas, ar adekvatu, kad esamose psichologinio įgalinimo koncepcijose dominuoja meistrystės elementas.

Psichologinio įgalinimo koncepcija yra gana jauna, „evoliucionuojanti“, ir vieningos, nusistovėjusios koncepcijos nebuvimas suteikia tyrėjams erdvės veikti. Kaip pabrėžia S. T. Menonas (2001), svarbu disponuoti ne mažesniu, o didesniu skaičiumi psichologinio įgalinimo koncepcijų ir jį matuojančių metodikų, nes tik taip galima geriau, išsamiau suprasti tiriamą reiškinį. Manytina, kad psichologinio įgalinimo kaip būsenos tyrimuose turėtų būti labiau atspindima psichologinio įgalinimo kaip energizuojančios būsenos koncepcija.

Vienareikšmės, nusistovėjusios reiškinio struktūros nebuvimas sukelia keblumą darbuotojų įgalinimo srities tyrėjams – kurį iš esamų modelių pasirinkti, ar pasirinktasis modelis bus tinkamas esamam socialiniam, ekonominiam ir kultūriniam kontekstui? Vieningos reiškinio struktūros nebuvimas gali būti esminė priežastis, kodėl psichologinio įgalinimo sritis nėra gausi tyrimų. Be to, psichologinis įgalinimas yra daugiadimensinis reiškinys,

tarsi dėlionė, kurią autoriai apibrėžia per nevienodas dimensijas. Toks reiškinių kompleksiskumas ir sudėtingumas taip pat gali būti reikšminga priežastis, kodėl psichologinis įgalinimas nėra plačiai tiriamas. Reikia pabrėžti, kad psichologinis įgalinimas, kaip bus plačiau aptariama 1.3 skyriuje, yra svarbus reiškinys organizacijose, susijęs su įvairiais teigiamais padariniais – darbuotojų nuostatomis (pavyzdžiui, pasitenkinimu darbu), elgesiu darbe (pavyzdžiui, iniciatyvumu), veiklos rezultatais. Tad į psichologinio įgalinimo būseną yra svarbu gilintis, ją suprasti, o tai turi prasidėti nuo tinkamos koncepcijos.

1.1.3. Psichologinis įgalinimas ir artimos sąvokos

Svarbu užsiminti, kad egzistuoja nemažai psichologiniam įgalinimui artimų sąvokų. Bene dažniausiai su psichologiniu įgalinimu klaidingai tapatinama sąvoka *vidinė motyvacija*. Tai nėra tapatus reiškinys psichologiniam įgalinimui. Vidinė motyvacija (angl. *intrinsic motivation*) paprastai apibrėžiama kaip darbuotojo noras atlikti užduotis ne dėl išorinio atlygio, o dėl su pačia užduotimi susijusių paskatų ar jos atlikimo metu kylančių jausmų (Deci, 1972). Anot kitų autorių, vidinė motyvacija apibūdina, kiek asmuo yra susidomėjęs ar susižavėjęs užduotimi ir kiek įsitraukia į užduotį dėl pačios užduoties (Zhang ir Bartol, 2010). Kaip rodo tyrimai, vidinės motyvacijos reiškinys yra glaudžiai susijęs psichologiniu įgalinimu (Drake ir kt., 2007), tačiau turi esminių skirtumų. Kaip pabrėžia M. Lee ir J. Koh (2010), psichologiškai įgalintas darbuotojas bus motyvuotas, tačiau ne atvirkščiai – motyvuotas darbuotojas nebūtinai jausis psichologiškai įgalintas. Vidinė motyvacija yra veikiau susijusi su psichologinio įgalinimo kaip energijos patyrimo nei kaip meistrytės būseną. Anot K. W. Thomaso ir B. A. Velthouse (1990), psichologinis įgalinimas yra tarsi kitoks požiūris į darbuotojų motyvavimą. Taigi šios dvi sąvokos – vidinė motyvacija ir psichologinis įgalinimas, nors susiję, nėra substitutai.

Psichologiniam įgalinimui savo esme priešinga būseną yra *bejėgiškumo* (angl. *helplessness*) būseną (Spreitzer, 1995; Lee ir Koh, 2001; Zhang ir

Bartol, 2010). Literatūroje sutinkami išmokto (angl. *learned*) bejėgiškumo, suvokto (angl. *percieved*) bejėgiškumo, organizacijos sukkelto bejėgiškumo sindromo (angl. *organizationally induced helplessness syndrome*) terminai (Ashforth, 1990). Tai – asmens būseną, kuomet jis yra įsitikinęs, kad veiklos rezultatai nepriklauso nuo jo elgesio (Ashforth, 1990). Anot autoriaus, bejėgiškumas darbe stiprėja, kai darbuotojas jaučia neturįs autonomijos pats spręsti svarbių klausimų, kai jaučia, kad negali prognozuoti savo, padalinio, organizacijos rezultatų, neturi jiems poveikio, galios. Autoriaus teigimu, bejėgiškumas darbe susijęs darbuotojo pasyvumu, nenoru dėti pastangų darbe. Taigi bejėgiškumas yra iš esmės psichologiniam įgalinimui priešinga darbuotojo būseną – bejėgišku besijaučiantis darbuotojas nepatiria meistrystės (sugebėjimo atlikti darbus) ir energijos, skatinančios atlikti darbus, būsenos (Thomas ir Velthouse, 1990).

Keletas kitų psichologiniam įgalinimui artimų sąvokų:

- darbuotojų įsitraukimas (angl. *engagement*) – tai vidinė motyvacija paremta afektinė asociacija su atliekama role (Pati ir Kumar, 2010). Kiti autoriai įsitraukimą apibrėžia kaip pozityvią su darbu susijusią darbuotojo būseną, charakterizuojamą per energiją (angl. *vigor*), atsidavimą (angl. *dedication*) ir įsigilinimą (angl. *absorption*) (Schaufeli ir kt., 2006; Pati ir Kumar, 2010). Įsitraukimo būseną ar jos pavienės dimensijos nėra tapačios nei vienai iš skirtingų autorių modeliuose pateikiamų psichologinio įgalinimo dimensijų, tačiau psichologinis įgalinimas ir įsitraukimas, anot kai kurių tyrimų (pavyzdžiui, Laschinger ir kt., 2009), yra itin susiję reiškiniai.
- patirtas prasmingumas (angl. *experienced meaningfulness*) – tai atliekamo darbo vaidmens ir asmens vertybių atitikimas (Hackman ir Oldham, 1976; Thomas ir Velthouse, 1990). Anot K. W. Thomaso ir B. A. Velthouse (1990) bei G. M. Spreitzer (1995, 1996), patirtas

prasingumas ir psichologinio įgalinimo prasmės dimensija yra sinonimai;

- saviveiksmingumas (angl. *self-efficacy*) apibrėžiamas kaip asmens įsitikinimas savo gebėjimu mobilizuoti motyvacinius, kognityvinius ir kitus reikiamus resursus tam, kad susidorotų su situacijos keliamais reikalavimais (Menon, 2001). Tai – tarsi tikėjimas savo sėkme tam tikroje situacijoje (Bandura, 1986; Lee ir Koh, 2001). Autorių teigimu (Spreitzer, 1995; Menon, 2001), saviveiksmingumo sąvoka atitinka psichologinio įgalinimo kompetencijos dimensiją;
- savideterminacija (angl. *self-determination*) apibrėžiama kaip asmens suvokimas, kad jis turi pasirinkimą inicijuoti ir reguliuoti savo veiksmus (Deci, 1980; Spreitzer, 1995). Anot G. M. Spreitzer (1995), savideterminacija atitinka psichologinio įgalinimo autonomijos dimensiją, šios sąvokos kai kurių kitų autorių darbuose vartojamos kaip sinonimai (Zhang ir Bartol, 2010; Wagner ir kt., 2010).

1.2. Psichologinio įgalinimo prielaidos

Psichologinis įgalinimas nėra vakuume vykstantis reiškinys. Darbuotojai stipriau ar silpniau patiria psichologinio įgalinimo būseną dirbdami savo organizacijose, o jose vyksta įvairūs, dažnai skirtingose organizacijose besiskiriantys procesai ir įvykiai. Pavyzdžiui, kai kuriose organizacijose informacija apie organizacijos veiklos rezultatus pateikiama visiems darbuotojams; kitose organizacijose tokia informacija prieinama tik aukščiausių grandžių vadovams. Tiesioginiai vadovai – ypač svarbus veiksnys, darantis poveikį darbuotojų psichologiniam įgalinimui. Kai kuriose organizacijose vadovai tariasi su darbuotojais prieš priimdami strateginius sprendimus, kitose organizacijose yra įprasta, kad tokius sprendimus priima vienas vadovas. Suprantama, ir pats darbo pobūdis yra labai įvairus: kai kurie darbuotojai dirba ramų, pastovų, nedaug kūrybiškumo reikalaujantį darbą, kitiems tenka nuolat priimti sudėtingus sprendimus, dirbti dideliu tempu, atsidurti emociškai sudėtingose situacijose. Galiausiai, žmogus nelygus

žmogui: skirtingi darbuotojai, dirbdami tomis pačiomis sąlygomis tą patį darbą toje pačioje organizacijoje, veikiausiai jausis skirtingai. Kitaip tariant, darbuotojas patiria psichologinio įgalinimo būseną veikiamas sudėtingos veiksmų sistemos: organizacijos lygmens ypatumų, vadovavimo ypatumų, darbo ypatumų, savo asmeninių charakterio bruožų.

Šiame skyriuje apžvelgiamos organizacijos lygmens (poskyris 1.2.1.), vadovavimo lygmens (poskyris 1.2.2.), darbo charakteristikų lygmens (poskyris 1.2.3.) ir darbuotojo lygmens (poskyris 1.2.4.) psichologinio įgalinimo prielaidos ir jų tyrimai.

1.2.1. Organizacijos lygmuo

Tyrimuose analizuojamos įvairios organizacijos lygmens psichologinio įgalinimo prielaidos, pavyzdžiui, tokios charakteristikos kaip organizacijos tipas ar veiklos pobūdis. Autoriai remiasi tuo, kad vienose organizacijose darbuotojai jaučiasi labiau įgalinti nei kitose, ir tai galima numatyti pagal organizacijos tipą ar sektorių, kuriame organizacija veikia. Visgi tyrimų rezultatai nėra vienareikšmiai. Kai kuriuose tyrimuose (pavyzdžiui, Sharma ir Kaur, 2011) nustatyta, kad finansiniame sektoriuje valstybinių organizacijų darbuotojai save suvokia kaip labiau įgalintus nei privačių organizacijų. Kiti tyrimai valstybinėse ir privačiose organizacijose psichologinio įgalinimo skirtumų nefiksuoja (pavyzdžiui, B. Harley, 1999). Autoriai (Hechanova ir kt., 2006) atkreipia dėmesį, kad reikšmingai skiriasi skirtinguose veiklos sektoriuose veikiančių organizacijų darbuotojų psichologinis įgalinimas (pavyzdžiui, skambučių centruose nustatytas žemesnis bendras psichologinis įgalinimas nei finansiniame, apgyvendinimo, oro transporto paslaugų ir greito maitinimo sektoriuose). Lieka neatsakytas klausimas, ar M. Sharmos ir G. Kaur (2011) nustatyta tendencija, kad didesnis psichologinis įgalinimas būdingas finansines paslaugas teikiančiose valstybinio sektoriaus organizacijose, ryški ir nefinansinių sektorių organizacijose.

Reikia pabrėžti, kad viena dažniausiai tiriamų psichologinio įgalinimo prielaidų yra struktūrinis įgalinimas, apimantis individo supratimą apie jį supančią įgalinančią aplinką organizacijoje (Laschinger ir kt., 2009, Wagner ir kt., 2010). R. M. Kanter (1977) struktūrinį įgalinimą apibrėžia kaip darbe egzistuojančias struktūras, kurios leidžia darbuotojui atlikti darbą prasmingais būdais. Tai struktūros, kuriomis apibrėžiama darbuotojo pozicija ir jai suteikiamos galios, taip pat – priemonės, kuriomis siekiama suteikti papildomų galių darbuotojams. R. M. Kanter (1977) supratimu, galia yra gaunama turint reikiamos informacijos, palaikymo ir darbo resursų. Be to, šių galios šaltinių panaudojimas susijęs su vidiniais neformalios komunikacijos ir santykių tinklais (t. y. neformalia galia, angl. *informal power*) ir su formalia darbuotojo galia (angl. *formal power*). Neformalią galią formuoja darbuotojo santykiai su jį supančia darbo aplinka, grupėmis ir asmenimis. Formalią galią formuoja darbuotojo atliekamas darbas, veiklos, kurioms atlikti darbuotojui suteikiama formali atsakomybė, darbai, kurie yra matomi ir reikšmingi organizacijos tikslams.

Svarbu, kad darbuotojas jį supančias sąlygas suvoktų kaip įgalinančias ir patirtų tam tikrą psichologinio įgalinimo būseną (Wagner ir kt., 2010). R. M. Kanter (1977) savo teorijoje išskiria šešis struktūrinio įgalinimo komponentus. Tai yra organizacijos lygmens veiksniai, sukuriantys prielaidas psichologiniam įgalinimui pasireikšti (Laschinger ir kt., 2009; Wagner ir kt., 2010).

1. Galimybių prieinamumas (angl. *increased access to opportunity*) – kiek darbuotojui suteikiama tokių galimybių kaip iššūkius keliantis darbas, galimybė panaudoti visus turimus gebėjimus ir įgyti naujų.
2. Informacijos prieinamumas (angl. *increased access to information*) – kiek darbuotojui yra prieinama informacija apie platesnį nei individualus darbas kontekstą organizacijoje: organizacijos situaciją, tikslus, vertybes.

3. Resursų prieinamumas (angl. *increased access to resources*) – kiek darbuotojui yra prieinami tokie darbo resursai, kaip pakankamas laikas užduotims atlikti, laikina pagalba ir kiti reikiami resursai.

4. Paramos prieinamumas (angl. *increased access to support*) – kiek darbuotojui prieinama tokia parama kaip patarimai, grįžtamasis ryšys apie veiklą.

5. Formali darbuotojui suteikta galia (angl. *formal power*) – kiek darbuotojas turi formalios galios, išreiškiamos per lankstumo galimybes, įvertinimą už inovatyvumą darbe ir atliekamų veiksmų matomumą kitiems žmonėms darbe.

6. Neformali darbuotojo turima galia (angl. *informal power*) – kiek darbuotojas turi neformalios galios, apimančios socialinius tinklus darbe (bendravimas su vadovais, kolegomis, kitais asmenimis).

Šiuos struktūrinio įgalinimo komponentus identifikavo daugelis autorių (Miller ir kt., 2000; Laschinger ir kt., 2009; Wagner, 2010). Kai kurie autoriai (pavyzdžiui, Laschinger ir kt., 2009) identifikuoja keturių komponentų, atspindinčių atitinkamus R. M. Kanter modelio komponentus, struktūrą:

1. Galimybės (angl. *opportunity*) – kiek darbuotojas suvokia turįs tokių galimybių, kaip iššūkius keliantis darbas, galimybė panaudoti visus turimus gebėjimus ir įgyti naujų.
2. Informacija (angl. *information*) – kiek, darbuotojo suvokimu, yra prieinama informacija apie platesnį nei individualus darbas kontekstą organizacijoje: organizacijos situaciją, tikslus, vertybes.
3. Resursai (angl. *resources*) – darbuotojo suvokimas, kiek jam yra prieinami tokie darbo resursai, kaip pakankamas laikas užduotims atlikti, laikina pagalba ir kiti reikiami resursai.

4. Parama (angl. *support*) – darbuotojo suvokimas, kiek jam suteikiama tokios paramos, kaip patarimai, grįžtamasis ryšys apie veiklą (Laschinger ir kt., 2009).

Ši struktūra naudojama įvairiuose tyrimuose ir autorių apibūdinama kaip tinkamas modelis struktūriniam įgalinimui organizacijose vertinti (Wagner ir kt., 2010).

Autoriai, tiriantys struktūrinio įgalinimo ir psichologinio įgalinimo sąveiką, teigia, kad bendras struktūrinis įgalinimas stipriu teigiamu ryšiu susijęs su bendru psichologiniu įgalinimu tiek vadovų, tiek darbuotojų imtyse (Wagner ir kt., 2010). Visgi, kaip rodo J. I. J. Wagnerio ir kolegų (2010) metaanalizė, struktūrinis įgalinimas dažnai tiriamas kaip vienintelė psichologinio įgalinimo prielaida, neatsižvelgiant į platesnį kontekstą, pavyzdžiui, tiesioginio vadovo elgesio poveikį, darbo ypatumų poveikį, darbuotojų charakteristikų ir kitų veiksnių poveikį psichologiniam įgalinimui. Manytina, kad struktūrinį įgalinimą tiriant izoliuotai nuo šių veiksnių, nėra iki galo atskleidžiamos psichologinio įgalinimo prielaidos.

Taigi įgalinimas organizaciniu lygmeniu (struktūrinis įgalinimas) yra neabejotinai svarbi darbuotojų psichologinio įgalinimo prielaida, kurią svarbu tirti ne izoliuotai, o atsižvelgiant į jos sąveiką su kitomis psichologinio įgalinimo prielaidomis.

1.2.2. Vadovavimas

Pastaraisiais metais psichologinio įgalinimo prielaidas tiriantys autoriai vis dažniau kalba ne apie organizacijos lygmens veiksnius, o apie specifinį tiesioginio vadovo elgesį, darantį įtaką darbuotojo psichologiniam įgalinimui. Be to, įgalinantis tiesioginio vadovo elgesys vis dažniau traktuojamas kaip svarbiausia psichologinio įgalinimo prielaida (Ahearne ir kt., 2005; Zhang ir Bartol, 2010).

Daugybė autorių pabrėžia, kad tinkamas vadovavimas, lyderystė, kitaip tariant, vadovų rolės atlikimas organizacijoje – tai kritinis sėkmingos organizacijos veiklos veiksnys pačia įvairiausia prasme. Pavyzdžiui, A. Furnhamo (2001) teigimu, vadovai yra organizacijų veiklos rezultatus stipriai lemiantis faktorius; lemiamas veiksnys įgyvendinant pokyčius; be to, vadovo elgesys gali nulemti labai įvairias darbuotojų reakcijas – nuo spontaniško džiaugsmo iki pykčio, kuris gali baigtis darbuotojo išėjimu iš darbo. Ne veltui organizacijų koridoriuose plinta posakis: „Pradėjau dirbti – dėl organizacijos. Išeinu – dėl vadovo“.

Nuo to, kaip vadovas elgiasi, didele dalimi priklauso darbuotojų emocijos, mąstymas, nuostatos, elgesys (Druskat ir Wheeler, 2003; Ahearne ir kt., 2005). Vadovas gali būti tarsi „skėtis“, kuris „apsaugo“ darbuotojus nuo netinkamo „klimato“ organizacijoje, pavyzdžiui, filtruodamas darbuotojams sumaištį galinčią sukelti informaciją arba pateikdamas ją tendencingai. Tokiu būdu vadovas savo elgesiu gali pakeisti darbuotojų suvokiamus organizacijos lygmens įgalinančius veiksnius, pavyzdžiui, organizacijos lygmens veiksniai (šiuo atveju – informacija apie platesnį nei individualus darbas kontekstą) darbuotojui gali atrodyti labiau įgalinantys. Be to, vadovas gali atlikti įkvėpėjo rolę, kai, pavyzdžiui, rutinišką darbą dirbantiems darbuotojams parodo jų darbo vertę, prasmę, taip tarsi suteikia didesnę motyvą gerai dirbti. Tokiu būdu vadovas savo elgesiu gali pakeisti darbuotojų suvokiamas darbo ypatybes – darbas ima atrodyti mažiau rutiniškas, įdomesnis.

Kadangi šiame darbe psichologinis įgalinimas apibrėžiamas kaip vidinė darbuotojo būseną, galima teigti, kad tiesioginio vadovo elgesys yra itin reikšminga darbuotojų psichologinio įgalinimo prielaida. Vadovas savo elgesiu gali pakeisti darbuotojų suvokimą apie įgalinančius veiksnius organizacijos lygmenyje, darbo charakteristikų suvokimą, todėl galima teigti, kad tiesioginio vadovo elgesys yra centrinė psichologinio įgalinimo prielaida, tuo tarpu organizacijos lygmens įgalinantys veiksniai ir darbo charakteristikos – kontekstą kuriančios prielaidos.

Autoriai tiria įvairias vadovavimo charakteristikas – psichologinio darbuotojų įgalinimo prielaidas: tiriamas transformacinis ir transakcinis vadovavimas (Martin ir Bush, 2006, Zhu ir kt., 2012; Jha, 2013), į pokyčius ir į esamos situacijos išlaikymą orientuotas vadovavimas (Stpreitzer ir Quinn, 1997; Spreitzer ir kt., 1999). Pasak N. A. Petersono ir P. W. Speero (2000), vadovas pavaldinius įgalina dvejopai. Pirma, santykių prasme, vadovas deleguoja įgaliojimus, padrąsina pavaldinių atsakomybę ir iniciatyvą. Antra, motyvacine prasme, vadovas skatina pavaldinių tikėjimą savo kompetencija ir sugebėjimais. Anot G. A. Yuklo ir W. S. Becker (2006), vadovai nustato tinkamus tikslus, demonstruoja paramą, įvertina darbuotojų daromą indėlį ir rodo pasitikėjimą darbuotojais.

Viena iš dažniau tiriamų vadovavimo lygmens prielaidų psichologiniam įgalinimui yra vadovo įgalinantis elgesys (pavyzdžiui, Ahearne ir kt., 2005; Zhang ir Bartol, 2010; van Schalkwyk ir kt., 2010). Vadovo įgalinančio elgesio koncepcija integruoja N. A. Petersono ir P. W. Speero (2000) bei G. A. Yuklo ir W. S. Becker (2006) minimas įgalinančio vadovavimo prielaidas. Autoriai (Arnold ir kt., 2000, pgl. Ahearne ir kt., 2005) vadovo įgalinantį elgesį apibrėžia kaip procesą, kuriuo sukuriamos sąlygos, didinančios darbuotojo savęs efektyvumo ir kontrolės suvokimą, ir šalinamos sąlygos, kuriančios bejėgiškumo jausmą, taip užtikrinant darbuotojų laisvumą tiek, kiek reikalauja aplinkybės. M. Ahearne'o ir kt. (2005) vadovo įgalinantį elgesį apibrėžia kaip vadovo veiksmus, skirtus padidinti darbuotojo psichologinį įgalinimą: veiksmi, didinantys suvokiamą darbo prasmingumą, skatinantys dalyvauti priimančiam sprendimui, leidžiantys darbuotojams veikti savarankiškai, rodantys pasitikėjimą darbuotojais ir jų gebėjimu atlikti darbą.

Remiantis kitais autoriais (van Schalkwyk ir kt., 2010), galima skirti šešias vadovo įgalinančio elgesio charakteristikas:

1. Delegavimas (angl. *delegation*): tai apima vadovo elgesį, kuriuo jis perduoda įgaliojimus savo pavaldiniams.

2. Atskaitingumas už pasekmes (angl. *accountability for outcomes*): tai apima atsakomybę už veiklos rezultatus, vadovo perduodamą pavaldiniams.

3. Savarankiškas sprendimų priėmimas (angl. *self-directed decision making*): tai apima vadovo skatinimą, kad darbuotojai nepriklausomai nuo vadovo savo iniciatyva ir pagal savo kompetenciją priimtų sprendimus.

4. Dalijimasis informacija (angl. *information sharing*): tai apima vadovo dalijimąsi patirtimi ar kita informacija su darbuotojais, kuri leidžia šiems atlikti veiklą pagal organizacijos standartus.

5. Įgūdžių stiprinimas (angl. *skill development*): tai apima vadovo veiksmus, skatinančius darbuotojų ugdymą. Tai – darbuotojams reikiamo ugdymo užtikrinimas ne per nurodymus ar kontrolę, o labiau per ugdymo proceso fasilitavimą.

6. Inovatyvumo ugdymas (angl. *coaching for innovative performance*): tai apima vadovo elgesį, kuris skatina pasvertą pavaldinių rizikos prisiėmimą, naujas idėjas ir kuris užtikrina grįžtamąjį ryšį apie atliktas veiklas pavaldiniams, klaidas ir nesėkmes traktuojant kaip galimybes mokytis (van Schalkwyk ir kt., 2010).

M. Ahearne'o ir kt. (2005) teigimu, vadovo įgalinantis elgesys apima keturias dimensijas:

1. Darbo prasmingumo didinimas (angl. *enhancing the meaningfulness of work*): kiek vadovas padeda darbuotojui suprasti, kaip jo tikslai, veikla ir veiklos rezultatai siejasi su organizacijos tikslais, veikla ir rezultatais; kiek vadovas kitais būdais padeda darbuotojui darbo veikloje išvelgti didesnę prasmę.

2. Dalyvavimo sprendimų priėmime skatinimas (angl. *fostering participation in decision making*): kiek vadovas priima sprendimus kartu su pavaldiniais.

3. Pasitikėjimas aukštais rezultatais (angl. *expressing confidence in high performance*): kiek vadovas yra užtikrintas, kad pavaldiniai susidoros su užduočių reikalavimais. Svarbu tai, kiek vadovas savo elgesiu demonstruoja užtikrintumą ir pasitikėjimą aukštais pavaldinių rezultatais.

4. Autonomijos suteikimas (angl. *providing autonomy from bureaucratic constraints*): kiek vadovas leidžia darbuotojams veikti savarankiškai, savo būdu, nesuvaržydamas jų biurokratiniais rėmais.

Anot autorių (Zhang ir Bartol, 2010), pirmiausia įgalinantis vadovas stengiasi didinti pavaldinių darbo prasmingumo suvokimą, padėdamas pavaldiniui pamatyti, kaip jo veikla daro įtaką efektyviai visos organizacijos veiklai. Antra, įgalinantis vadovas išreiškia pasitikėjimą darbuotojo kompetencija ir parodo užtikrintumą aukštais pavaldinio rezultatais ateityje. Tai liudija M. Ahearne'o ir kt. (2005) nustatytas teigiamas ryšys tarp vadovo įgalinančio elgesio ir darbuotojo savęs efektyvumo vertinimo. Trečia, įgalinantis vadovas darbuotojui suteikia autonomijos ir išreiškia lūkestį, kad tikisi savarankiško sprendimų priėmimo, padrąsina darbuotoją savarankiškai priimti sprendimus, kaip jam atlikti savo darbą. Galiausiai, įgalinantis vadovas skatina pavaldinių dalyvavimą priimant sprendimus, juos įtraukia į sprendimų priėmimo procesą, su jais tariasi. Tai pavaldiniams leidžia pajusti, kad jie kontroliuoja su savo tiesioginiu darbu susijusią situaciją, kad savo elgesiu gali daryti įtaką darbo rezultatams. Taip mažinamas bejėgiškumo jausmas, pavaldiniai potencialiai pajunta didesnę prasmingumo jausmą, t. y. jaučiasi labiau psichologiškai įgalinti (Zhang ir Bartol, 2010).

M. Ahearne'o ir kt. (2005) modelis naudojamas ir kitų autorių darbuose ir apibūdinamas kaip aiškus ir išsamus vadovo įgalinančio elgesio įvertinimo metodas (pavyzdžiui, Zhang, Bartol, 2010).

Paradoksalu, tačiau tyrimų, kuriuose būtų tiriama vadovo įgalinančio elgesio – bene reikšmingiausios psichologinio įgalinimo prielaidos – poveikis psichologiniam įgalinimui, atlikta labai mažai (Ahearne ir kt., 2005; Zhang ir Bartol, 2010; van Schalkwyk ir., 2010). Tyrėjai daugiau gilinasi į tiesiogines

sąsajas tarp vadovo įgalinančio elgesio ir jo padarinių – darbuotojų nuostatų, elgesio (pavyzdžiui, nustatytas teigiamas vadovo įgalinančio elgesio ryšys su darbuotojų įsitraukimu ir neigiamas ryšys su ketinimu išeiti iš darbo (van Schalkwyk ir., 2010). Kita tyrėjus dominanti sritis – tai tiesioginė vadovo įgalinančio elgesio ir psichologinio įgalinimo sąveika. Pavyzdžiui, X. Zhangas ir K. M. Bartol (2010) nustatė teigiamus ryšius tarp vadovo įgalinančio elgesio ir psichologinio įgalinimo (t. y. vadovo įgalinantis elgesys susijęs su labiau psichologiškai įgalintais darbuotojais), tačiau autoriai nepublikuoja tarpdimensinių ryšių, tad lieka neaišku, kokios vadovo įgalinančio elgesio dimensijos, kitaip tariant, koks konkretus vadovo elgesys yra susijęs su didesniu psichologiniu įgalinimu.

Kaip minėta, darbuotojai jaučiasi stipriau ar silpniau psichologiškai įgalinti dėl įvairių veiksnių tarpusavio sąveikos: organizacijos lygmens veiksnių (pavyzdžiui, informacija apie aukščiausios vadovybės tikslus ir organizacijos situaciją), darbo ypatumų, paties darbuotojo charakteristikų. Iki šiol atlikti tyrimai nepateikia atsakymų, kaip keičiasi vadovo įgalinančio elgesio poveikis darbuotojų psichologiniam įgalinimui, esant nevienodiems įgalinantiems organizacijos lygmens veiksniams. Pavyzdžiui, jei darbuotojams organizacijoje trūksta paramos – darbuotojai sulaukia mažai grįžtamojo ryšio apie tai, ką atliko gerai, o ką reikia tobulinti; tuo tarpu tiesioginis vadovas demonstruoja pasitikėjimą tuo, kad jo pavaldiniai susidoros su kylančiais iššūkiais; kaip tokioje situacijoje atrodo (stiprėja, silpnėja, nekinta?) vadovo įgalinančio elgesio (šiam pavyzdyje – pasitikėjimo rezultatais) ryšys su darbuotojų psichologiniu įgalinimu? Galbūt stiprėja, nes darbuotojai, jausdami tiesioginio vadovo pasitikėjimą, labiau pasitiki savimi, savo kompetencijomis, deda daugiau pastangų kokybiškam veiklos atlikimui, aktyviau patys prašo grįžtamojo ryšio apie savo veiklą? Galbūt silpnėja, nes darbuotojai jaučiasi palikti be konkrečios paramos, tik su „moraliniu palaikymu“?

Kitas pavyzdys: jei organizacijoje darbuotojams trūksta informacijos apie esamą organizacijos situaciją, apie aukščiausios vadovybės tikslus ir

planus; tuo tarpu tiesioginis vadovas deda pastangas, stengdamasis parodyti pavaldiniams, kaip jų veikla susijusi su organizacijos tikslais, misija ar vizija; kaip tokioje situacijoje atrodo (stiprėja, silpnėja, nekinta?) vadovo įgalinančio elgesio (šiam pavyzdyje – prasmingumo didinimo) ryšys su darbuotojų psichologiniu įgalinimu? Galbūt stiprėja, nes darbuotojai vadovo dėka išvelgia didesnę prasmę savo darbinėje veikloje? Galbūt silpnėja, nes darbuotojai jaučia nepasitikėjimą aukščiausia vadovybe, kuri nesidalija informacija apie savo planus, esamą įmonės situaciją; ir tiesioginio vadovo pastangos parodyti didesnę prasmę darbe tėra „pūtimas prieš vėją“? Esami tyrimai nepateikia atsakymų į šiuos klausimus.

Reikia pabrėžti, kad nedideliame rate iki šiol atliktų tyrimų, kuriuose gilinamasi į vadovo įgalinančio elgesio ir psichologinio įgalinimo sąveiką, yra sutariama, kad psichologinio įgalinimo būseną yra svarbus tarpinis veiksnys tarp vadovo įgalinančio elgesio ir darbuotojų nuostatų bei elgesio darbe. Remiantis S. T. Menonu (2001), vadovo įgalinantis elgesys neturi teigiamos įtakos pavaldiniams, jų nuostatomis ir elgesiui, kol jie nesijaučia psichologiškai įgalinti.

Tolesni vadovavimo ir psichologinio įgalinimo tyrimai yra svarbi tyrimų kryptis. J. I. J. Wagneris ir kolegos (2010), atlikę struktūrinio ir psichologinio įgalinimo tyrimų metaanalizę, rekomenduoja tęsti tyrimus ir nustatyti aiškesnius ryšius tarp struktūrinio įgalinimo, psichologinio įgalinimo ir lyderystės parametrų.

Taigi vadovavimo ypatumai, konkrečiai – įgalinantis vadovo elgesys – yra svarbi psichologinio įgalinimo prielaida. Šiame darbe laikomasi požiūrio, kad vadovas, jo elgesys ir santykiai su darbuotoju yra pagrindinis veiksnys, numatantis darbuotojo psichologinio įgalinimo būseną. Organizacijos lygmens įgalinantys veiksniai ar darbo ypatumai yra kontekstas, kuriame vadovo elgesys sąveikauja su darbuotojo psichologiniu įgalinimu.

1.2.3. Darbo charakteristikos

Žmonės samdomi atlikti skirtingus darbus, jiems keliami skirtingi reikalavimai. Pavyzdžiui, biuro administratorius turi sugebėti paskirstyti dėmesį taip, kad galėtų atlikti keletą darbų vienu metu (rūšiuoti korespondenciją, atsakyti į telefono skambučius, pasitikti atvykusius lankytojus, priimti kurjerio atvežtas kanceliarines prekes). Tokie darbai gali pasiskirstyti netolygiai darbo metu, didelio užimtumo periodus keičia ramybės periodai. Tuo tarpu, pavyzdžiui, klientų aptarnavimo vadybininkui keliami kitokie darbo reikalavimai: jam nereikia dirbti daug darbų vienu metu; jam svarbu gebėti konstruktyviai išspręsti konfliktines situacijas, kuomet kreipiasi suteiktomis paslaugomis ar įsigytomis prekėmis nepatenkinti klientai. Taigi darbo pobūdis organizacijose yra įvairus, tad kyla klausimas: kaip su atliekamo darbo charakteristikomis susijęs darbuotojo psichologinis įgalinimas?

Ši sritis psichologinio įgalinimo tyrėjų ištirta mažai (Hochwalder, 2007). Darbo charakteristikų tyrimai įprastai atliekami darbo stresorių įvertinimo kontekste. Pavyzdžiui, tiriama, kaip darbo krūvis, netolygus darbų paskirstymas, emociškai sudėtingos situacijos, kiti darbo ypatumai yra susiję su patiriama įtampa, stresu darbe, kitomis pasekmėmis (psichikos sutrikimais, fiziniais sutrikimais, kt.) (Kristensen ir kt., 2005). Psichologinio įgalinimo ir darbo ypatumų kontekste kyla ne vienas klausimas. Pavyzdžiui, kaip darbuotojų psichologinis įgalinimas susijęs su netolygiu darbo krūviu, kai nespėti atlikti darbai kaupiasi? Ar išvis darbuotojas gali jaustis psichologiškai įgalintas, kai darbų krūvis toks, kad „nėra kada pakelti galvos“? Kaip, priklausomai nuo darbo ypatumų, skiriasi vadovo elgesio poveikis darbuotojų psichologiniam įgalinimui?

Darbo charakteristikas bene pirmieji sistemiškai pradėjo tirti J. R. Hackmanas ir G. R. Oldhamas (Hackman ir Oldham, 1976). Autoriai išskyrė penkias darbo charakteristikas:

- įgūdžių įvairovė (angl. *skill variety*) – kiek darbas reikalauja įvairių veiklų atlikimo;
- užduoties identiškumas (angl. *task identity*) – kiek darbui būdingas visiškas užduoties atlikimas iki galo ar atskirų užduoties elementų, neidentifikuojantis su galutiniu rezultatu, atlikimas;
- užduoties reikšmingumas (angl. *task significance*) – kiek stipriai atliekamos užduotys paveikia kitus žmones ir aplinką;
- autonomija (angl. *autonomy*) – kiek darbas suteikia laisvės darbuotojui pačiam planuoti ir atlikti užduotis;
- grįžtamasis ryšys (angl. *feedback*) – kiek aiški suteikiama informacija darbuotojui apie atliktos užduoties efektyvumą.

Šios charakteristikos, anot J. R. Hackmano ir G. R. Oldhamo, susijusios su trejopa darbuotojo būseną – suvoktu darbo prasmingumu (angl. *experienced meaningfulness of the work*), suvokta atsakomybe už darbo rezultatus (angl. *experienced responsibility for outcome of the work*) ir darbo rezultatų žinojimu (angl. *knowledge of results of the work activities*). Šie autorių darbai suteikė postūmį daugeliui vėlesnių autorių.

T. S. Kristensenas ir kolegijos (2005) išskiria keletą darbo charakteristikų – darbo reikalavimų. Tai yra darbo ypatumai, darbo sąlygos, kurių veikiamas darbuotojas patiria tam tikrus padarinius – teigiamus (pavyzdžiui, pasitenkinimas darbu) ar neigiamus (pavyzdžiui, įtampa darbe). Darbo reikalavimai pagal T. S. Kristenseną ir kolegias (2005):

- Kiekybiniai (kiekio) reikalavimai susiję su netolygiai paskirstomu darbų krūviu, susikaupusiais darbais, laiko stygiumi atlikti reikiamus darbus.
- Tempo reikalavimai susiję su būtinybe dirbti labai greitai, dideliu tempu visą dieną ar pamainą.
- Emociniai reikalavimai susiję su būtinybe darbe spręsti kitų žmonių problemas, patekimu į emociškai sunkias situacijas, emociniu įsitraukimu į darbą.

- Kognityviniai reikalavimai susiję su būtinybe dirbant kreipti dėmesį į daugelį dalykų, prisiminti daugelį dalykų, būtinybe siūlyti naujas idėjas, priimti sudėtingus sprendimus.

Autoriai šiuos reikalavimus apibūdina kaip patikimą modelį, leidžiantį įvertinti atliekamo darbo ypatumus.

Manytina, kad kai kurie darbo reikalavimai gali turėti tiesioginį poveikį darbuotojų psichologiniam įgalinimui. Pavyzdžiui, nuolatinis didelis darbo krūvis, kurį reikia atlikti labai greitai (dideli kiekybiniai ir tempo reikalavimai), dėl nuovargio, įtampos, pervargimo ar kitų priežasčių, darbuotojui gali sukelti bejėgiškumo jausmą, t. y. slopinti darbuotojo psichologinį įgalinimą. Tai netiesiogiai patvirtina kitų autorių tyrimai: anot B. E. Ashfortho (1990), aukšti, nerealiūs tikslai ir sudėtingos darbo užduotys yra susijusios su bejėgiškumo jausmu.

Be to, darbo reikalavimai gali formuoti sąlygas, galinčias pakeisti tai, kaip darbuotojai vertina tiesioginio vadovo įgalinantį elgesį. Pavyzdžiui, jei darbų krūvis toks, kad „nėra kada pakelti galvos“, darbuotojas gali tiesiog nepastebėti ar nebenorėti pastebėti tokių dalykų, kaip pavyzdžiui, tiesioginio vadovo pastangos parodyti pasitikėjimą darbuotojo galimybėmis susidoroti su iššūkiiais darbe. Kitaip tariant, darbo reikalavimai gali būti tiesiogiai susiję su darbuotojų darbuotojų psichologiniu įgalinimu ir / arba formuoti sąlygas, stiprinančias arba silpninančias vadovo įgalinančio elgesio sąsajas su darbuotojų psichologiniu įgalinimu. Tai, suprantama, tėra prielaidos, kurias reikalinga patikrinti empiriškai.

Taigi, darbo charakteristikos yra svarbi, kontekstą psichologiniam įgalinimui suteikianti prielaidų grupė. Darbo charakteristikas svarbu tirti atsižvelgiant į kitų psichologinio įgalinimo prielaidų vaidmenį – įgalinimą organizaciniu lygmeniu, vadovavimo ypatumus.

1.2.4. Darbuotojo charakteristikos

Dar viena svarbi veiksnių grupė, susijusi su psichologiniu įgalinimu, yra darbuotojo lygmens prielaidos. Žmonės yra įvairūs: skirtingi darbuotojai, darydami tą patį, veikiausiai jausis skirtingai. Kyla klausimas, kokios darbuotojo charakteristikos yra stipriausiai susijusios su patiriama psichologinio įgalinimo būseną, t. y. ar galima numatyti, kokie darbuotojai bus labiau psichologiškai įgalinti?

Pastarųjų metų įgalinimo srities autorių darbuose psichologinis įgalinimas tiriamas darbuotojų socialinių demografinių, organizacinių ir psichologinių charakteristikų kontekste.

Socialinės demografinės ir organizacinės charakteristikos (lytis, išsilavinimas, amžius, darbo patirtis, pareigos) ištirtos gana plačiai, nors tyrimų rezultatai nėra vienareikšmiai. Remiantis R. M. Kanter (1977), moterims turėtų būti būdingas žemesnis psichologinio įgalinimo lygmuo nei vyrams dėl kitokių jų statuso organizacijose. Tyrimai šiuos samprotavimus patvirtina tik iš dalies. Anot B. Harley (1999), psichologinis įgalinimas nepriklauso nuo darbuotojo lyties. Kiti autoriai (pavyzdžiui, Hechanova ir kt., 2006) pateikia įrodymų, kad vyrai darbe jaučiasi labiau psichologiškai įgalinti nei moterys.

Ar psichologinis įgalinimas susijęs su išsilavinimu, taip pat nėra aišku. Anot G. M. Spreitzer ir kt. (1999), labiau išsilavinę darbuotojai turėtų jaustis labiau kompetentingi ir dėl to labiau psichologiškai įgalinti nei mažiau išsilavinę. Visgi, remiantis H. K. S. Laschinger ir kt. tyrimais (2009), psichologinio įgalinimo lygis nuo darbuotojų išsilavinimo nepriklauso.

G. M. Spreitzer ir kt. (1999) teigimu, vyresnio amžiaus darbuotojai turėtų jaustis mažiau psichologiškai įgalinti, nes sumažėja jų tolesnės karjeros galimybės. Tyrimai tai iš dalies patvirtina, dėl darbuotojo amžiaus ir darbo patirties įtakos psichologiniam įgalinimui vienareikšmio atsakymo nėra. Pasak A. M. Sparks (2012), vyresnės kartos darbuotojams būdingas didesnis psichologinis įgalinimas nei jaunesniems darbuotojams, nors M. Ahearne'o ir

kt. (2005) tyrimo rezultatai rodo priešingai – vyresniems, labiau patyrusiems darbuotojams būdingas žemesnis psichologinis įgalinimas.

Svarbus psichologinio įgalinimo kontekstas yra darbuotojo pozicija organizacinėje struktūroje, t. y. kokias pareigas užima darbuotojas. Manytina, specialistų ir vadovų psichologinis įgalinimas turėtų skirtis, be to, turėtų skirtis ir „mechanizmas“, dėl kurio didėja specialistų ir vadovų psichologinis įgalinimas. Kaip rodo tyrimai, darbuotojo užimamų pareigų įtaka psichologiniam įgalinimui nėra aiški. Remiantis R. M. Kanter (1977), aukščiausiose vadovų grandyse koncentruojama daugiau galios ir valdžios. Anot B. Harley (1999), kuo aukštesnio laipsnio vadovas, tuo daugiau jis turi galios ir autonomijos kontroliuoti savo darbą. Visgi tyrimų rezultatai prieštaringi. Pavyzdžiui, G. M. Spreitzer (1995), palyginusi specialistų ir vidurinės grandies vadovų psichologinį įgalinimą, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatė. Kiti autoriai (pavyzdžiui, Hamid ir kt., 2012) publikuoja esant reikšmingų psichologinio įgalinimo skirtumų priklausomai nuo darbuotojo užimamos pozicijos organizacijoje. Plačiau apie specialistų ir vadovų psichologinio įgalinimo ypatumus 1.4 skyriuje.

Psichologinės charakteristikos. Ši sritis psichologinio įgalinimo tyrimuose ištirta mažai. Pavyzdžiui, G. M. Spreitzer (1995, 1996) teigimu, vidinis kontrolės lokusas (angl. *internal locus of control*), charakterizuojantis, kiek žmogus pats jaučia nulemiantis tai, kas vyksta gyvenime, leidžia prognozuoti didesnę psichologinę įgalinimą. Aukštesnė savivertė (angl. *self-esteem*) taip pat leidžia prognozuoti aukštesnius psichologinio įgalinimo įverčius (Spreitzer, 1995). Autoriai kelia prielaidas (pavyzdžiui, Ahearne ir kt., 2005), kad ir kai kurios asmenybės savybės, pavyzdžiui, atvirumas patirčiai (angl. *openness to experience*) turėtų paskatinti asmenį labiau priimti jam suteikiamas galias, t. y. tokiam asmeniui būtų būdingas aukštesnis psichologinis įgalinimas. Deja, tyrimų šioje srityje atlikta mažai.

Taigi darbuotojo lygmens socialinės demografinės, organizacinės ir psichologinės charakteristikos yra svarbi prielaidų, susijusių su psichologiniu

darbuotojo įgalinimu, veiksmų grupė. Šiame darbe toliau koncentruojamasi tik į socialines demografines ir organizacines darbuotojo charakteristikas (lytis, išsilavinimas, amžius, darbo patirtis, pareigos).

1.3. Psichologinio įgalinimo vaidmuo organizacijoje

Psichologinis įgalinimas, anot įvairių autorių (pavyzdžiui, Wagner ir kt., 2010), atlieka dvejopą vaidmenį organizacijose. Pirma, psichologinis įgalinimas yra tiesioginiais ryšiais susijęs su įvairiais padariniais, pavyzdžiui, nustatyta, kad labiau psichologiškai įgalinti darbuotojai yra labiau patenkinti savo darbu (Laschinger ir kt., 2004). Antra, vieniems veiksniams (pavyzdžiui, vadovo elgesiui) darant poveikį darbuotojų elgesiui (pavyzdžiui, iniciatyvumui darbe) ar nuostatoms (pavyzdžiui, darbuotojų pasitenkinimui darbu), psichologinis įgalinimas gali veikti kaip tarpinis kintamasis – mediatorius (Winkler ir kt., 2013). Reikia pabrėžti, kad itin trūksta psichologinio įgalinimo kaip sąveikos kintamojo (moderatoriaus) tyrimų.

Psichologinio įgalinimo padariniai organizacijose yra ištirti gana plačiai. Autoriai (Kirkman ir Rosen, 1999) pabrėžia, kad psichologinis įgalinimas daro dvejopą poveikį: pirma, tai yra poveikis darbuotojų elgesiui: produktyvumui, proaktyvumui, veiklos kokybei, klientų aptarnavimui; antra, tai yra poveikis darbuotojų nuostatoms: pasitenkinimui darbu, įsipareigojimui organizacijai, įsipareigojimui komandai ir kt. Kaip apibendrina G. M. Spreitzer ir kolegos (1999), įgalinti žmonės pasyviai nelaukia, kol kažkas iš jų darbo jiems nurodys kryptį; vietoje to jie imasi proaktyviai keisti juos supančią darbo aplinką.

Reikia pabrėžti, kad pasitenkinimas darbu ir darbo atlikimas yra bene išsamiausiai ištirti psichologinio įgalinimo padariniai. Tyrimai patvirtina, kad stipriai psichologiškai įgalinti darbuotojai yra labiau patenkinti darbu ir suvokia save atliekančius darbą efektyviau (Spreitzer, 1995, 1996; Spreitzer ir kt., 1997; Quinn ir Spreitzer, 1997). Be to, yra vertinami kaip efektyvesni tu, su kuriais kartu dirba (Quinn ir Spreitzer, 1997). Anot autorių (Spreitzer, 1995;

Spreitzer ir kt., 1997), šie padariniai nevienodai susiję su skirtingomis psichologinio įgalinimo dimensijomis. G. M. Spreitzer psichologinio įgalinimo modelio prasmės ir autonomijos dimensijos labiau sietinos su pasitenkinimu darbu, įtakos dimensija turėtų stipriau sietis su efektyviu darbo atlikimu, kompetencijos dimensija turėtų sietis tiek su pasitenkinimu darbu, tiek su efektyviu darbo atlikimu.

Kitas svarbus darbuotojų elgesio aspektas, susijęs su psichologiniu įgalinimu, yra iniciatyvumas darbe. G. M. Spreitzer (1995) pabrėžia, kad didesnis darbuotojų iniciatyvumas yra viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl organizacijose galvojama apie darbuotojų įgalinimą ir dedamos pastangos jį didinti.

Įvairių autorių pateikiami duomenys rodo, kad psichologinio įgalinimo padariniai yra reikšmingi darbuotojo, užduočių atlikimo ir organizacijos lygmenyse.

- Darbuotojo lygmenyje prie psichologinio įgalinimo padarinių galima priskirti teigiamas darbuotojų nuostatas – pasitenkinimą darbu (Kirkman ir Rosen, 1999; Laschinger ir kt., 2004), įsipareigojimą darbui (Kirkman ir Rosen, 1999; Wagner ir kt., 2010), įsitraukimą (Laschinger ir kt., 2009).
- Užduočių lygmenyje prie psichologinio įgalinimo padarinių priskiriama vidinė užduoties atlikimo motyvacija (Zhang ir Bartol, 2010), aukštesni darbuotojo veiklos rezultatai (Kanter, 1977; Ahearne ir kt., 2005), inovatyvumas (Spreitzer, 1995; Knol ir van Linge, 2008; Wagner ir kt., 2010), demonstruojamas kūrybiškumas vykdant užduotis (Zhang ir Bartol, 2010). J. H. Wilsono (2011) teigimu, aukšto įgalinimo darbuotojams būdingas aukštesnis darbinės veiklos atlikimo lygis nei žemo įgalinimo darbuotojams. Kitų tyrimų rezultatai leidžia numanyti, kad darbuotojų psichologinis įgalinimas tiesiogiai ar per tarpinius kintamuosius sietinas ir su darbuotojų produktyvumu, ir su grupės, padalinio ar įmonės rezultatais (Spreitzer, 1995, 1996; Quinn ir

Spreitzer, 1997; Kirkman ir Rosen, 1999; Ahearne ir kt., 2005; Fernandez ir Moldogaziev, 2011).

- Organizacijos lygmenyje prie psichologinio įgalinimo padarinių priskiriamas išipareigojimas organizacijai (Kirkman ir Rosen, 1999; Bhatnagar, 2007; Ahmad ir kt., 2010), ypač emocinis ir normatyvinis išipareigojimas (Bhatnagar, 2007).

J. A. Congerio ir R. N. Kanungo (1988) nuomone, įgalinimas yra svarbi pokyčių organizacijoje sėkmės sąlyga. Autoriai psichologinį įgalinimą pokyčių kontekste sieja su proaktyviu elgesiu (Spreitzer, 1995), iniciatyva ir pastangomis susidoroti su kilusiais sunkumais (Kirkman ir Rosen, 1999), žodinės komunikacijos efektyvumu, kliento paklausimo nagrinėjimo trukme, orientacija į klientą (Barrutia ir kt., 2009), į klientą orientuotu pardavimu (Martin ir Bush, 2006), profesionaliu elgesiu (Laschinger ir kt., 2009), didesne koncentracija, iniciatyvumu ir atsparumu (Thomas ir Velthouse, 1990). Įgalinti darbuotojai save suvokia kaip inovatyvesnius, demonstruoja mažiau baimės imdamiesi naujų veiklų. Be to, taip pat yra vertinami jiems pavaldžių darbuotojų ir savo tiesioginių vadovų (Quinn ir Spreitzer, 1997).

Psichologinis įgalinimas kaip tarpinis kintamasis (mediatorius) organizacijose pastaraisiais metais tyrinėjamas vis daugiau. S. T. Menonas (2001) akcentuoja, kad vadovo įgalinantis elgesys neturėtų turėti jokios įtakos pavaldiniams, kol jie nejaučia psichologinio įgalinimo, ir, nors tyrimų duomenimis šios prielaidos nepagrindžia, teigia, kad psichologinio įgalinimo kaip tarpinio kintamojo tyrimai yra perspektyvi sritis. Daugelis autorių pastaraisiais metais nustatė, kad psichologinis įgalinimas atlieka tarpinio kintamojo (mediatoriaus) vaidmenį tarp tam tikrų aplinkos sąlygų ir padarinių lygmens kintamųjų (pavyzdžiui, Seibert ir kt., 2004; Avolio ir kt., 2004; Hochwalder, 2007; Zhang ir Bartol, 2010).

Psichologinis įgalinimas tiriamas kaip tarpinis kintamasis tarp vadovavimo ir jo padarinių. Pavyzdžiui, nustatyta, kad psichologinis įgalinimas yra tarpinis kintamasis sąsajose tarp įgalinančio vadovo elgesio ir

darbuotojų kūrybiškumo bei vidinės užduoties atlikimo motyvacijos (Zhang ir Bartol, 2010). Kitaip tariant, darbuotojų kūrybiškumas ir vidinė motyvacija yra paveikiami įgalinančio vadovo elgesio per psichologinio įgalinimo būseną, t. y. ši būseną yra sąlyga, kad vadovo elgesys padarytų įtaką darbuotojų kūrybiškumui ir vidinei motyvacijai. B. J. Avolio ir kolegos (2004) nustatė, kad psichologinis įgalinimas, kaip tarpinis kintamasis (mediatorius), veikia ryšius tarp transformacinio vadovavimo ir įsipareigojimo organizacijai, t. y. darbuotojo psichologinio įgalinimo būseną yra būtina sąlyga, kad transformacinis vadovavimas didintų darbuotojo įsipareigojimą organizacijai. S. Lohrey ir Y. Guillaume (2013) nustatė, kad esant nepalankioms darbo situacijoms psichologinis įgalinimas veikia kaip mediatorius tarp transakcinio, transformacinio vadovavimo ir teigiamų padarinių darbuotojų sveikatai. Kitaip tariant, transakcinis ir transformacinis vadovavimo stiliai susiję su didesniu darbuotojų psichologiniu įgalinimu, kuriam didėjant, didėja teigiami padariniai darbuotojų sveikatai. M. Winkleris ir kolegos (2013) nustatė, kad transformacinis vadovavimo stilius daro dvejopą poveikį darbuotojų proaktyvumui: pirma, tai yra tiesioginis poveikis (transformacinis vadovavimas skatina darbuotojų proaktyvumą, iniciatyvumą darbe); antra, transformacinis vadovavimas didina darbuotojų psichologinį įgalinimą, kuris savo ruožtu daro įtaką darbuotojų proaktyvumui, t. y. psichologinis įgalinimas daro įtaką darbuotojų proaktyvumui kaip tarpinis kintamasis (mediatorius) tarp pastarojo ir transformacinio vadovavimo stiliaus.

Psichologinis įgalinimas tiriamas kaip tarpinis kintamasis sąsajose tarp darbo ypatumų ir jo padarinių. Pavyzdžiui, J. Hochwalderis (2007) nustatė, kad psichologinis įgalinimas atlieka tarpinio kintamojo vaidmenį sąveikoje tarp darbo aplinkos charakteristikų ir darbuotojų perdegimo.

Psichologinis įgalinimas tiriamas kaip tarpinis kintamasis sąsajose tarp organizacijos lygmens charakteristikų ir jų padarinių. Pavyzdžiui, S. E. Seibertas ir kolegos (2004) nustatė, kad psichologinis įgalinimas atlieka

tarpinio kintamojo vaidmenį sąveikoje tarp įgalinančio darbo klimato ir darbuotojų veiklos atlikimo bei jų pasitenkinimo darbu.

Reikia pabrėžti, kad daugiausia pastaraisiais metais psichologinis įgalinimas kaip tarpinis kintamasis tiriamas vadovavimo kontekste, ir yra stygius tyrimų, kuriuose skirtingos aplinkos sąlygos (vadovavimas, organizacijos lygmens veiksniai, darbo ypatumai) būtų tiriamos kartu. Be to, kai kurie autoriai, pavyzdžiui, R. C. Lidenas ir kolegos (2000), pateikia nevienareikšmius rezultatus apie psichologinio įgalinimo kaip tarpinio kintamojo vaidmenį. Autoriai pateikia įrodymų, kad psichologinis įgalinimas veikia kaip mediatorius tarp darbo charakteristikų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu, tačiau vadovavimo charakteristikos su pasitenkinimu darbu yra susijusios tiesiogiai, ne per psichologinį įgalinimą.

Autorių pateikiami rezultatai intriguoja ir skatina kelti klausimus: ar psichologinis įgalinimas veikia kaip tarpinis kintamasis tarp organizacijos lygmens įgalinančių veiksnių, vadovavimo ypatumų, darbo ypatumų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu ir darbinio elgesio (darbo atlikimo ir iniciatyvumo darbe)? Kitaip tariant, ar darbuotojo psichologinis įgalinimas šiose sąveikose, kaip teigia S. T. Menonas (2001), yra būtina sąlyga, kad darbuotojai patirtų teigiamus įgalinančios aplinkos padarinius?

Psichologinis įgalinimas kaip sąveikos kintamasis (moderatorius). Tyrimų, kuriuose psichologinis įgalinimas būtų tiriamas kaip sąveikos kintamasis (moderatorius), atlikta mažai (Hochwalder, 2007; Chen ir kt., 2007; Erdogan ir Bauer, 2009). Pavyzdžiui, J. Hochwalderis (2007) nustatė, kad psichologinis įgalinimas silpnai moderuoja sąsajas tarp darbo aplinkos reikalavimų ir perdegimo darbe. B. Erdoganas ir T. N. Bauer (2009) nustatė, kad psichologinis įgalinimas moderuoja sąsajas tarp suvoktos per didelės kvalifikacijos (angl. *perceived overqualification*) ir pasitenkinimo darbu, ketinimo likti organizacijoje ir savanoriško išėjimo iš organizacijos. T. y. per didelė kvalifikacija su šiais padariniais susijusi tik tuomet, kai darbuotojai jaučiasi silpnai psichologiškai įgalinti.

Psichologinio įgalinimo kaip moderatoriaus tyrimai yra perspektyvi sritis. Nuostabą kelia tai, kad joje nėra atlikta tiek daug reikšmingų tyrimų, kiek, pavyzdžiui, tiriant psichologinį įgalinimą kaip mediatorių. Manytina, sritis perspektyvi pirmiausia dėl to, kad gilinimasis į psichologinio įgalinimo kaip moderatoriaus vaidmenį leistų suprasti, kas būdinga ypač stipriai psichologiškai įgalintiems darbuotojams ir tiems, kurie jaučiasi silpnai psichologiškai įgalinti. Galima nuspėti, kad esant silpnam ir stipriam darbuotojo psichologiniam įgalinimui, darbuotojo reakcijos (mintys, jausmai, elgesys) turėtų būti skirtingos. Pavyzdžiui, darbuotojas, kuris jaučiasi silpnai psichologiškai įgalintas, veikiamas bus labiau paveikiamas tokių organizacijos lygmens veiksnių, kaip informacija apie platesnį nei individualus darbas kontekstą ar vadovo įgalinančio elgesio, tarkime, vadovo pastangų parodyti darbo prasmingumą. Toks darbuotojas tarsi išdžiūvusi dirva sugeria įvairius įgalinančius veiksnius iš jį supančios aplinkos. Galima numanyti, kad darbuotojas, kuris jaučiasi stipriai psichologiškai įgalintas, tokiems patiems organizacijos lygmens veiksniams ar vadovo elgesiui bus „atsparesnis“: toks darbuotojas ir taip, be papildomų organizacijos lygmens veiksnių ar vadovo veiksmų, jaučiasi psichologiškai įgalintas. Suprantama, tai tėra prielaidos, kurias reikėtų patikrinti.

Mažai ištirta, kaip darbo charakteristikos susijusios su darbuotojo pasitenkinimu darbu ir elgesiu (darbo atlikimu ir iniciatyvumu darbe), kai darbuotojas jaučiasi silpnai arba stipriai psichologiškai įgalintas. Šioje srityje kyla įvairių klausimų: kaip darbo charakteristikos (pavyzdžiui, nuolatinis didelis darbo krūvis) susiję su darbiniu elgesiu (pavyzdžiui, iniciatyvumu), kai darbuotojas jaučiasi stipriai arba silpnai psichologiškai įgalintas? Kaip protiniai (kognityviniai) darbo reikalavimai susiję su darbiniu elgesiu (pavyzdžiui, darbo atlikimu), kai darbuotojas jaučiasi stipriai arba silpnai psichologiškai įgalintas?

Tiriant psichologinį įgalinimą kaip sąveikos kintamąjį (moderatorių), manytina, prasminga tirti ne pavienius reiškinius, o reiškinių sistemas,

konkrečiai – vadovavimo, organizacijos lygmens veiksniais ir darbo ypatumus prasminga tirti kaip prielaidas darbuotojų pasitenkinimui darbu ir darbinei elgsenai (darbo atlikimui ir iniciatyvumui). T. y. ar labiau psichologiškai įgalintų darbuotojų darbinis elgesys ir nuostatos yra taip pat susiję su tiesioginio vadovo įgalinančiu elgesiu, darbo ypatumais bei organizacijos lygmens veiksniais, lyginant su darbuotojais, kurie jaučiasi mažai psichologiškai įgalinti? Galbūt nutinka taip, kad darbuotojas tarsi „persisotina“ psichologiniu įgalinimu, jis tampa itin didelis, ir vadovo įgalinantis elgesys ir kiti veiksniai reikšmingo vaidmens darbuotojo nuostatomis ir elgesiui nebeatlieka? Šie klausimai skatina spėlioti, todėl reikalinga juos patikrinti empiriškai.

Taigi tyrimų apžvalga rodo, kad psichologinis įgalinimas atlieka daugialypį vaidmenį: yra tiesiogiai susijęs su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu darbe, veikia kaip tarpinis kintamasis ir kaip sąveikos kintamasis.

1.4. Vadovų ir specialistų psichologinio įgalinimo ypatumai

Apie vadovus psichologinio įgalinimo kontekste galima kalbėti dvejopai. Pirma, tiesioginis vadovas (vadovo elgesys) ir įmonės vadovybės veiksmai yra dalis kompleksinės veiksmų sistemos, darančios įtaką darbuotojų psichologiniam įgalinimui. Antra, apie vadovus galima kalbėti kaip apie darbuotojus, kurie patys turi tiesioginius savo viršininkus. Pastaruoju atveju vadovas (kaip ir bet kuris kitas darbuotojas) taip pat jaučiasi daugiau ar mažiau psichologiškai įgalintas, veikiamas organizacijos lygmens veiksmų (pavyzdžiui, galimybių dirbti iššūkius keliantį darbą), savo tiesioginio viršininko veiksmų, darbo ypatumų (pavyzdžiui, darbo krūvio, tempo, kognityvinių darbo reikalavimų). Tuomet kyla įvairūs klausimai, pavyzdžiui, kaip skiriasi vadovų ir specialistų (darbuotojų, neturinčių tiesioginių pavaldinių) psichologinis įgalinimas? Ar yra universalios psichologinio įgalinimo prielaidos, vienodai svarbios ir vadovų, ir specialistų psichologiniam įgalinimui, t. y. tam tikri veiksniai organizacijoje, kurie būtinai turi būti tam,

kad užtikrintų visų darbuotojų psichologinį įgalinimą? Galbūt yra specifinės sąlygos, nulemiančios vadovų ir specialistų psichologinį įgalinimą? Ar tie patys psichologinio įgalinimo padariniai yra būdingi specialistams ir vadovams? Iki šiol atlikti tyrimai į šiuos klausimus atsakymų nepateikia, arba pateikiami prieštaringi duomenys.

Apie vadovaujančios grandies darbuotojų psichologinį įgalinimą yra svarbu kalbėti, turint omenyje pagrindinius vadovo vaidmenis šiuolaikinėje organizacijoje: būti pokyčių realizavimo varomąja jėga ir užtikrinti sklandžią organizacijos veiklą (Furnham, 2001). G. M. Spreitzer ir kolegos (1999) išskiria du vidurinės grandies vadovų vaidmenis organizacijose. Pirmasis vaidmuo – į pokyčius orientuotas vadovavimas (angl. *change-oriented leadership*), turintis sąsajų su B. M. Basso (1990, 1999) transformacinio vadovavimo stiliumi. Čia vadovui svarbu: a) vystyti inovatyvias pokyčių idėjas, b) užsitikrinti aukštesnių lygių vadovų pritarimą šioms idėjoms, c) įkvėpti pavaldinius būsimiems pasikeitimams realizuoti (Spreitzer ir kt., 1999; Conger ir Kanungo, 1988). Antrasis vadovų atliekamas vaidmuo – esamos situacijos išlaikymas (angl. *status-quo-oriented leadership*) (Spreitzer ir kt., 1999), turintis sąsajų su B. M. Basso (1990, 1999) transakciniu vadovavimo stiliumi. Čia vadovui svarbu stebėti ir kontroliuoti pavaldinių paklusimą egzistuojančioms organizacijos taisyklėms, kurios skirtos stabilumui užtikrinti (Spreitzer ir kt., 1999). Kaip rodo tyrimai, vidurinės grandies vadovai, kuriems būdingas aukštas psichologinis įgalinimas, pavaldinių yra vertinami kaip labiau inovatyvūs, gebantys daryti didesnę įtaką aukštesnių grandžių vadovams ir labiau įkvėpti pavaldinius (Spreitzer ir kt., 1999). Kitaip tariant, didesniu psichologiniu įgalinimu pasižymintiems vadovams labiau būdingas į pokyčius nei į esamos situacijos išlaikymą orientuotas vadovavimo stilius. Galima teigti, kad vadovai, kuriems būdingas didesnis psichologinis įgalinimas, ne tik patys patiria su tuo susijusius teigiamus padarinius (didesnis pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas organizacijai, veiklos produktyvumas ir kt.), bet ir šių vadovų pavaldiniai patiria teigiamus transformacinio, į pokyčius orientuoto

vadovavimo padarinius (didesnis darbuotojų pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas organizacijai).

Įvairių autorių darbai skatina kelti prielaidą, kad vadovų psichologinis įgalinimas, jo prielaidos turėtų skirtis nuo specialistų. Anot J. R. P. Frencho ir B. H. Raveno (1959), galima skirti penkis socialinės galios šaltinius:

- (1) Teisėta galia (angl. *legitimate power*). Anot autorių, organizacijose vadovai dažnai naudojami jiems suteikta galia bausti ar apdovanoti pavaldinius, taip skatinant jų paklusimą.
- (2) Atlygio galia (angl. *reward power*). Vadovai gali apdovanoti pavaldinį tuo, ko jis trokšta, arba pašalinti tai, kas pavaldinio netenkina.
- (3) Prievartos galia (angl. *coercive power*). Vadovai turi galią priversti pavaldinius daryti tai, ko jie nenori, pavyzdžiui, taikydami formalias sankcijas ar įspėdami apie gresiančias pasekmes.
- (4) Ekspertinė galia (angl. *expert power*). Tai gebėjimas daryti poveikį pavaldiniams dėl savo turimos informacijos, žinių, patirties.
- (5) Referentinė galia (angl. *referent power*). Tai galios šaltinis, kurį apibūdina asmenų ar grupės identifikacija, žavėjimasis ir pasitikėjimas asmeniu, kuris turi šios galios. Tuomet asmenys ar visa grupė siekia lygiuotis į šį asmenį.

B. H. Ravenas (1990) išskiria šeštąjį socialinės galios šaltinį:

- (6) Neformali galia (angl. *informal power*). Tai gebėjimas naudotis asmeniniais socialiniais tinklais, manipuluoti turima informacija.

Pasak J. R. P. Frencho ir B. H. Raveno (1959), šiais galios šaltiniais organizacijose naudojasi ir specialistai, ir vadovai. Vis dėlto atskiri galios šaltiniai labiau prieinami vadovams nei specialistams: teisėta galia, atlygio galia, prievartos galia. Taigi specialistams ir vadovams prieinami galios šaltiniai skiriasi, tad turėtų skirtis specialistų ir vadovų suvokimas, kiek jie yra

įgalinti, t. y. jų psichologinis įgalinimas. Logiška prielaida, kad vadovai turėtų jaustis labiau psichologiškai įgalinti nei specialistai. Visgi tyrimų rezultatai nevienareikšmiai. Pavyzdžiui, G. M. Spreitzer (1995) postuluoja neradusi statistiškai reikšmingų specialistų ir vidurinės grandies vadovų psichologinio įgalinimo skirtumų. Tuo tarpu kiti autoriai (pavyzdžiui, Hamid ir kt., 2012) tvirtina, kad vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai jaučiasi labiau psichologiškai įgalinti nei specialistai.

Iki šiol atlikti tyrimai neatsako į klausimą, ar ir kaip skiriasi specialistų ir vadovų psichologinio įgalinimo prielaidų „mechanizmas“, t. y. kaip specialistai ir vadovai tampa psichologiškai įgalinti. Logiška samprotauti, kad vadovus ir specialistus įgalina tam tikri universalūs, nuo pareigų nepriklausantys veiksniai, ir, kita vertus, tam tikri specifiniai, tik vadovaujančioms arba tik specialistų pareigybėms būdingi veiksniai. Universalūs veiksniai galėtų būti, pavyzdžiui, profesinį tobulėjimą ir asmeninį augimą skatinantis darbas, kitaip tariant, ir vadovui, ir specialistui svarbu dirbti tokį darbą, kuris skatintų tobulėti, įgyti naujų įgūdžių. Tai galima paaiškinti F. Herzbergo motyvacijos teorija, kurioje iššūkius keliantis darbas ir asmeninis augimas yra tikrieji motyvatoriai. Arba tai galima pagrįsti universaliu pasiekimų poreikiu, kurį apibūdina nuoseklios, intensyvios ir ilgalaikės asmens pastangos atlikti sunkias užduotis (McClelland, 1961).

Kitas galimas universalus veiksnys – tiesioginio vadovo pasitikėjimas pavaldinio gebėjimu susidoroti su kylančiais iššūkiais. Kitaip tariant, tam, kad darbuotojas (specialistas ar vadovas) jaustųsi psichologiškai įgalintas, t. y. sugebantis atlikti darbus ir turintis energijos juos atlikti, svarbu, kad tiesioginis vadovas demonstruotų pasitikėjimą darbuotojo sugebėjimu atlikti tuos darbus (vadovo įgalinančio elgesio pasitikėjimo dimensija). Pasitikėjimo vaidmenį darbuotojų psichologiniam įgalinimui pabrėžia įvairūs autoriai (Nyhan, 2000; Ergeneli ir kt., 2007; Chiang ir Jang, 2008; Hassan, 2012). C. F. Chiang ir S. C. Jang (2008) teigimu, vadovo pasitikėjimas darbuotojais yra viena svarbiausių įgalinimo sąlygų. Kaip pabrėžia autoriai (Mayer ir kt., 1995; Mishra

ir Spreitzer, 1998; Robbins ir kt., 2002, pgl. Ergeneli ir kt., 2007), vadovo pasitikėjimas savo pavaldiniu yra būtina prielaida vadovui nuspręsti įgalinti savo pavaldinį. Anot R. C. Nyhano (2000), pasitikėjimas tarp vadovo ir tiesioginio pavaldinio skatina didesnę pavaldinio produktyvumą ir įsipareigojimą. Be to, pasak M. Hassano ir kolegų (2012), teigiami tokio pasitikėjimo padariniai egzistuoja ir privataus, ir valstybinio sektoriaus organizacijose. Pasitikėjimo universalumą patvirtina S. T. Fiske (2004) socialinių motyvų teorija. Joje pasitikėjimas (angl. *trust*) traktuojamas kaip vienas iš esminių poreikių (greta priklausymo (angl. *belonging*), supratimo (angl. *understanding*), kontrolės (angl. *controlling*), augimo (angl. *enhancing self*), kuriuos tenkindamas asmuo gali efektyviai funkcionuoti visuomenėje. Tai, kad galimybės dirbti augimą skatinantį darbą ar tiesioginio vadovo pasitikėjimas pavaldinio galimybėmis susidoroti su iššūkiais, yra universalūs, tiek specialistų, tiek vadovų psichologinį įgalinimą numatantys veiksniai, tėra prielaidos, kurias reikėtų patikrinti.

Kita vertus, turėtų egzistuoti tam tikros specifinės, tik vadovaujančioms arba tik specialistų pareigybėms būdingos psichologinio įgalinimo prielaidos. Tokią mintį skatina kitų autorių darbai. Pavyzdžiui, B. Harley (1999) teigia, kad organizacijose darbuotojų disponuojama galia stipriai skiriasi priklausomai nuo darbuotojo vietos organizacinėje struktūroje, t. y. kuo aukštesnes pareigas užima vadovas, tuo daugiau jis turi galios ir autonomijos kontroliuoti savo darbą. Taigi tos pačios įgalinimą skatinančios priemonės vadovui ir specialistui gali turėti nevienodą poveikį, pavyzdžiui, papildomos autonomijos, savarankiškumo darbe suteikimas vadovą, kuris ir taip turi daugiau autonomijos ir gali daugiau spręsti pats, gali mažiau paskatinti jaustis psichologiškai įgalintu, nei tas pats papildomos autonomijos, savarankiškumo darbe suteikimas – specialistą. Tyrimų, kuriuose būtų gilinamasi į vadovų ir specialistų psichologinio įgalinimo ypatumus, trūksta.

Galiausiai, ar psichologinis įgalinimas taip pat paveikia specialistų ir vadovų nuostatas ir elgesį darbe? Šio darbo autoriaus žiniomis, tyrimų,

kuriuose būtų lyginami specialistų ir vadovų psichologinio įgalinimo padariniai, nėra publikuota. Logiška remtis prielaida, kad padariniai iš esmės neturėtų skirtis: ir vadovų, ir specialistų psichologinis įgalinimas turėtų būti susijęs su teigiamomis nuostatomis (pavyzdžiui, pasitenkinimu darbu) ir darbiniu elgesiu (pavyzdžiui, geresniu darbo atlikimu ar daugiau iniciatyvos darbe).

Taigi vadovų ir specialistų psichologinio įgalinimo ypatumai – tai svarbi tolesnių tyrimų kryptis, kurioje likę daug nežinomųjų.

Apibendrinant apžvelgtus tyrimus, akcentuoti keli dalykai. Pirma, galima teigti, kad psichologinis įgalinimas yra daugiadimensė darbuotojo būseną, apimanti meistrybę ir energijos elementus, t. y. psichologinio įgalinimo būseną apima galios kaip sugebėjimo atlikti darbus ir galios kaip energijos, skatinančius atlikti darbus, patyrimą. Tuo tarpu nėra vienareikšmio atsakymo, kokios konkrečiai dimensijos sudaro psichologinio įgalinimo būseną. Svarbu toliau tirti psichologinio įgalinimo reiškinį, jo struktūrą. Be to, egzistuoja psichologiniam įgalinimui artimų sąvokų (pavyzdžiui, vidinė motyvacija) ir priešingų sąvokų (pavyzdžiui, suvoktas bejėgiškumas). Vidinė motyvacija ir suvoktas bejėgiškumas šiame darbe toliau bus naudojami psichologinio įgalinimo klausimyno psichometrinėms charakteristikoms įvertinti.

Antra, nors struktūrinis įgalinimas yra svarbi psichologinio įgalinimo prielaida ir yra gana plačiai užsienio šalyse tiriamas reiškinys, jis, deja, dažnai tiriamas kaip vienintelė psichologinio įgalinimo prielaida. Šiame darbe laikomasi požiūrio, kad psichologinio įgalinimo būseną kyla dėl įvairių veiksnių (prielaidų) sąveikos, ir organizacijos lygmens prielaidos nėra vienintelės – taip pat svarbios vadovavimo, darbo charakteristikų, darbuotojo lygmens prielaidos. Vadovo įgalinantis elgesys yra svarbi ir psichologinio įgalinimo kontekste itin mažai ištirta sritis. Tiesioginio vadovo įgalinantis elgesys pastaraisiais metais traktuojamas kaip centrinė darbuotojų psichologinio įgalinimo prielaida, tačiau svarbu atsakyti į tokius klausimus:

koks konkretus vadovo elgesys labiausiai susijęs su darbuotojų psichologiniu įgalinimu; kaip vadovo įgalinantis elgesys paveikia psichologinį įgalinimą, atsižvelgiant į kartu veikiančius kitus veiksnius: organizacijos lygmens įgalinančius veiksnius, darbo charakteristikas? Darbo charakteristikos sąsąją su psichologiniu įgalinimu tyrimų itin trūksta, pateikiami tik netiesioginiai įrodymai. Darbo charakteristikos (kiekio, kognityviniai, emociniai, tempo reikalavimai) gali būti tiesiogiai susijusios su darbuotojų psichologiniu įgalinimu. Be to, jos gali formuoti sąlygas, stiprinančias arba silpninančias vadovo įgalinančio elgesio sąsąją su darbuotojų psichologiniu įgalinimu. Tai, suprantama, tėra prielaidos, kurias reikalinga patikrinti empiriškai.

Apžvelgus psichologinio įgalinimo prielaidas, galima numanyti, kad darbuotojas patiria psichologinio įgalinimo būseną veikiamas sudėtingos veiksnių sistemos: organizacijos lygmens veiksnių (struktūrinio įgalinimo), vadovavimo ypatumų (tiesioginio vadovo įgalinančio elgesio), darbo charakteristikų (kiekybinių, tempo, emocinių, kognityvinių reikalavimų), taip pat darbuotojo socialinių demografinių ir organizacinių charakteristikų (amžiaus, darbo stažo, lyties, išsilavinimo, užimamų pareigų). Galima sakyti, kad tiesioginio vadovo įgalinantis elgesys yra centrinė psichologinio įgalinimo prielaida, tuo tarpu struktūrinis įgalinimas bei darbo reikalavimai formuoja kontekstą, t. y. sąlygas, kurios gali stiprinti arba silpninti vadovo įgalinančio elgesio sąsąją su darbuotojų psichologiniu įgalinimu.

Trečia, galima teigti, kad darbuotojų psichologinis įgalinimas yra svarbus veiksnys, susijęs su teigiamais padariniais organizacijoje: darbuotojų nuostatomis (didesniu darbuotojų pasitenkinimu darbu) ir elgesiu darbe (geresniu darbo atlikimu, daugiau demonstruojamos iniciatyvos darbe). Šią sritį svarbu tirti toliau: gali būti, kad psichologinis įgalinimas atlieka tarpininko (mediatoriaus) vaidmenį: veikia kaip tarpinis kintamasis tarp vadovo elgesio, organizacijos lygmens įgalinančių veiksnių, darbo charakteristikų ir teigiamų padarinių – pasitenkinimo darbu, darbo atlikimo, iniciatyvumo. Kitaip tariant, psichologinis įgalinimas gali būti būtina sąlyga tam, kad darbuotojai patirtų

minėtus teigiamus padarinius. Be to, nėra ištirta perspektyvi psichologinio įgalinimo kaip sąveikos kintamojo (moderatoriaus) sritis. Kyla klausimų, kaip esant žemam ir aukštam psichologiniam įgalinimui pakinta vadovo elgesio, organizacijos lygmens veiksnių ir darbo reikalavimų sąveika su darbuotojo pasitenkinimu darbu, darbo atlikimu, iniciatyvumu.

Ketvirta, specialistų ir vadovų psichologinio įgalinimo, jo prielaidų ir padarinių ypatumai – mažai tirta, tačiau perspektyvi sritis. Gilesnis vadovų psichologinio įgalinimo ypatumų supratimas leistų, pavyzdžiui, identifikuoti vadovų psichologiniam įgalinimui svarbias prielaidas, ir jomis remiantis vadovus labiau įgalinti. Tai yra itin svarbu, nes psichologiškai įgalinti vadovai ne tik patys patiria teigiamus įgalinimo padarinius, bet savo veiksmais daro teigiamą poveikį pavaldinių nuostatoms ir elgesiui darbe.

Tyrimo tikslas – ištirti psichologinio darbuotojų įgalinimo struktūrą, jo prielaidas ir vaidmenį darbuotojų pasitenkinimui darbu ir darbinei elgsenai.

Šiam tikslui pasiekti keliami tokie **tyrimo uždaviniai**:

- Nustatyti psichologinio įgalinimo reiškinių struktūrą.
- Ištirti darbuotojų psichologinio įgalinimo prielaidas – organizacijos lygmens, vadovavimo, darbo ir darbuotojo charakteristikas.
- Ištirti psichologinio įgalinimo vaidmenį darbuotojų pasitenkinimui darbu ir darbinei elgsenai (darbo atlikimui ir iniciatyvumui darbe).
- Aprašyti psichologinio įgalinimo ypatumus vadovų ir specialistų grupėse.

Tyrimas buvo atliktas dviem etapais. Pirmasis etapas buvo skirtas psichologinio įgalinimo reiškinių struktūrai ištirti ir psichologinio įgalinimo tyrimo metodui sudaryti (2 skyrius). Antrasis etapas buvo pagrindinis tyrimas, skirtas įvertinti psichologinio įgalinimo prielaidas ir vaidmenį organizacijose bei specialistų ir vadovų psichologinio įgalinimo ypatumus (3 skyrius).

2. Pirmasis tyrimo etapas

Psichologiniam įgalinimui tirti buvo parengtas lietuviškas psichologinio įgalinimo vertinimo klausimynas (toliau tekste – PĮKL). Tokį pasirinkimą lėmė keli motyvai:

- (1) *Platesnis ir gilesnis psichologinio įgalinimo koncepcijos supratimas.* Kaip minėta, psichologinis įgalinimas yra daugiadimensis konstruktas, neturintis vieningo nusistovėjusio apibrėžimo, autoriai nesutaria dėl šių būseną apibūdinančių dimensijų, todėl egzistuojančios psichologinio įgalinimo koncepcijos ir metodikos skiriasi, priklausomai nuo autorių pasirinkto požiūrio. Pasak S. T. Menono (2001), šiame pradiniam gana jauno psichologinio įgalinimo reiškinių tyrimų etape reikalingas didesnis skaičius skirtingų konstrukto matuojančių metodikų. Tai leidžia geriau suprasti patį konstrukto, o mažas skaičius validžių metodikų, anot autoriaus, kelia grėsmę išsamiam konstrukto reprezentavimui.
- (2) *Vyraujantis požiūris į psichologinį įgalinimą kaip į meistrystės atlikti darbus būseną.* Šiuo metu autorių darbuose dominuoja požiūris į psichologinį įgalinimą per galios kaip meistrystės perspektyvą. Pavyzdžiui, autoriai teigia, kad „psichologinis įgalinimas yra motyvacinis konstruktas“ (cit. Spreitzer, 1995, p.1444), atspindintis ir „energizuojantį aspektą“ (cit. Menon, 2001, p.156), tačiau šių autorių sudarytos metodikos neleidžia aiškiai užfiksuoti ir įvertinti šių „energizuojančių“ aspektų. S. T. Menono (2001) modelyje tik vienas komponentas (tikslų internalizavimas) iš trijų (kiti du – suvokta kontrolė ir suvokta kompetencija), o G. M. Spreitzer (1995) modelyje tik vienas komponentas (prasmė) iš keturių (kiti trys – kompetencija, autonomija ir poveikis) atspindi psichologinį įgalinimą kaip energijos suteikiančią būseną. S. T. Menono (2001) ir G. M. Spreitzer (1995) modeliuose tradiciškai labiau dominuoja R. M. Kanter (1977) įgalinimo kaip meistrystės samprata, nei „energizuojantys“ šio reiškinių

aspektai. Manytina, meistrystės ir energijos būsenos psichologinio įgalinimo modeliuose turėtų būti reprezentuojamos tolygiau.

(3) *Savitas kultūrinis, socialinis ir ekonominis Lietuvos kontekstas*. Kaip rodo tyrimai (pavyzdžiui, Bhatnagar, 2007; Ahmad ir kt., 2010), psichologiniam įgalinimui reikšmingas kultūrinės aplinkos kontekstas. Pasak N. Ahmado ir kolegų (2010), psichologinis įgalinimas skirtingai suvokiamas tokiose šalyse kaip Malaizija ir Anglija. T. y. autoriai nustatė, kad psichologinis įgalinimas yra susijęs su užimama pozicija (pareigomis) ir galimybėmis laisvai planuoti savo darbo grafiką stipriau išsivysčiusioje šalyje (Anglijoje), tuo tarpu mažiau išsivysčiusioje Malaizijoje psichologinis įgalinimas susijęs su amžiumi ir išsilavinimu. Autorių teigimu, amžius yra svarbesnis veiksnys mažiau išsivysčiusiose ar tradicinėse visuomenėse, tuo tarpu brandesnėse visuomenėse svarbesni veiksniai yra lankstumas ir asmeninė laisvė. Taigi naudojant kitose šalyse (pavyzdžiui, Suomijoje (Istomina ir kt., 2012) sukurtų psichologinio įgalinimo metodikų vertimus Lietuvoje, negali būti užtikrinama, kad gauti rezultatai visiškai atskleis psichologinio įgalinimo turinį ir sampratą Lietuvos organizacijų darbuotojų veiklos kontekste. Reikia pabrėžti, kad šiuo metu egzistuojančios psichologinio įgalinimo koncepcijos (pavyzdžiui, G. M. Spreitzer arba S. T. Menono) yra sudarytos Šiaurės Amerikos valstybėse. Regis, Centrinėje ar Rytų Europoje nėra sudaryta nė vienos psichologinio įgalinimo koncepcijos. Žinant, kad psichologinis įgalinimas yra jautrus kultūrinei aplinkai (Bhatnagar, 2007), tai tampa papildomu stimulu tirti psichologinio įgalinimo reiškinių struktūrą Lietuvos socialiniame ekonominiame kontekste.

(4) *Precedentas*. Nors užsienio autorių tyrimuose naudojama JAV sukurta G. M. Spreitzer metodika (Spreitzer, 1995), vėliau Kanadoje S. T. Menonas (2001) pasirinko konstruoti naują metodiką, o ne naudoti tuo metu vienintelį prieinamą anglišką G. M. Spreitzer (1995) klausimyną, ir tai padarė iš dalies dėl kultūrinio konteksto – Kanadoje priimta naudoti dvikalbius (anglų ir prancūzų) kalbų klausimynus (Menon, 2001).

2.1. Metodika

2.1.1. Tyrimo dalyviai

Lietuviško psichologinio įgalinimo klausimynas (PIKL) buvo sudaromas dviem etapais: pirmiausia buvo atlikti grupiniai interviu, tuomet – anketinė apklausa.

Grupiniuose interviu dalyvavo 11 organizacinės psichologijos magistrantūros studentų (1 grupė) ir trys mokslininkai, turintys socialinių mokslų daktaro laipsnį ir dirbantys organizacinės psichologijos srityje (2 grupė). Ekspertinius vertinimus pateikė du organizacinės psichologijos magistro laipsnį turintys organizacijų tyrimų srityje dirbantys praktikai.

Anketinėje apklausoje dalyvavo 189 darbuotojai ir įvairių grandžių vadovai iš 8 Lietuvoje veikiančių organizacijų. Buvo kviečiamos dalyvauti įvairių sektorių (privataus, valstybinio, nevyriausybinių) organizacijos. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį – 58 % vyrų ir 42 % moterų. Dominavo privačiame sektoriuje dirbantys (85,2 %), bakalauro (39 %) ir magistro (35 %) išsilavinimą turintys, 5 ir daugiau metų darbo stažą toje organizacijoje sukaupę (44 %), iki 29 metų amžiaus (49 %) respondentai, kurių bendras amžiaus vidurkis 32,6 m. Detalios šio tyrimo dalyvių sociodemografinės charakteristikos pateikiamos 1 priede, organizacijų charakteristikos – 3 priede.

2.1.2. Tyrimo metodai ir kintamieji

Lietuviškas psichologinio įgalinimo klausimyno (PIKL) sudarymas. Sudarant klausimyną buvo remiamasi S. T. Menono (2001) rekomenduojamais skalių kūrimo etapais.

Teiginių sąrašo parengimas vyko dvejose grupėse grupinio, pusiau struktūruoto interviu metodu. Abiejose grupėse buvo pateikiamas pradinis psichologinio įgalinimo apibūdinimas ir prašoma įvardyti, kokiais teiginiais galima apibūdinti taip apibrėžiamą psichologinį įgalinimą. Vėliau buvo prašoma įvardyti, kokie teiginiai apibūdina hipotetinį konstrukta, priešingą psichologiniam įgalinimui. Taip buvo parengtas pradinis 29 teiginių sąrašas.

Ekspertų vertinimas. Teiginių sąrašas buvo pateiktas ekspertams įvertinti. Ekspertų buvo prašoma įvertinti kiekvieną teiginį, kiek jis atitinka psichologinio įgalinimo apibūdinimą, pašalinti arba sujungti panašius, besikartojančius teiginius. Taip sąrašas buvo sutrumpintas iki 15 teiginių. Taikyti tokie pagrindiniai teiginių atrankos kriterijai: a) teiginiai neturi dubliuotis; b) jie turi atspindėti psichologinio įgalinimo būseną, o ne prielaidas ar pasekmes.

Ekspertai buvo paprašyti sugrupuoti teiginius į prasmines grupes, išskirtos 5 teiginių grupės, joms suteikti pavadinimai, atsižvelgiant į jas sudarančius teiginius. Kiekviena teiginių grupė sudaryta iš trijų teiginių, pavadintos „prasmė“ (PIKL teiginio pavyzdys „Mano darbas man atrodo prasmingas“), „entuziazmas“ („Aš entuziastingai atlieku savo darbą“), „sprendimų priėmimas“ („Kai reikia, aš galiu priimti sprendimus darbe“), „autonomija“ („Aš galiu pats koreguoti, kaip atlieku savo darbą“), „pasitikėjimas kompetencija“ („Aš esu kompetentingas tinkamai atlikti savo darbą“).

Papildomai teiginių formuluotes peržiūrėjo trys įvairių organizacijų vadovai, penki dirbantys specialistai ir keturi magistro laipsnį turintys organizacijose dirbantys psichologai. Buvo pakoreguotos kelios dviprasmiškos teiginių formuluotės ir sudarytas pradinis 15 teiginių sąrašas.

Remiantis S. T. Menono (2001) rekomendacijomis, atsakymams žymėti buvo pasirinkta lyginė šešių rangų skalė, taip išvengiant „patogių“ vidutinių atsakymų. Instrukcijoje respondentams buvo nurodyta: „šešių balų skalėje įvertinkite, kiek sutinkate su kiekvienu iš žemiau esančių teiginių“. Vertinimo skalės rangai – nuo 1 balo („visiškai nesutinku“) iki 6 balų – „visiškai sutinku“.

PIKL psichometrinėms charakteristikoms įvertinti, laikantis S. T. Menono (2001) rekomendacijų, buvo naudojamas kito autoriaus psichologinio įgalinimo klausimynas, taip pat pasirinkti kiti kintamieji, kurie, kaip rodo tyrimų analizė, su psichologiniu įgalinimu turėtų būti susiję neigiamais ryšiais (suvoktas bejėgiškumas) arba teigiamais ryšiais (vidinė motyvacija).

G. M. Spreitzer (1995) psichologinio įgalinimo klausimynas (PIK) daugelyje šios srities tyrimų yra bene dažniausiai naudojama metodika. Psichologinis įgalinimas autorės apibrėžiamas kaip darbuotojo būseną, kurią sudaro keturios dimensijos: prasmė, kompetencija, autonomija ir poveikis. Metodiką sudaro 12 teiginių, kuriais vertinamos visos keturios dimensijos: prasmė (teiginio pavyzdys: „Darbas, kurį dirbu, man yra svarbus“), kompetencija (teiginio pavyzdys: „Aš esu užtikrintas savo gebėjimais atlikti savo darbą“), autonomija (teiginio pavyzdys: „Aš galiu savarankiškai spręsti, kaip dirbti savo darbą“) ir poveikis (teiginio pavyzdys: „Turiu daug įtakos tam, kas vyksta mūsų skyriuje / departamente“). Gavus autorės leidimą, teiginiai buvo išversti į lietuvių kalbą. Lietuvių ir anglų kalbomis laisvai kalbantis specialistas atliko lietuviškų teiginių vertimą atgal į anglų kalbą. Buvo patikslintos kelios formuluotės lietuviškame klausimyno variante. Teiginiai vertinami 7 rangų skale, nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“. Bendras autorės pateikiamas klausimyno Cronbacho $\alpha = 0,72$, kitų autorių tyrimuose nurodomas ir didesnis (pavyzdžiui, A. M. Sparks (2011) nurodo Cronbacho $\alpha = 0,89$), atskirų skalių Cronbacho α nurodoma intervale nuo 0,71 iki 0,92 (Wagner ir kt., 2010). Parengiamojo tyrimo imtyje atlikta tiriamoji (principinių komponentų su *Varimax* pasukimu) faktorių analizė patvirtino keturių faktorių struktūrą (Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,831).

Suvoktas bejėgiškumas buvo matuojamas B. E. Ashfortho (1990) bejėgiškumo skale. Suvoktas bejėgiškumas apibūdinamas kaip asmens patiriama būseną, kai jis įsitikinęs, kad veiklos rezultatai darbe nepriklauso nuo jo elgesio (Ashforth, 1990). Bejėgiškumas, anot autorių (Spreitzer, 1995; Lee ir Koh, 2001; Zhang ir Bartol, 2010), yra reiškinys, priešingas psichologiniam įgalinimui. Gavus autoriaus sutikimą, visi 6 skalės teiginiai buvo išversti į lietuvių kalbą (teiginio pavyzdys: „Kad ir ką bedaryčiau, panašu, kad niekas neatneša rezultato“). Anketoje respondentams prieš skalę buvo pateikta instrukcija: „Šie klausimai yra apie tai, kiek jaučiatės kontroliuojantys savo darbą. Įvertinkite, kiek sutinkate su kiekvienu iš žemiau esančių teiginių 7

rangų skale, nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku“. Bendras autoriaus pateikiamas skalės Cronbacho $\alpha = 0,89$. Parengiamojo tyrimo imtyje atlikta tiriamoji (principinių komponentių su *Varimax* pasukimu) faktorių analizė patvirtino vieno faktoriaus struktūrą (Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,720).

Vidinė motyvacija buvo matuojama naudojant P. Warro ir kolegų (1979) skalę, publikuojamą A. Furnhamo (2001). Vidinė motyvacija apibrėžiama kaip darbuotojo būseną, kuomet jis patiria stimulą veikti ne dėl išorinio atlygio, o dėl pačios veiklos, jos įdomumo ir teikiamo pasitenkinimo (Deci, 1972). Kaip minėta, vidinės motyvacijos būseną nėra tapati psichologinio įgalinimo būsenai, tačiau jos turėtų būti susijusios. A. Furnhamas (2001) šią skalę apibūdina kaip trumpą ir paprastą vidinės darbuotojų motyvacijos vertinimo klausimyną. Gavus sutikimą, visi šeši šios skalės teiginiai buvo išversti į lietuvių kalbą (teiginio pavyzdys: „Aš mėgstu apžvelgti dienos darbus su jausmu, kad gerai juos atlikau“). Atsakymai vertinami 7 rangų skale nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“. Parengiamojo tyrimo imtyje atlikta tiriamoji (principinių komponentių su *Varimax* pasukimu) faktorių analizė patvirtino vieno faktoriaus struktūrą (Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,745).

Parengiamojo tyrimo imtyje gauti skalių Cronbacho α pateikiami 1 lentelėje, visi metodai pasižymi dideliu patikimumu.

1 lentelė. Skalių patikimumo rodikliai parengiamojo tyrimo imtyje (N =189).

Skalės	Teiginių skaičius	Cronbach o α
G. M. Spreitzer (1995) psichologinio įgalinimo klausimyno skalės (PIK)	12	0,89
	Prasmės skalė	0,93
	Kompetencijos skalė	0,91
	Autonomijos skalė	0,84
	Poveikio skalė	0,96
B. E. Ashfortho (1990) bejėgiškumo skalė	6	0,82
P. Warro ir kolegų (1979) vidinės motyvacijos klausimynas	6	0,71

Socialinių demografinių ir organizacinių kintamųjų vertinimas.

Tyrimė vertinti tokie sociodemografiniai kintamieji ir organizacijas apibūdinantys kintamieji:

- Lytis.
- Amžius (iki 29 m.; 30–39 m.; 40–49 m.; 50 m. ir daugiau).
- Išsilavinimas (vidurinis išsilavinimas, profesinė kvalifikacija, nebaigtas aukštesnysis (dabar – aukštasis kolegini) išsilavinimas, aukštesnysis (dabar – aukštasis kolegini) išsilavinimas, bakalauro laipsnis, magistro laipsnis, aukštesnis nei magistro laipsnis).
- Pareigos (specialistas, vadovas).
- Darbo organizacijoje trukmė (iki 6 mėn.; 6–12 mėn.; 1–2 m.; 2–5 m.; 5 m. ir daugiau).
- Darbo užimant dabartines pareigas trukmė (iki 6 mėn.; 6–12 mėn.; 1–2 m.; 2–5 m.; 5 m. ir daugiau).
- Bendra darbo trukmė (iki 6 mėn.; 6–12 mėn.; 1–2 m.; 2–5 m.; 5–10 m.; 10 m. ir daugiau).
- Organizacijos tipas (privatus sektorius; valstybinis sektorius).

2.1.3. Tyrimo eiga

Tyrimas vyko 2012 metais. Grupinių interviu metu buvo parengtas psichologinio įgalinimo vertinimo teiginių sąrašas, vėliau vykdyta įvairių lygių darbuotojų anketinė apklausa.

Anketinės apklausos imtis buvo sudaryta patogiosios imties metodu, anketas pildyti galėjo visi dirbantys asmenys. Dauguma atvejų dėl apklausų buvo tariamasi tiesiogiai su organizacijų vadovais, atlikus tyrimą vadovai buvo supažindinami su apibendrintais rezultatais, pateikiamos ataskaitos žodžiu ir raštu su rekomendacijomis, kaip tyrimo rezultatus pristatyti darbuotojams. Dalyvavimas tyrimė buvo savanoriškas, respondentų anonimiškumas užtikrintas. Tyrimo instrukcijoje buvo nurodyta: „Galvokite apie savo dabartinio darbo situacijas. Jei dirbate keliose darbovietėse, galvokite apie

pagrindinę. Ties kiekvienu klausimu pažymėkite atsakymo variantą, kuris labiausiai tinka Jums. Atkreipkite dėmesį, kad klausimai turi skirtingą atsakymų variantų skaičių“. Tyrimo respondentai buvo prašomi pateikti bendrus demografinius duomenis (lytis, amžius, miestas, pareigos, darbo trukmė ir kt.). Dauguma anketų buvo pildomos internetu, dalis tiriamųjų pasinaudojo galimybe pildyti popierines anketų versijas. Vidutinė anketos pildymo trukmė – 15 minučių.

2.1.4. Duomenų analizė

Duomenys analizuoti statistiniu programiniu paketu *SPSS 16.0 / Windows*. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika pateikta nurodant vidurkius (M) ir standartinius nuokrypius (SD). Tiriamajai faktorinei analizei atlikti naudota SPSS atliekama principinių komponentų analizė su *Varimax* pasukimu. Kintamųjų tarpusavio sąsajoms įvertinti buvo naudojami Spearman koreliacijos koeficientai.

2.2. Rezultatai

Lietuviško psichologinio įgalinimo klausimyno teiginių struktūrai tirti buvo atlikta tiriamoji faktorinė analizė. Remiantis V. Pakalniškienės (2012) rekomendacijomis, gauti duomenys tiriamajai faktorių analizei tinkami: imties dydis pakankamas (N=189), subskalių teiginių tarpusavio koreliacija patenka į intervalą 0,478–0,770 ($p < 0,01$).

Atlikus pagrindinių komponentų faktorinę analizę su *Varimax* pasukimu, buvo gauti penki faktoriai po tris teiginius (4 priedas, lentelė 4.2). Duomenys faktorinei analizei tinkami (Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,01$, KMO = 0,880). Tikėtis penkių dimensijų leido prieš tai atlikta pirminė ekspertinė sudarytų teiginių analizė ir ekspertinis teiginių sugrupavimas į penkias grupes. Gautiems faktoriams buvo palikti ekspertų atitinkamoms teiginių grupėms suteikti pavadinimai.

Atskirų klausimyno subskalių vidurkių reikšmės, dispersijos, tarpusavio koreliacijos ir Cronbacho α įverčiai pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė. Lietuviško psichologinio įgalinimo klausimyno (PĮKL) subskalių reikšmių vidurkiai, dispersijos, skalių tarpusavio koreliacijos* ir skalių Cronbacho α įverčiai.**

Subskalės			Pasmė	Entuziazmas	Sprendimų priėmimas	Autonomija	Pasitikėjimas kompetencija	Teiginių skaičius skalėje	Cronbacho α
	Vidurkis	Paaiškinamos dispersijos dalis, %							
Pasmė	14,94	8,76	-					3	0,817
Entuziazmas	14,69	11,98	0,566	-				3	0,880
Sprendimų priėmimas	13,48	4,98	0,421	0,514	-			3	0,775
Autonomija	13,34	42,88	0,376	0,370	0,646	-		3	0,800
Pasitikėjimas kompetencija	15,53	6,56	0,301	0,495	0,345	0,309	-	3	0,755

** Visos pateiktos koreliacijos reikšmingos, kai $p < 0,01$

***Spearman koreliacijos koeficientas

Patikimumas. Visų skalių ir bendras PĮKL vidinis suderintumas pakankamai aukštas: subskalių Cronbacho α svyruoja nuo 0,755 iki 0,880, bendras klausimyno Cronbacho α yra 0,909.

Patikrinus visų 15 teiginių tarpusavio koreliacijas, nustatyta, kad penkių dimensijų (prasmė, entuziazmas, sprendimų priėmimas, autonomija ir pasitikėjimas kompetencija) ribose teiginių tarpusavio koreliacijos aukštos (Spearman koreliacijos koeficientas kinta nuo 0,478 iki 0,770, $p < 0,01$), skalių lygmenyje teiginiai yra tarpusavyje susiję statistiškai reikšmingai ir matuoja tą patį konstrukta.

Konstrukto validumas. Vertinant klausimyno subskalių konvergentinį validumą, tikrinama, ar sudarytasis klausimynas ir jo subskalės koreliuoja su kitais klausimynais, matuojančiais tą patį reiškinį ar / ir kitus reiškinius, artimus tiriamajam; taip pat reiškiniais, kurie turėtų būti priešingi tiriamajam

reiškiniui (Stelmokienė ir Endriulaitienė, 2009). Šiame tyrime buvo skaičiuojamos PĮKL subskalių koreliacijos su PĮK subskalėmis, B. E. Ashfortho (1990) bejėgiškumo skale, P. Warro ir kt. (1979) vidinės motyvacijos skale. Buvo tikimasi, kad visos penkios psichologinio įgalinimo dimensijos teigiamai koreliuos su visomis PĮK dimensijomis ir su vidinės motyvacijos skale ir neigiamai – su bejėgiškumo skale.

Remiantis S. T. Menono (2001) rekomendacijomis, buvo nuspręsta patikrinti psichologinio įgalinimo, kaip daugiadimensio reiškinio, diskriminantinį validumą atskirų dimensijų lygyje. Vertinant diskriminantinį validumą, tikrinama, ar subskalės nevienodo stiprumo ryšiais susijusios su atitinkamomis kitų klausimynų subskalėmis, t. y. ar stipriausiai koreliuoja su tomis subskalėmis ar klausimynais, su kuriais turėtų. Buvo tikimasi, kad prasmės dimensija stipriausiai koreliuos su PĮK prasmės dimensija, sprendimų priėmimo dimensija – su PĮK poveikio subskale, autonomijos dimensija – su PĮK autonomijos subskale, pasitikėjimas kompetencija – su PĮK kompetencijos subskale, o entuziazmo dimensija, nes neturi tiesioginės sąsajos su PĮK subskalėmis, – su vidinės motyvacijos skale. Gautos koreliacijos pateiktos 3 lentelėje.

3 lentelė. Lietuviško psichologinio įgalinimo klausimyno (PĮKL) skalių koreliacijos* su kitomis skalėmis.

		Lietuviško psichologinio įgalinimo klausimyno subskalės				
		Prasmė	Entuziazmas	Sprendimų priėmimas	Autonomija	Pasitikėjimas kompetencija
PĮK subkalės	Prasmė	0,725**	0,608**	0,382**	0,366**	0,329**
	Kompetencija	0,238	0,337**	0,218	0,134	0,620**
	Autonomija	0,426**	0,417**	0,500**	0,658**	0,375**
	Poveikis	0,343**	0,373**	0,578**	0,420**	0,239**
Bejėgiškumo skale		-0,405**	-0,302**	-0,529**	-0,449**	-0,142

Vidinės skalė	motyvacijos	0,293**	0,343**	0,169	0,163	0,209
---------------	-------------	---------	---------	-------	-------	-------

* Spearman koreliacijos koeficientai

** $p < 0,01$

Nustatyta, kad beveik visos penkios PĮKL dimensijos statistiškai reikšmingai teigiamai koreliuoja su visomis PĮK dimensijomis ir su vidinės motyvacijos skale, ir neigiamai – su suvokto bejėgiškumo skale.

Atskirų psichologinio įgalinimo dimensijų lygmenyje nustatyta, kad PĮKL prasmės subskalė teigiamai koreliuoja su visomis PĮK subskalėmis (išskyrus kompetencijos), stipriausiai – su prasmės subskale (0,725, $p < 0,01$), PĮKL entuziazmas teigiamai koreliuoja su visomis PĮK subskalėmis ir pasižymi stipriausia iš visų penkių dimensijų koreliacija su vidinės motyvacijos skale (0,343, $p < 0,01$), PĮKL sprendimų priėmimas teigiamai koreliuoja su visomis PĮK subskalėmis (išskyrus kompetencijos), stipriausiai – su poveikio subskale (0,578, $p < 0,01$), PĮKL autonomija teigiamai koreliuoja su visomis PĮK subskalėmis (išskyrus kompetencijos) ir stipriausiai – su PĮK autonomijos subskale (0,658, $p < 0,01$), PĮKL pasitikėjimas kompetencija teigiamai koreliuoja su visomis PĮK subskalėmis ir stipriausiai – su kompetencijos subskale (0,620, $p < 0,01$). Gauti rezultatai patvirtina lietuviško psichologinio įgalinimo klausimyno konvergentinį ir diskriminantinį validumą.

Taigi atliktos koreliacinė ir faktorinė duomenų analizės leidžia teigti, kad pirmojo tyrimo metu sudarytas lietuviškas psichologinio įgalinimo klausimynas (PĮKL) pasižymi geromis psichometrinėmis charakteristikomis ir yra priimtinas taikyti moksliniais bei praktiniais tikslais. Klausimyną sudaro penkios subskalės, atitinkančios penkias psichologinio įgalinimo dimensijas: prasmės, entuziazmo, sprendimų priėmimo, autonomijos ir pasitikėjimo kompetencija.

3. Antrasis tyrimo etapas

3.1. Metodika

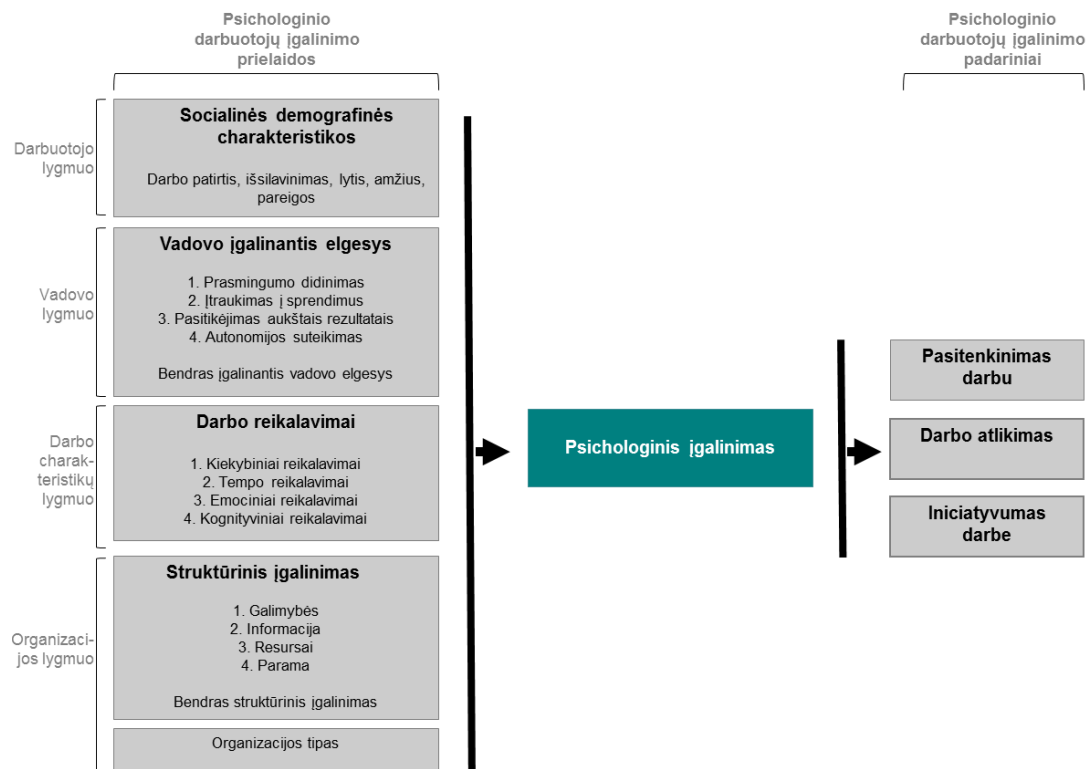
3.1.1. Tyrimo dalyviai

Šiame, pagrindiniame, tyrime dalyvavo 330 darbuotojų ir vadovų iš 14 Lietuvoje veikiančių organizacijų. Tyrime dalyvauti buvo kviečiamos įvairių sektorių (privataus, valstybinio, nevyriausybinio) organizacijos. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį – 44,8 % vyrų ir 55,2 % moterų. Dominavo privačiame sektoriuje dirbantys (80,6%), bakalauro ir magistro (po 31,8%) išsilavinimą turintys, 5 m. ir daugiau darbo stažą toje organizacijoje sukaupę (36,7%), iki 29 metų amžiaus (49,7%) respondentai⁴. Detalios šio tyrimo dalyvių sociodemografinės charakteristikos pateikiamos 2 priede, organizacijų charakteristikos – 3 priede.

3.1.2. Tyrimo metodai ir kintamieji

Remiantis tyrimų apžvalga, buvo sudaryta tyrimo schema, į ją įtraukiant psichologinio įgalinimo prielaidų lygmens ir padarinių lygmens kintamuosius (1 pav.).

⁴ Pagrindiniame tyrime amžius buvo vertinamas rangine skale, todėl tiriamųjų amžiaus vidurkis nepateikiamas.



1 pav. Pagrindinio tyrimo schema

Pateikiami tyrimo kintamieji ir jų apibrėžimai:

Psichologinis įgalinimas – vidinė darbuotojo būseną, apimanti meistriškumą (sugebėjimo atlikti darbus) ir energiją (energijos, skatinančios atlikti darbus) patyrimą (Thomas ir Velthouse, 1990).

Struktūrinis įgalinimas – tai organizacijose egzistuojančios struktūros, kuriomis apibrėžiama darbuotojo pozicija ir jam suteikiamos galios bei priemonės, kuriomis siekiama suteikti papildomų galių darbuotojams. Struktūrinis įgalinimas charakterizuojamas keturiomis dimensijomis:

1. Galimybės – kiek darbe yra tokių galimybių, kaip iššūkius keliantis darbas, galimybė visiškai panaudoti turimus gebėjimus ir įgyti naujų.

2. Informacija – kiek darbe yra prieinama informacija apie platesnį nei individualus darbas kontekstą organizacijoje: organizacijos situaciją, tikslus, vertybes.

3. Resursai – kiek yra darbui atlikti reikiamų resursų: pakankamas laikas užduotims atlikti, laikina pagalba ir kiti reikiami resursai.

4. Parama – kiek darbuotojui darbe suteikiama parama: patarimai, grįžtamasis ryšys apie veiklą (Laschinger ir kt., 2009, Wagner ir kt., 2010).

Vadovo įgalinantis elgesys – vadovo veiksmai, skirti padidinti darbuotojo psichologinį įgalinimą, charakterizuojami keturiomis dimensijomis:

1. Prasmingumo didinimas – vadovo veiksmai, skirti padidinti darbuotojo suvokiamą darbo prasmingumą.

2. Įtraukimas į sprendimus – vadovo veiksmai, skirti padidinti darbuotojo dalyvavimą priimant sprendimus.

3. Pasitikėjimas aukštais rezultatais (toliau tekste – pasitikėjimas) – vadovo veiksmai, rodantys pasitikėjimą darbuotojais ir jų gebėjimu atlikti darbą.

4. Autonomijos suteikimas – vadovo veiksmai, leidžiantys darbuotojams veikti savarankiškai (Ahearne ir kt., 2005).

Darbo reikalavimai:

Kiekybiniai (kiekio) reikalavimai – darbo reikalavimai laiku susidoroti užduotimis, taip pat su netolygiu darbo krūviu (Kristensen ir kt., 2005).

Tempo reikalavimai – darbo reikalavimai dirbti sparčiu tempu, greitai (Kristensen ir kt., 2005).

Emociniai reikalavimai – darbo reikalavimai emociškai įsitraukti į darbą, spręsti emociškai sudėtingas situacijas (Kristensen ir kt., 2005).

Kognityviniai reikalavimai – darbo reikalavimai darbuotojo dėmesio paskirstymui, atminčiai, sudėtingų sprendimų priėmimui (Kristensen ir kt., 2005).

Pasitenkinimas darbu – pozityvi emocinė reakcija į darbą, kylanti iš savo darbo įvertinimo (Cranny ir kt., 1992, pgl. Hulin ir Judge, 2003).

Darbo atlikimas – darbuotojo formaliai jam priskirtų darbo užduočių atlikimas (Lee ir Donohue, 2012).

Iniciatyvumas darbe (iniciatyvumas) – darbuotojo formaliai jam nepriklausančių užduočių atlikimas (Lee ir Donohue, 2012).

Tyrimo kintamiesiems vertinti naudoti šie instrumentai:

Lietuviškas psichologinio įgalinimo klausimynas (PIKL), sudarytas parengiamojo tyrimo metu. Pirmajame, metodikos parengimo, tyrime nustatyta, kad klausimynas pasižymi geru konvergentiniu ir diskriminantiniu validumu ir vidiniu suderinamumu. Pagrindiniame tyrime atlikta tiriančioji principinių komponentų analizė su *Varimax* pasukimu (Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,01$, $KMO = 0,921$) patvirtino penkių skalių struktūrą ir aukštą vidinį klausimyno suderinamumą. Bendras klausimyno Cronbacho α aukštas (0,941); visų penkių skalių Cronbacho α taip pat aukšti: prasmė (0,889), entuziazmas (0,933), sprendimų priėmimas (0,844), autonomija (0,829) ir pasitikėjimas kompetencija (0,881) (išskirtų faktorių svoriai pateikiami 4 priede, 4.2 lentelėje).

Struktūrinio įgalinimo klausimynas, pateikiamas H. K. S. Laschinger ir kt. (2001), sudarytas iš 12 teiginių, suformuojančių keturias skales (Laschinger ir kt., 2009), kuriomis vertinamos keturios struktūrinio įgalinimo dimensijos: galimybių, informacijos, paramos ir darbui atlikti reikiamų resursų. Visos keturios skalės sudaro bendrą struktūrinį įgalinimą. Buvo patikslintos kelios formuluotės lietuviškame klausimyno variante ir, siekiant išplėsti teiginių vertinimo kontekstą, resursų skalėje pridėtas papildomas teiginys („Įvertinkite, kiek turite kitų darbui atlikti reikiamų resursų?“). Galimybių skalę sudaro 3 teiginiai (teiginio pavyzdys: „Kiek savo darbe turite galimybių įgyti naujų įgūdžių ir žinių?“), informacijos skalę – 3 teiginiai (teiginio pavyzdys: „Kiek jūsų darbe jums prieinama informacija apie dabartinę organizacijos situaciją?“), paramos skalę – 3 teiginiai (teiginio pavyzdys: „Kiek darbe sulaukiate naudingų užuominų ar patarimų, kaip spręsti problemas?“), resursų skalę – 4 teiginiai (teiginio pavyzdys: „Kiek darbe turite laikinos pagalbos, kai ji reikalinga?“). Teiginiai vertinami 5 rangų skale, nuo „nėra“ iki „daug“. Bendras autoriaus pateikiamas klausimyno Cronbacho $\alpha = 0,89$, visų keturių skalių šis rodiklis taip pat aukštas: galimybių skalės

Cronbacho $\alpha = 0,81$, informacijos skalės Cronbacho $\alpha = 0,80$, paramos skalės Cronbacho $\alpha = 0,89$, resursų skalės Cronbacho $\alpha = 0,84$. Šiame darbe gauti skalių Cronbacho α atitinkamai yra 0,826, 0,898, 0,829, 0,794. Bendras Cronbacho $\alpha = 0,890$.

Vadovo įgalinančio elgesio klausimynas, sudarytas M. Ahearne'o ir kt. (2005), yra iš 10 teiginių, suformuojančių keturias skales. Skalės atitinka keturias įgalinančio vadovo elgesio dimensijas: prasmingumo didinimą (3 teiginiai, teiginio pavyzdys: „Mano vadovas padeda man suprasti mano darbo reikšmę visos organizacijos efektyvumui“), įtraukimą į sprendimų priėmimą (2 teiginiai, teiginio pavyzdys: „Mano vadovas priima daug sprendimų kartu su manimi“), pasitikėjimą aukštais rezultatais (2 teiginiai, teiginio pavyzdys: „Mano vadovas tiki, kad aš galiu susidoroti su sunkiomis užduotimis“) ir autonomijos suteikimą (3 teiginiai, teiginio pavyzdys: „Mano vadovas leidžia man darbą atlikti man priimtinu būdu“). Visos keturios skalės suformuoja bendrą įgalinančio vadovo elgesio reikšmę. Buvo patikslinta viena formuluotė lietuviškame klausimyno variante. Teiginiai vertinami 7 rangų skale nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“. Bendras autorių pateikiamas klausimyno Cronbacho $\alpha = 0,88$, skalių lygmenyje šis rodiklis taip pat aukštas: prasmingumo didinimo Cronbacho $\alpha = 0,76$, dalyvavimo priimant sprendimus Cronbacho $\alpha = 0,92$, pasitikėjimo aukštais rezultatais Cronbacho $\alpha = 0,90$, autonomijos suteikimo Cronbacho $\alpha = 0,86$. Šiame darbe gauti skalių Cronbacho α atitinkamai yra 0,940, 0,936, 0,921, 0,900. Bendras Cronbacho $\alpha = 0,948$.

Darbo reikalavimai buvo vertinami keturiomis Kopenhagos psichosocialinio klausimyno („Copenhagen Psychosocial Questionnaire II“ – COPSQ II) skalėmis. Remiantis T. S. Kristenseno ir kt. (2005) rekomendacijomis, buvo pasirinkta naudoti nesutrumpintas šio klausimyno skales. Teiginiai vertinami 5 rangų skale, nuo „niekada / beveik niekada“ iki „visada“ (aukštesnis įvertinimas reiškia didesnius atitinkamus darbo reikalavimus). Buvo pasirinktos keturios darbo reikalavimų skalės. Kiekybinių reikalavimų skalę sudaro 4 teiginiai (teiginio pavyzdys: „Jūsų darbo krūvis

paskirstomas netolygiai ir todėl darbas kaupiasi“), tempo reikalavimų skalę – 3 teiginiai (teiginio pavyzdys: „Jūs dirbate dideliu tempu visą dieną / pamainą“), emocinių reikalavimų skalę – 4 teiginiai (teiginio pavyzdys: „Dirbdamas(-a) jūs patenkate į emociškai sunkias situacijas“), kognityvinių reikalavimų skalę – 4 teiginiai (teiginio pavyzdys „Darbas reikalauja, kad priiustumėte sudėtingus sprendimus“). Autorių pateikiami keturių skalių Cronbacho α įverčiai atitinkamai 0,82, 0,84, 0,87 ir 0,74, suminis skirtingų darbo reikalavimų įvertis nėra skaičiuojamas. Šiame darbe gauti skalių Cronbacho α atitinkamai yra 0,733, 0,893, 0,845 ir 0,829.

Bendras **pasitenkinimas darbu** buvo vertinamas vienu teiginiu („Apskritai, aš esu patenkintas savo darbu“). Remiantis A. Furnhamu (2001), tai yra adekvatus metodas bendram pasitenkinimui darbu įvertinti. Siekiant įvertinti atskirus pasitenkinimo darbu parametrus (pavyzdžiui, pasitenkinimą atlygiu), naudojami išsamūs klausimynai. Teiginys buvo vertinamas 5 rangų skale nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“.

Darbo atlikimo skalė ir iniciatyvumo skalė, pateikiamos L. Lee ir R. Donohue (2012), sudarytos atitinkamai iš 7 teiginių (teiginio pavyzdys: „Pasiekiu savo darbo tikslus“) ir 2 teiginių (teiginio pavyzdys: „Pasisiūlau atlikti užduotis, kurios formaliai nėra mano darbo dalis“). Buvo patikslintos 3 formuluotės lietuviškame skalių variante. Iniciatyvumo skalėje, siekiant apimti platesnį spektrą situacijų, kuriose pasireiškia darbuotojų iniciatyvumas, pridėtas trečias teiginys („Pasisiūlau atlikti papildomas užduotis, kurios svarbios kolegų darbui“). Teiginiai vertinami 5 rangų skale, nuo „silpnai“ iki „pilnai“. Autorių pateikiami skalių Cronbacho α įverčiai atitinkamai yra 0,90 ir 0,89. Šiame darbe gauti skalių Cronbacho α atitinkamai yra 0,925 ir 0,909.

Užsienio autorių skalės, gavus autorių sutikimus, buvo išverstos į lietuvių kalbą. Lietuvių ir anglų kalbomis laisvai kalbantis specialistas atliko lietuviškų teiginių vertimą atgal į anglų kalbą. Visų tyrimo instrumentų aprašomoji statistika, patikimumo rodikliai ir tarpusavio koreliacijos pateikiami 5-ame priede, faktorių analizės rezultatai (atlikta tiriančioji

principinių komponenčių analizė su *Varimax* pasukimu) pateikiami 6-ame priede.

Socialinių demografinių ir organizacinių kintamųjų vertinimas.

Tyrimė vertinti tokie sociodemografiniai kintamieji ir organizacijas apibūdinantys kintamieji:

- Lytis.
- Amžius (iki 29 m.; 30–39 m.; 40–49 m.; 50 m. ir daugiau).
- Išsilavinimas (vidurinis išsilavinimas, profesinė kvalifikacija, nebaigtas aukštesnysis (dabar – aukštasis koleginis) išsilavinimas, aukštesnysis (dabar – aukštasis koleginis) išsilavinimas, bakalauro laipsnis, magistro laipsnis, aukštesnis nei magistro laipsnis).
- Pareigos (specialistas, vadovas).
- Darbo organizacijoje trukmė (iki 6 mėn.; 6–12 mėn.; 1–2 m.; 2–5 m.; 5 m. ir daugiau).
- Darbo užimant dabartines pareigas trukmė (iki 6 mėn.; 6–12 mėn.; 1–2 m.; 2–5 m.; 5 m. ir daugiau).
- Bendra darbo trukmė (iki 6 mėn.; 6–12 mėn.; 1–2 m.; 2–5 m.; 5–10 m.; 10 m. ir daugiau).
- Organizacijos tipas (privatus sektorius; valstybinis sektorius; nevyriausybinis sektorius).

3.1.3. Tyrimo eiga

Šis, pagrindinis, tyrimas buvo atliekamas 2013 metais anketinės apklausos būdu, imtį sudarius patogiosios imties metodu, anketas pildyti galėjo visi dirbantys asmenys. Dauguma atvejų dėl apklausos buvo tariamasi tiesiogiai su organizacijų vadovais, atlikus tyrimą vadovai buvo supažindinami su apibendrintais rezultatais, pateikiamos ataskaitos žodžiu ir raštu su rekomendacijomis, kaip tyrimo rezultatus pristatyti darbuotojams. Dalyvavimas tyrimuose buvo savanoriškas, respondentų anonimiškumas

užtikrintas. Pagrindinio tyrimo instrukcijoje buvo nurodyta: „Galvokite apie savo dabartinio darbo situacijas. Jei dirbate keliose darbovietėse, galvokite apie pagrindinę. Ties kiekvienu klausimu pažymėkite atsakymo variantą, kuris labiausiai tinka Jums. Atkreipkite dėmesį, kad klausimai turi skirtingą atsakymų variantų skaičių“. Dauguma anketų buvo pildomos internetu, dalis tiriamųjų pasinaudojo galimybe pildyti popierines anketų versijas. Vidutinė anketos pildymo trukmė – 15 minučių.

3.1.4. Duomenų analizė

Pagrindinio tyrimo duomenys analizuoti statistiniu programiniu paketu *SPSS Statistics 20* ir *SPSS Amos 21* programa. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika pateikta nurodant vidurkius (M) ir standartinius nuokrypius (SD). Tiriančiajai faktorinei analizei atlikti naudota SPSS atliekama principinių komponentų analizė su *Varimax* pasukimu. Patvirtinančiajai faktorių analizei naudota *SPSS Amos 21* programa. Kintamųjų tarpusavio sąsajoms įvertinti buvo naudojami Spearman koreliacijos koeficientai. Grupių vidurkiams palyginti naudotas Studento t testas ir dispersinė analizė ANOVA bei ANCOVA. Kintamųjų priklausomybei įvertinti sudaryti daugialypės tiesinės regresijos modeliai. Kintamųjų sąveikai įvertinti taikyta funkcinė SPSS programa *Modprobe 1.2* (Hayes ir Matthes, 2009).

3.2. Rezultatai

Rezultatų analizė pateikiama tokia tvarka:

1. Analizuojama psichologinio įgalinimo, pagrindiniame tyrime vertinto lietuvišku psichologinio įgalinimo klausimynu (PIKL), reiškinių struktūra.
2. Analizuojamos psichologinio įgalinimo prielaidos: socialinės demografinės ir organizacinės charakteristikos, organizacijos lygmens (struktūrinio įgalinimo), vadovo lygmens (vadovo įgalinančio elgesio) ir

darbo charakteristikų lygmens (darbo reikalavimų) prielaidos bei jų tarpusavio sąveika prognozuojant psichologinį įgalinimą.

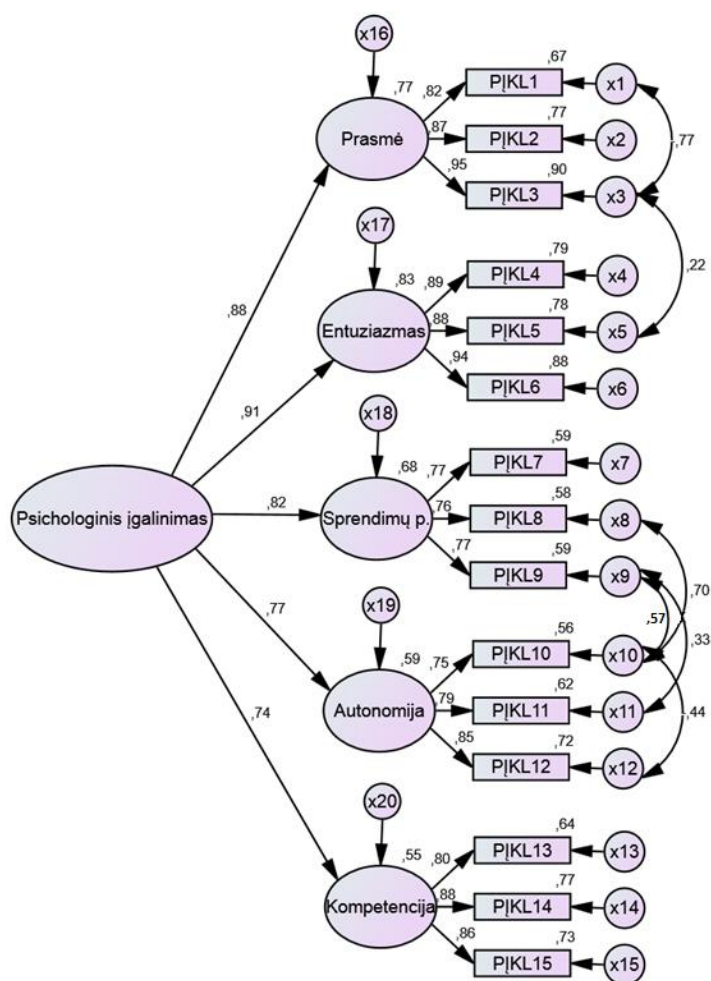
3. Analizuojamas psichologinio įgalinimo vaidmuo darbuotojų pasitenkinimui darbu ir darbiniam elgesiui (darbo atlikimui ir iniciatyvumui darbe): psichologinis įgalinimas tiriamas kaip prognostinis kintamasis, tarpinis kintamasis (mediatorius) ir sąveikos kintamasis (moderatorius).
4. Analizuojami psichologinio įgalinimo ypatumai specialistų ir vadovų grupėse – psichologinio įgalinimo prielaidos ir padariniai.

3.2.1. Psichologinio įgalinimo reiškinių struktūra

Kaip minėta 2.2 skyriuje, per pirmojo tyrimo duomenų (N=189) tiriamąją faktoriinę analizę išsiskyrė penki psichologinio įgalinimo faktoriai (4 priedas, 4.1 lentelė). Su antrojo, pagrindinio, tyrimo duomenimis pakartotinai atlikus tiriančiąją faktoriinę principinių komponentių analizę (N=330) su *Varimax* pasukimu, buvo patvirtinta penkių faktorių struktūra (Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,855) (4 priedas, 4.2 lentelė). Detaliai psichologinio įgalinimo struktūros ištyrimui su pagrindinio tyrimo duomenimis buvo atlikta patvirtinančioji faktoriinė analizė pasirinkto didžiausio tikėtimumo įvertinimo (angl. *maximum likelihood estimate*) metodu. Buvo patikrinta penkių psichologinio įgalinimo dimensių, formuojančių bendrą, latentinį psichologinio įgalinimo faktorių, struktūra.

Gauti tokie modelio tinkamumo rodikliai: $\chi^2 = 419,576$ (df = 85, $p < 0,001$); RMSEA = 0,109; CFI = 0,914; NFI = 0,895. Remiantis V. Pakalniškiene (2012) bei A. Stelmokiene ir A. Endriulaitiene (2009), kuo mažesnė χ^2 reikšmė, kuo sąlyginio suderintumo kriterijaus (CFI) ir standartizuoto tinkamumo indekso (NFI) reikšmės artimesnės 1, o vidutinės aproksimacijos paklaidos kvadratinė šaknis (RMSEA) mažesnė nei 0,08, tuo modelis tinkamesnis. Gauti modelio tinkamumo rodikliai nesiekia tinkamumo ribų, todėl buvo nuspręsta modelį modifikuoti, atsižvelgiant į modifikacijos indeksus (angl. *modification indices*). Buvo pridėtos šešios liekamųjų paklaidų

tarpusavio koreliacijos. Gauti tokie modifikuoto modelio tinkamumo rodikliai: $\chi^2 = 218,562$ (df = 79, $p < 0,001$); RMSEA = 0,073; CFI = 0,964; NFI = 0,945. Matyti, kad modifikuotas modelis geriau paaiškina duomenis nei prieš modifikavimą: χ^2 statistinis reikšmingumas jautrus imties dydžiui, todėl juo vadovaujamosi atsargiai, RMSEA reikšmė, patenkanti tarp 0,05 ir 0,08 rodo, kad modelis yra priimtinas, CFI reikšmė, didesnė nei 0,95, rodo, kad modelis yra geras, modelio tinkamumą patvirtina ir NFI kriterijus, artimas 0,95 (Pakalniškienė, 2012). Abiejų modelių laisvės laipsnių (df) ir χ^2 skirtumai (Δ df = 6, $\Delta \chi^2 = 201,014$) rodo, kad nmodifikuotas ir modifikuotas modeliai skiriasi statistiškai reikšmingai. Modifikuotas penkių faktorių psichologinio įgalinimo modelis pateikiamas 2 paveiksle.



Paaiškinimai:

Matavimo kintamieji žymimi stačiakampiais, latentiniai kintamieji – ovalais.

Prasmė, entuziazmas, sprendimų p., autonomija ir kompetencija – tai atitinkamos psichologinio įgalinimo dimensijos (prasmė, entuziazmas, sprendimų priėmimas, autonomija ir pasitikėjimas kompetencija).

PIKL1-15 – lietuviško psichologinio įgalinimo klausimyno (PIKL) teiginiai (matavimo kintamieji).

x1-x15 – atitinkamų PIKL teiginių matavimo (liekamųjų) paklaidų kintamieji.

Dvipusės rodyklės ir ties jomis esantys skaičiai žymi koreliacijas ir jų stiprumą ($p < 0,001$).

Vienpusės rodyklės ir ties jomis esantys skaičiai žymi standartizuotus regresijos koeficientus ($p < 0,001$).

Skaičiai, esantys virš matavimo kintamųjų, žymi, kokia matavimo kintamojo dispersijos dalis yra paaiškinama latentiniu kintamuoju.

2 pav. Psichologinio įgalinimo modelis

Taigi penkių faktorių psichologinio įgalinimo struktūra, atlikus tiriančiąją ir patvirtinančiąją faktorines analizes, buvo patvirtinta. Psichologinio įgalinimo reiškinį sudaro penkios tarpusavyje susijusios dimensijos (prasmė, entuziazmas, sprendimų priėmimas, autonomija ir pasitikėjimas kompetencija), formuojančios bendrą psichologinio įgalinimo faktorių.

3.2.2. Psichologinio įgalinimo prielaidos

Šiame skyriuje pirma aprašomi rezultatai, kurie atskleidžia, kaip psichologinis įgalinimas susijęs su socialinėmis demografinėmis darbuotojo charakteristikomis (poskyris 3.2.1). Toliau pristatomi rezultatai, rodantys, kaip psichologinis įgalinimas susijęs su organizacijos lygmens (struktūrinio įgalinimo), vadovo lygmens (vadovo įgalinančio elgesio) ir darbo charakteristikų lygmens (darbo reikalavimų) kintamaisiais (poskyris 3.2.2). Galiausiai pateikiami rezultatai, kaip šie skirtingų lygių kintamieji veikia kaip sistema, sąveikaudami tarpusavyje, numatydami darbuotojų psichologinį įgalinimą (poskyris 3.2.3).

Visų antrojo, pagrindinio, tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika ir tarpusavio koreliacijos pateikiamos 5 priede.

3.2.2.1. Darbuotojų bei organizacijų charakteristikų ir psichologinio įgalinimo sąsajos

Analizuojant psichologinio įgalinimo ir darbuotojų bei organizacijos ypatumų (darbuotojo lyties, amžiaus, išsilavinimo, darbo patirties, organizacijos tipo ir pareigų) sąsajas, pirma analizuojama bendro psichologinio įgalinimo raiška, priklausomai nuo darbuotojų ir organizacijos ypatumų, antra analizuojama visų penkių psichologinio įgalinimo dimensijų (prasmės, entuziazmo, sprendimų priėmimo, autonomijos ir pasitikėjimo kompetencija) raiška, priklausomai nuo darbuotojų ir organizacijos ypatumų.

Bendrojo psichologinio įgalinimo rodiklio lygmenyje gauti rezultatai pateikiami 4-oje, 5-oje ir 6-oje lentelėse, psichologinio įgalinimo dimensijų lygmenyje atliktos analizės rezultatai pateikiami 7 priede.

4 lentelė. Psichologinio įgalinimo ir jo dimensijų raiška grupėse pagal darbuotojų lytį.

		Moterys N=182	Vyrai N=148	Stjudento t	P
Bendras psichologinis įgalinimas	M	4,515	4,448	0,614	0,540
	SD	0,79	1,20		
Prasmė	M	4,674	4,536	0,979	0,328
	SD	1,11	1,45		
Entuziazmas	M	4,680	4,381	2,218*	0,027*
	SD	1,02	1,43		
Sprendimų priėmimas	M	4,168	4,338	-1,227	0,221
	SD	1,15	1,36		
Autonomija	M	4,147	4,225	-0,573	0,567
	SD	1,12	1,37		
Pasitikėjimas kompetencija	M	4,912	4,768	1,376	0,170
	SD	0,83	1,20		

5 lentelė. Psichologinio įgalinimo raiška skirtingų darbuotojų socialinių demografinių ir organizacijų charakteristikų grupėse.

	N	Psichologinis įgalinimas			
		M	SD	F reikšmė	P

					(df)	
Amžius	iki 29 m.	164	4,443	0,77	1,271 (3, 326)	0,284
	30–39 m.	101	4,441	1,26		
	40–49 m.	53	4,593	1,03		
	50 m. ir daugiau	12	4,956	0,92		
Išsilavinimas	Žemesnis nei bakalauro laipsnis	63	3,994	1,47	11,405 (2, 270)	<0,01**
	Bakalauro laipsnis	105	4,533	0,82		
	Magistro laipsnis	105	4,484	1,01		
Darbo organizacijoje trukmė metais	Iki 6 mėn.	56	4,396	0,77	1,268 (4,325)	0,282
	6–12 mėn.	37	4,326	0,90		
	1–2 metai	48	4,489	0,79		
	2–5 metai	68	4,710	0,73		
	5 m. ir daugiau	121	4,447	1,27		
Darbo užimant dabartines pareigas trukmė	Iki 6 mėn.	74	4,481	0,78	1,421 (4,325)	0,227
	6–12 mėn.	47	4,543	0,89		
	1–2 metai	56	4,595	0,79		
	2–5 metai	73	4,605	0,78		
	5 m. ir daugiau	80	4,269	1,43		
Bendra darbo trukmė metais	Iki 6 mėn.	10	3,907	0,84	2,027 (5,312)	0,075
	6–12 mėn.	15	4,196	0,75		
	1–2 metai	16	4,013	0,73		
	2–5 metai	56	4,523	0,77		
	5–10 metų	93	4,618	0,73		
	10 m. ir daugiau	128	4,522	1,28		
Organizacijos tipas	Privataus sektoriaus	266	4,460	1,05	4,011 (2,325)	0,019*
	Valstybinio sektoriaus	48	4,395	0,70		
	Nevyriausybinio sektoriaus	14	5,205	0,43		

6 lentelė. Psichologinio įgalinimo ir jo dimensijų raiška grupėse pagal darbuotojų pareigas.

		Specialistai N=241	Vadovai N=89	Studento t	P
Bendras psichologinis įgalinimas	M	4,34	4,87	-4,486	<0,0001***
	SD	0,98	0,94		
Prasmė	M	4,47	5,00	-3,493	0,001**
	SD	1,26	1,23		
Entuziazmas	M	4,45	4,81	-2,468	0,015*

	SD	1,24	1,16		
Sprendimų priėmimas	M	4,00	4,92	-6,521	<0,0001***
	SD	1,20	1,11		
Autonomija	M	4,04	4,56	-3,438	0,001**
	SD	1,23	1,20		
Pasitikėjimas kompetencija	M	4,76	5,07	-2,699	0,008**
	SD	1,05	0,89		

Lytis. Kaip matyti iš 4-os lentelės, vyrų (M=4,448, SD=1,20) ir moterų (M=4,515, SD=0,79) psichologinio įgalinimo vertinimai nežymiai skiriasi, šis skirtumas nėra statistiškai reikšmingas, kitaip tariant, vyrai ir moterys jaučiasi panašiai psichologiškai įgalinti.

Psichologinio įgalinimo dimensijų lygmenyje reikšmingi psichologinio įgalinimo skirtumai nustatyti vienoje iš penkių psichologinio įgalinimo dimensijų: entuziazmo dimensijos vertinimai skiriasi priklausomai nuo darbuotojų lyties. Moterų entuziazmas (M=4,680) reikšmingai didesnis nei vyrų (M=4,381), kitaip tariant, moterys jaučia didesnę užsidegimą, daugiau noro dėti papildomų pastangų darbe, entuziastingiau atlieka savo darbą nei vyrai. Kitų psichologinio įgalinimo dimensijų skirtumai, priklausomai nuo darbuotojų lyties, nėra reikšmingi.

Amžius. Kaip rodo 5-oje lentelėje pateikti rezultatai, psichologinis įgalinimas nesiskiria skirtingo amžiaus darbuotojų grupėse. Be to, skirtingose amžiaus grupėse nebuvo nustatyta skirtumų nė vienoje iš penkių psichologinio įgalinimo dimensijų (prasmės, entuziazmo, sprendimų priėmimo, autonomijos ir pasitikėjimo kompetencija).

Išsilavinimas. Kaip rodo 5-oje lentelėje pateikti rezultatai, psichologinis įgalinimas skiriasi skirtingo išsilavinimo grupėse. *Post-hoc* palyginimas naudojant *Gabriel* testą patvirtino, kad žemesnį nei bakalauro laipsnį turinčiųjų tiriamųjų grupės vidurkis (M=3,993, SD=1,47) statistiškai reikšmingai skiriasi nuo bakalauro (M=4,533, SD=0,82) ir magistro laipsnį įgijusių tiriamųjų (M=4,729, SD=0,71); tarp bakalauro ir magistro laipsnį turinčių tiriamųjų skirtumų nenustatyta. Kitaip tariant, mažiausiai psichologiškai įgalinti jaučiasi darbuotojai, kurie turi žemesnį nei bakalauro laipsnį.

ANOVA analizė ir *post-hoc* palyginimas naudojant *Gabriel* testą rodo, kad žemesnio nei bakalauro išsilavinimo grupėje vyrauja reikšmingai žemesni visų psichologinio įgalinimo dimensijų vertinimai (prasmės, entuziazmo, sprendimų priėmimo, autonomijos ir pasitikėjimo kompetencija), lyginant su kitomis išsilavinimo grupėmis. Kitaip tariant, aukštojo išsilavinimo neturintys darbuotojai, lyginant su turinčiaisiais aukštąjį išsilavinimą, suvokia savo darbą kaip mažiau prasmingą, jaučia mažiau entuziazmo darbe, jaučia galintys daryti mažiau įtakos darbe priimamiems sprendimams ir žmonėms; turintys mažiau autonomiškumo, laisvės nuspręsti, kaip dirbti darbus, mažiau pasitiki savo kompetencija ir suvokia, kad darbo aplinkos žmonės ja taip pat mažiau pasitiki.

Darbo patirtis. Kaip rodo 5-oje lentelėje pateikti rezultatai, bendras psichologinio įgalinimo rodiklis nesiskiria skirtingos darbo patirties grupėse.

Psichologinio įgalinimo dimensijų lygmenyje nustatyta, kad keturių dimensijų (prasmė, entuziazmas, autonomija ir pasitikėjimas kompetencija) vertinimai reikšmingai nesiskiria, priklausomai nuo darbo patirties esamoje organizacijoje. Skiriasi tik sprendimų priėmimo vertinimai. *Post-hoc* palyginimas naudojant *Gabriel* testą parodė, kad darbuotojai, kurių darbo patirtis organizacijoje yra 6–12 mėnesių, jaučia galį daryti mažiau įtakos darbe priimamiems sprendimams ir žmonėms, nei dirbantieji 2–5 metus. Šių grupių sprendimų priėmimo vertinimų vidurkiai atitinkamai 3,874 (SD= 1,23) ir 4,578 (SD=0,98). Nors šis skirtumas egzistuoja, jis nenulemia bendro psichologinio įgalinimo skirtumų, priklausomai nuo darbuotojo darbo patirties esamoje organizacijoje. Lyginant darbuotojų, turinčių skirtingą darbo patirtį esamose pareigose, psichologinio įgalinimo dimensijų vertinimus, reikšmingų skirtumų nenustatyta.

Psichologinio įgalinimo dimensijų lygmenyje nustatyta, kad trijų dimensijų (prasmė, entuziazmas, autonomija) vertinimai reikšmingai nesiskiria, priklausomai nuo bendros darbuotojo turimos darbo patirties. Skiriasi sprendimų priėmimo ir pasitikėjimo kompetencija vertinimai. *Post-hoc* palyginimas naudojant *Gabriel* testą parodė, kad darbuotojai, kurių bendra darbo patirtis organizacijoje 1–2 metai, jaučia galį daryti mažiau įtakos darbe

priimamiems sprendimams ir žmonėms nei dirbantieji 5–10 metų. Šių grupių sprendimų priėmimo vertinimų atitinkamai 3,479 (SD= 0,80) ir 4,470 (SD=1,51). Pasitikėjimo kompetencija *post-hoc* palyginimas, naudojant *Gabriel* testą parodė, kad darbuotojai, kurių bendra darbo patirtis organizacijoje iki 6 mėnesių, mažiausiai iš visų darbuotojų pasitiki savo kompetencija ir mano, kad darbo aplinkos žmonės taip pat mažiau ja pasitiki. Nors šie skirtumai dimensijų lygmenyje egzistuoja, jie nenulemia bendro psichologinio įgalinimo skirtumų, priklausomai nuo darbuotojo bendros darbo patirties.

Organizacijos tipas. Kaip rodo 5-oje lentelėje pateikti rezultatai, psichologinis įgalinimas skiriasi skirtingose organizacijose dirbančiųjų grupėse. *Post-hoc* palyginimas naudojant *Gabriel* testą patvirtino, kad nevyriausybinėse organizacijose (M=5,205, SD=0,43) darbuotojai jaučiasi labiausiai psichologiškai įgalinti, lyginant su privačiu (M=4,460, SD=1,05) ir valstybiniu sektoriais (M=4,395, SD=0,70). Privačiame ir valstybiniame sektoriuose darbuotojai jaučiasi panašiai psichologiškai įgalinti.

Psichologinio įgalinimo dimensijų lygmenyje nustatyta, kad nevyriausybinėse organizacijose dirbantieji suvokia savo darbą kaip prasmingesnę, padedantį siekti asmeninių tikslų; jaučia galintys daryti daugiau įtakos darbe priimamiems sprendimams ir žmonėms. Prasmės dimensijos vidurkiai nevyriausybinėse, valstybinėse ir privataus tipo organizacijose atitinkamai 5,619 (SD=0,34), 4,465 (1,12) ir 4,587 (SD=1,31). *Post-hoc* palyginimo *Gabriel* testu rezultatai patvirtino, kad nevyriausybinėse organizacijose prasmės vertinimai reikšmingai skiriasi nuo valstybinių ir privačių organizacijų. Sprendimų priėmimo dimensijos vidurkiai nevyriausybinėse, valstybinėse ir privataus tipo orgnaizacijose atitinkamai 5,333 (SD=0,64), 4,271 (1,01) ir 4,175 (SD=1,29). *Post-hoc* palyginimo *Gabriel* testu rezultatai patvirtino, kad nevyriausybinėse organizacijose sprendimų priėmimo vertinimai reikšmingai skiriasi nuo valstybinių ir privačių organizacijų. Taigi prasmė ir sprendimų priėmimas nulemia, kad bendras

psichologinio įgalinimo rodiklis nevyriausybinese organizacijose šio tyrimo imtyje yra didesnis nei privačiose ir valstybinėse organizacijose.

Pareigos. Kaip rodo 6-oje lentelėje pateikti rezultatai, specialistų ($M=4,34$, $SD=0,98$) ir vadovų ($M=4,87$, $SD=0,94$) psichologinio įgalinimo vertinimai skiriasi statistiškai reikšmingai ($p<0,001$), t. y. vadovai jaučiasi labiau psichologiškai įgalinti nei specialistai.

Statistiškai reikšmingai skiriasi kiekvienos psichologinio įgalinimo dimensijos vertinimai: vadovai daugiau nei specialistai suvokia savo darbą kaip prasmingą, jaučia didesnę entuziazmą darbe, jaučia galintys daryti daugiau įtakos darbe priimamiems sprendimams ir žmonėms, turintys daugiau autonomiškumo, laisvės nuspręsti, kaip dirbti darbus, labiau pasitiki savo kompetencija ir suvokia, kad darbo aplinkos žmonės ja taip pat labiau pasitiki.

Tolesnė analizė rodo, kad psichologinio įgalinimo skirtumai skirtingo išsilavinimo grupėse ir skirtingo tipo organizacijose veikiausiai yra nulemti tiriamųjų užimamų pareigų.

Analizė rodo, kad tiriamųjų pareigos teigiamu ryšiu susijusios su išsilavinimu (Spearman koreliacijos koeficientas 0,133, $p = 0,028$), kitaip tariant, kuo aukštesnis tiriamųjų išsilavinimas, tuo aukštesnes pareigas organizacijoje jie užima. Galima samprotauti, kad nustatytas didesnis labiau išsilavinusių tiriamųjų psichologinis įgalinimas susijęs su tuo, kad daugiau jų užima vadovaujančias pareigas organizacijose.

Lyginant psichologinio įgalinimo vertinimus skirtingo tipo organizacijose, reikšmingi skirtumai pastebėti tik nevyriausybinių sektoriaus organizacijose, valstybiniame ir privačiame sektoriuose skirtumas nėra statistiškai reikšmingas (žr. 5 lentelę). Detaliai išanalizavus visų trijų sektorių tiriamųjų socialines demografines charakteristikas, nustatyta, kad visi tyrime dalyvavę nevyriausybinių organizacijų respondentai yra vadovai. Tuo tarpu privataus ir valstybinio sektoriaus tiriamųjų grupėse dominuoja specialistai (vadovų atitinkamai yra 25 % ir 15 %) (daugiau informacijos pateikiama 7 lentelėje).

7 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal pareigas skirtingų sektorių organizacijose.

Organizacijos tipas	Nurodžiusiųjų pareigas skaičius	Specialistai	Vadovai
Privataus sektoriaus	266	199 (75 %)	67 (25 %)
Valstybinio sektoriaus	48	41 (85 %)	7 (15 %)
Nevyriausybinių sektoriaus	14	0 (0 %)	14 (100 %)

Siekiant visapusiškai įvertinti vadovų ir specialistų psichologinio įgalinimo skirtumus, buvo atliktas šių pareigų grupių palyginimas, atsižvelgiant į organizacijos tipą (8 lentelė).

8 lentelė. Psichologinio įgalinimo vertinimų aprašomoji statistika ir vidurkių palyginimas pagal organizacijos tipą.

		Pareigos			
		Specialistai		Vadovai	
		M	SD	M	SD
Organizacijos tipas	Privatus sektorius	4,35	1,03	4,78	1,05
	Valstybinis sektorius	4,28	0,66	5,10	0,45
	Nevyriausybinių sektorius	-	-	5,20	0,43
Vidurkių palyginimas pagal organizacijos tipą	F reikšmė (df)	1,032 (2)			
	p	0,576			

Kaip matyti iš 8-os lentelės, nėra statistiškai reikšmingų psichologinio įgalinimo skirtumų skirtingo tipo organizacijose, atsižvelgiant į darbuotojo pareigas ($F(2) = 1,032, p = 0,576$). Kitaip tariant, specialistai jaučiasi mažiau įgalinti nei vadovai, nepriklausomai nuo to, kokioje organizacijoje (privačioje ar valstybinėje) dirba.

Taigi bendras psichologinis įgalinimas nepriklauso nuo darbuotojo lyties, amžiaus ir darbo patirties. Psichologinio įgalinimo dimensijų lygmenyje skirtumai nustatyti: moterims būdingas didesnis entuziazmas, galėjimo priimti sprendimus vertinimas žemiausias dirbančiųjų organizacijoje 6–12 mėnesius ir turinčiųjų bendrą darbo patirtį 1–2 metus; pasitikėjimas savo kompetencija žemiausias dirbančiųjų iki pusmečio. Nustatyta, kad labiausiai psichologiškai įgalinti jaučiasi vadovai, turintys aukštąjį išsilavinimą darbuotojai ir dirbantieji nevyriausybinėse organizacijose, šie skirtumai veikiausiai yra nulemti darbuotojo užimamų pareigų.

Tolesniame skyriuje pateikiami rezultatai, parodantys, kokios organizacijos, vadovavimo ir darbo charakteristikos susijusios su darbuotojų psichologiniu įgalinimu.

3.2.2.2. Struktūrinio įgalinimo, vadovo įgalinančio elgesio, darbo reikalavimų ir psichologinio įgalinimo sąsajos

Siekiant nustatyti, kokios vadovo įgalinančio elgesio ir struktūrinio įgalinimo dimensijos bei kokie darbo reikalavimai prognozuoja darbuotojų psichologinį įgalinimą, pirmiausia bendroje tyrimo dalyvių grupėje buvo patikrinti du hierarchinės regresijos modeliai:

1) Pirmajame patikrintas keturių pakopų regresijos modelis, palaipsniui įtraukiant socialinius demografinius kintamuosius (lytį, amžių, išsilavinimą, pareigas ir stažą organizacijoje) (1 pakopa), struktūrinio įgalinimo (2 pakopa) ir vadovo įgalinančio elgesio (3 pakopa) bendrus rodiklius bei darbo reikalavimus (kiekio, tempo, emocinius ir kognityvinius) (4 pakopa) (9 lentelė).

2) Antrajame keturių pakopų hierarchinės regresijos modelyje buvo įtraukiamos socialinės demografinės charakteristikos (lytis, amžius, išsilavinimas, stažas organizacijoje ir pareigos) (1 pakopa), keturios struktūrinio įgalinimo dimensijos (parama, galimybės, resursai ir informacija) (2 pakopa), keturios vadovo įgalinančio elgesio dimensijos (įtraukimas į sprendimus, autonomijos suteikimas, prasmingumo didinimas ir pasitikėjimas)

(3 pakopa) bei darbo reikalavimai (kiekio, tempo, emociniai ir kognityviniai)
(4 pakopa) (10 lentelė).

9 lentelė. Hierarchinės regresijos modelis prognozuojant psichologinį įgalinimą bendroje grupėje, kai nepriklausomi kintamieji – socialiniai demografiniai kintamieji, struktūrinis įgalinimas, vadovo įgalinantis elgesys ir darbo reikalavimai.

Nepriklausomi kintamieji		Psichologinis įgalinimas			
		Standartizuoti β (Beta) prognostinių kintamųjų koeficientai			
		1 pakopa	2 pakopa	3 pakopa	4 pakopa
Socialiniai demografiniai kintamieji	Lytis	-0,038	-0,023	-0,032	-0,023
	Amžius	0,064	0,058	0,030	0,017
	Išsilavinimas	0,235***	0,090*	0,075	0,050
	Pareigos	0,220***	0,062	0,060	0,030
	Stažas organizacijoje	-0,086	0,132**	0,128**	0,109**
Struktūrinis įgalinimas			0,722***	0,407***	0,365***
Vadovo įgalinantis elgesys				0,421***	0,356***
Darbo reikalavimai	Kiekio				0,002
	Tempo				0,043
	Emociniai				0,017
	Kognityviniai				0,195***
R²		0,122	0,567	0,644	0,682
ΔR^2		0,122***	0,108***	0,770***	0,038***
F		(5;265) = 7,374***	(6;264) = 57,258***	(7;263) = 67,922***	(11;259) = 50,419***

N=330

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

Kaip matyti iš 9-oje lentelėje pateiktų rezultatų, socialiniai demografiniai kintamieji (išsilavinimas ir pareigos) paaiškina 12,2 %, įtraukus struktūrinį įgalinimą – 56,7 %, įtraukus vadovo įgalinantį elgesį – 64,4 %, įtraukus darbo aplinkos reikalavimus – 68,2 % psichologinio įgalinimo duomenų sklaidos. Darbuotojų psichologinį įgalinimą geriausiai prognozuoja struktūrinis įgalinimas ir vadovo įgalinantis elgesys. Kognityviniai darbo reikalavimai (4 pakopa) taip pat prognozuoja psichologinį įgalinimą, nors papildomai paaiškina nežymiai daugiau (3,8 %) duomenų sklaidos. Stažas organizacijoje (4 pakopa) šiame modelyje psichologinį įgalinimą prognozuoja statistiškai

reikšmingai, tačiau ši sąsaja tampa nereikšminga į modelį įtraukus struktūrinio įgalinimo ir vadovo įgalinančio elgesio dimensijas.

10 lentelė. Hierarchinės regresijos modelis prognozuojant psichologinį įgalinimą bendroje grupėje, kai nepriklausomi kintamieji yra socialiniai demografiniai kintamieji, struktūrinio įgalinimo dimensijos, vadovo įgalinančio elgesio dimensijos ir darbo reikalavimai.

Nepriklausomi kintamieji		Psichologinis įgalinimas			
		Standartizuoti β (Beta) prognostinių kintamųjų koeficientai			
		1 pakopa	2 pakopa	3 pakopa	4 pakopa
Socialiniai demografiniai kintamieji	Lytis	-0,035	-0,039	-0,057	-0,047
	Amžius	0,064	0,031	0,007	0,005
	Išsilavinimas	0,235***	0,075	0,009	-0,005
	Pareigos	0,218***	0,041	0,050	0,031
	Stažas organizacijoje	-0,085	0,118*	0,083*	0,074
Struktūrinio įgalinimo dimensijos	Galimybės		0,392***	0,294***	0,234***
	Informacija		0,210***	0,171***	0,180***
	Parama		0,170**	0,021	0,030
	Resursai		0,161**	0,028	0,039
Vadovo įgalinančio elgesio dimensijos	Prasmingumo didinimas			-0,045	-0,041
	Įtraukimas į sprendimus			0,007	0,012
	Pasitikėjimas			0,298***	0,256***
	Autonomijos suteikimas			0,238***	0,220**
Darbo reikalavimai	Kiekio				0,016
	Tempo				0,027
	Emociniai				0,002
	Kognityviniai				0,138*
R^2		0,122	0,587	0,705	0,720
ΔR^2		0,122***	0,465***	0,118***	0,015***
F		(5;263) = 7,316***	(9;259) = 40,980***	(13;255) = 46,784***	(17;251) = 37,940***

N=330

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

Kaip rodo 10-oje lentelėje pateikti rezultatai, socialiniai demografiniai kintamieji (išsilavinimas ir pareigos) paaiškina 12,2 %, įtraukus struktūrinio įgalinimo dimensijas paaiškinama 58,7 %, įtraukus vadovo įgalinančio elgesio dimensijas – 70,5 %, įtraukus darbo aplinkos reikalavimus – 72 %

psichologinio įgalinimo duomenų sklaidos. Darbuotojų psichologinį įgalinimą geriausiai prognozuoja struktūrinio įgalinimo galimybių ir informacijos dimensijos, vadovo įgalinančio elgesio pasitikėjimo ir autonomijos suteikimo dimensijos bei kognityviniai darbo reikalavimai.

Kitaip tariant, darbuotojas jaučiasi labiau psichologiškai įgalintas, jei organizacija suteikia daugiau galimybių dirbti iššūkius keliantį darbą, kai tenka panaudoti turimas visas kompetencijas ir įgyti naujų; kai prieinama informacija apie platesnį nei individualus darbas kontekstą (organizacijos tikslus, esamą situaciją); kai tiesioginis vadovas demonstruoja pasitikėjimą darbuotoju, jo galimybėmis susidoroti su kylančiais sunkumais darbe, tobulėti net ir padarius klaidą; kai vadovas leidžia dirbti darbuotojui priimtinu būdu, be bereikalingų biurokratinių apribojimų; kai darbo pobūdis reikalauja siūlyti naujas idėjas, priimti sudėtingus sprendimus, atkreipiant dėmesį į daugelį veiksnių.

Taigi darbuotojų psichologinį įgalinimą prognozuoja struktūrinis įgalinimas ir jo dimensijos (galimybės ir informacija), vadovo įgalinantis elgesys ir jo dimensijos (pasitikėjimas ir autonomijos suteikimas) bei kognityviniai darbo reikalavimai.

Siekiant nustatyti, kaip struktūrinis įgalinimas, vadovo įgalinantis elgesys ir darbo reikalavimai prognozuoja kiekvieną psichologinio įgalinimo dimensiją (prasmės, entuziazmo, sprendimų priėmimo, autonomijos ir pasitikėjimo kompetencija), buvo atliktos daugialypės regresinės analizės kiekvienai psichologinio įgalinimo dimensijai atskirai⁵ (11 lentelė).

11 lentelė. Daugialypės regresijos analizių rezultatai prognozuojant psichologinio įgalinimo dimensijas bendroje grupėje, kai nepriklausomi kintamieji yra socialiniai demografiniai kintamieji, struktūrinio įgalinimo dimensijos, vadovo įgalinančio elgesio dimensijos ir darbo reikalavimai.

Nepriklausomi kintamieji	Psichologinio įgalinimo dimensijos					Psichol o-ginis įgalinim as
	Standartizuoti β (Beta) prognostinių kintamųjų koeficientai					
	Prasmė	Entu- ziazmas	Sprendi -mų	Autono- mija	Pasitikė ji-mas	

⁵ Į daugialypes regresijas nebuvo įtraukti socialiniai demografiniai kintamieji.

				pri- mimas		kom- petencij a	
Struktūrinio įgalinimo dimensijos	Galimybės	0,364***	0,249** *	0,145**	0,097	-0,016	0,211** *
	Informacija	0,219***	0,190** *	0,303** *	0,272** *	0,134**	0,273** *
	Parama	0,002	-0,015	-0,037	-0,113	-0,115	-0,065
	Resursai	0,064	0,016	-0,073	0,062	0,247** *	0,068
Vadovo įgalinančio elgesio dimensijos	Prasmingumo didinimas	0,124	0,070	-0,064	-0,040	- 0,233**	-0,026
	Įtraukimas į sprendimus	-0,066	0,029	0,134*	0,0004	0,039	0,033
	Pasitikėjimas	0,133	0,277**	0,042	0,113	0,437** *	0,229** *
	Autonomijos suteikimas	0,120	-0,039	0,297**	0,314**	0,143	0,203**
Darbo reikalavimai	Kiekio	0,057	-0,016	0,024	0,033	0,065	0,037
	Tempo	-0,030	0,053	-0,075	-0,002	0,141**	0,016
	Emociniai	0,013	-0,036	0,036	-0,002	-0,039	0,012
	Kognityviniai	0,025	0,079	0,182**	0,193**	0,211** *	0,164**
	R²	0,574	0,474	0,524	0,483	0,531	0,685
	F	(12;313) = 35,203***	(12;313) = 23,460***	(12;313) = 28,727***	(12;313) = 24,364***	(12;313) = 18,036***	(12;313) = 56,679***

N=330

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

Gauta, kad prasmės dimensija yra prognozuojama struktūrinio įgalinimo galimybių ir informacijos dimensijų. Kitaip tariant, darbuotojui jo darbas atrodo prasmingesnis, kai organizacija suteikia galimybes dirbti iššūkius keliantį darbą, kai tenka panaudoti turimas visas kompetencijas ir įgyti naujų; kai pateikiama informacija apie platesnį nei individualus darbas kontekstą (organizacijos tikslus, esamą situaciją).

Entuziazmo dimensiją prognozuoja struktūrinio įgalinimo galimybių, informacijos ir vadovo įgalinančio elgesio pasitikėjimo dimensijos. Kitaip tariant, darbuotojas patiria daugiau entuziazmo, užsidegimo, noro dėti

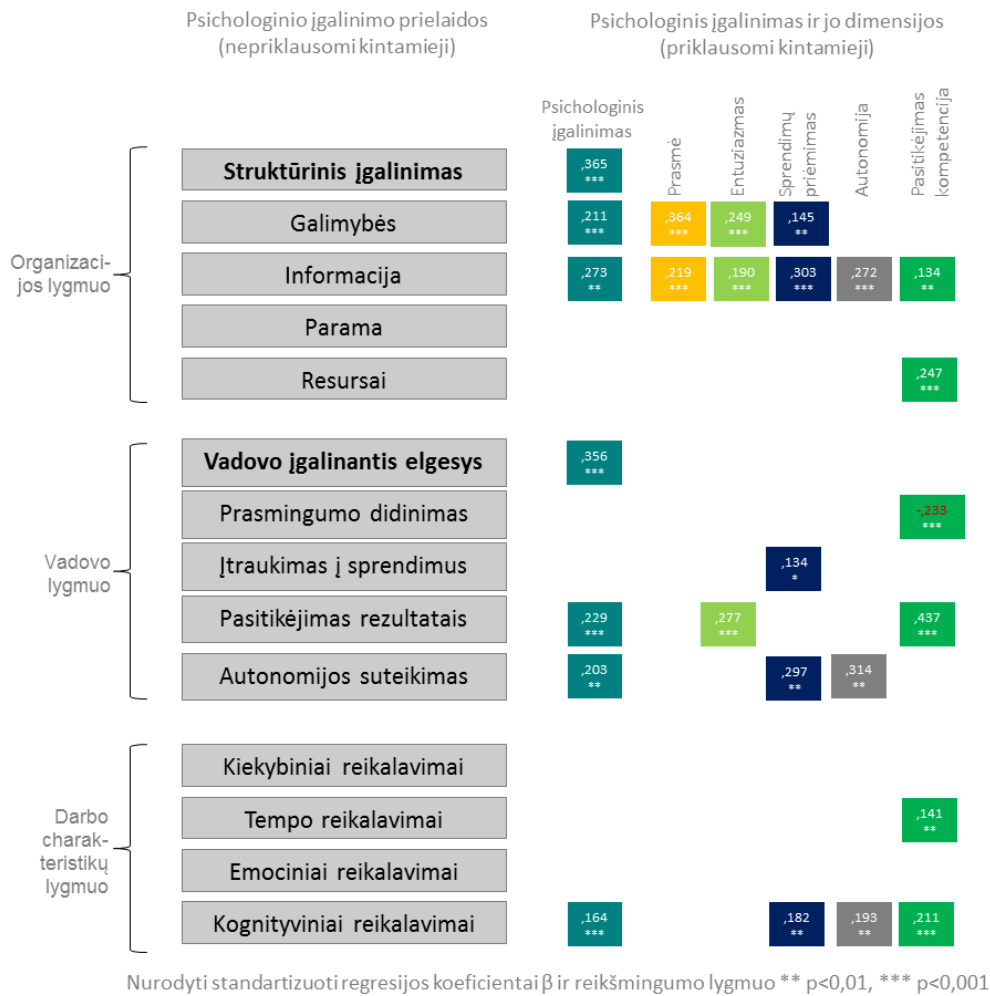
papildomų pastangų darbe, kai jam suteikiamos galimybės dirbti iššūkius keliantį darbą; kai pateikiama informacija apie platesnį nei individualus darbas kontekstą (organizacijos tikslus, esamą situaciją); kai tiesioginis vadovas demonstruoja pasitikėjimą darbuotoju: jo galimybėmis susidoroti su kylančiais sunkumais darbe, tobulėti net ir padarius klaidą.

Sprendimų priėmimas prognozuojamas struktūrinio įgalinimo galimybių ir informacijos dimensijų bei vadovo įgalinančio elgesio įtraukimo į sprendimus ir autonomijos suteikimo dimensijų. Kitaip tariant, darbuotojas jaučia galintis pats priimti sprendimus darbe, daryti įtaką darbe priimamiems sprendimams ir žmonėms, kai organizacija suteikia galimybes dirbti iššūkius keliantį darbą; kai pateikiama informacija apie platesnį nei individualus darbas kontekstą; kai tiesioginis vadovas priima sprendimus kartu su darbuotoju ir tariasi dėl strateginių sprendimų; kai vadovas leidžia dirbti darbuotojui priimtiniu būdu, be bereikalingų biurokratinių apribojimų. Be to, sprendimų priėmimas susijęs su kognityviniais darbo reikalavimais, t. y. jei darbo pobūdis reikalauja siūlyti naujas idėjas, priimti sudėtingus sprendimus, atkreipiant dėmesį į daugelį veiksnių, tuomet darbuotojas jaučia labiau galintis pats priimti sprendimus, daryti įtaką kitų priimamiems sprendimams darbe.

Autonomijos dimensiją prognozuoja struktūrinio įgalinimo informacijos ir vadovo įgalinančio elgesio autonomijos suteikimo dimensijos, be to, autonomija susijusi su kognityviniais darbo reikalavimais. Kitaip tariant, darbuotojas jaučia turįs daugiau autonomiškumo (galįs savarankiškai priimti sprendimus, pats nusistatyti darbo tikslus ir koreguoti, kaip atlikti savo darbą), kai jam prieinama informacija apie platesnį nei individualus darbas kontekstą; kai tiesioginis vadovas leidžia dirbti darbuotojui priimtiniu būdu, be bereikalingų biurokratinių apribojimų; kai darbo pobūdis reikalauja siūlyti naujas idėjas, priimti sudėtingus sprendimus, atkreipiant dėmesį į daugelį veiksnių.

Pasitikėjimas kompetencija teigiamais ryšiais susijęs su struktūrinio įgalinimo informacijos ir resursų dimensija, vadovo įgalinančio elgesio pasitikėjimo dimensija. Kitaip tariant, darbuotojas labiau pasitiki savo kompetencija (taip pat jaučia, kad kiti žmonės darbe ja pasitiki), kai jam prieinama informacija apie platesnį nei individualus darbas kontekstą; kai organizacija suteikia darbui atlikti reikiamų resursų (laiko, pagalbos, kt.); kai tiesioginis vadovas demonstruoja pasitikėjimą darbuotojo galimybėmis įveikti sunkumus ir tobulėti. Be to, pasitikėjimą kompetencija prognozuoja tempo ir kognityviniai darbo reikalavimai, t. y. darbuotojas labiau pasitiki savo kompetencija, kai darbo pobūdis reikalauja dirbti greitai, dideliu tempu; kai reikia siūlyti naujas idėjas, priimti sudėtingus sprendimus, atkreipiant dėmesį į daugelį veiksnių. Nustatyta, kad pasitikėjimas kompetencija neigiamu ryšiu susijęs su vadovo įgalinančio elgesio prasmingumo didinimo dimensija, t. y. darbuotojas mažiau pasitiki savo kompetencija pats ir vertina, kad darbo aplinkos žmonės ja pasitiki mažiau, kai tiesioginis vadovas parodo, kaip darbuotojo darbas atrodo iš platesnės perspektyvos, kaip jis susijęs su organizacijos tikslais ir veikla.

Apibendrinti rezultatai pagal 10 ir 11 lentelių duomenis pateikiami 3-iame paveiksle.



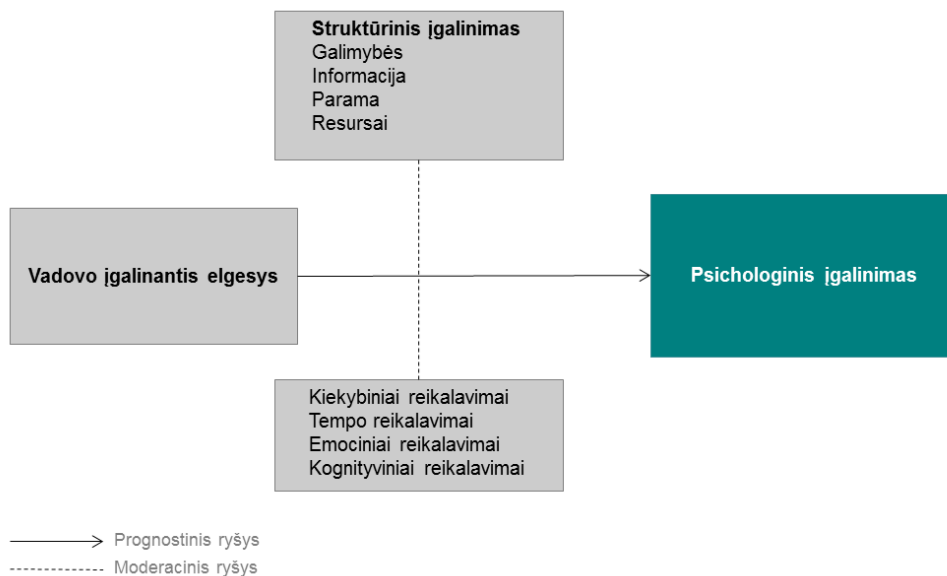
3 pav. Psichologinio įgalinimo ir jo dimensijų prielaidų apibendrinti rezultatai

Taigi darbuotojų psichologinį įgalinimą prognozuoja struktūrinis įgalinimas ir jo dimensijos (galimybės ir informacija), vadovo įgalinantis elgesys ir jo dimensijos (pasitikėjimas ir autonomijos suteikimas) bei kognityviniai darbo reikalavimai. Penkias psichologinio įgalinimo dimensijas (prasmę, entuziazmą, sprendimų priėmimą, autonomiją ir pasitikėjimą kompetencija) prognozuoja skirtingi veiksniai.

Kitame skyriuje pristatomi rezultatai, atskleidžiantys struktūrinio įgalinimo, vadovo įgalinančio elgesio ir darbo reikalavimų sąveikas prognozuojant psichologinį įgalinimą.

3.2.2.3. Struktūrinio įgalinimo, vadovo įgalinančio elgesio ir darbo reikalavimų tarpusavio sąveika prognozuojant psichologinį įgalinimą

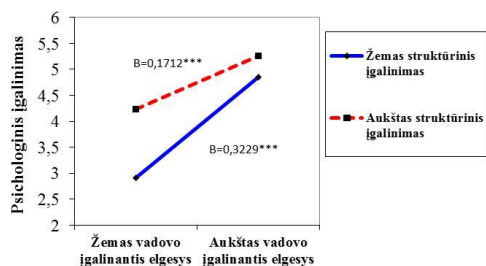
Kaip minėta 1.2 skyriuje, vadovo įgalinantis elgesys gali būti centrinė psichologinio įgalinimo prielaida, tuo tarpu struktūrinis įgalinimas bei darbo reikalavimai formuoja kontekstą, t. y. sąlygas, kurios gali stiprinti arba silpninti vadovo įgalinančio elgesio ryšius su darbuotojų psichologiniu įgalinimu. Šių sąlygų reikšmę galima nustatyti naudojant moderacinę analizę (Bennet, 2000). Pirma, moderacinės analizės buvo atliktos, siekiant išanalizuoti vadovo įgalinančio elgesio ir struktūrinio įgalinimo bei jo dimensijų sąveiką prognozuojant psichologinį įgalinimą bendroje grupėje. Antra, moderacinės analizės buvo atliktos, siekiant nustatyti vadovo įgalinančio elgesio ir darbo reikalavimų sąveiką prognozuojant psichologinį įgalinimą bendroje grupėje. Psichologinio įgalinimo prielaidų sąveikos analizės schema pateikta 4-ame paveiksle.



4 pav. Psichologinio įgalinimo prielaidų sąveikos analizės schema

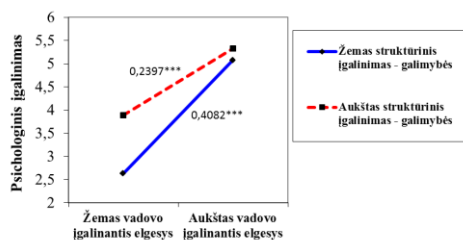
Moderacinių analizių rezultatai pateikiami paveiksluose tekste ir lentelėse, esančiose 8-ame priede: 5-ame, 5.1–5.4 paveiksluose ir 8.1 lentelėje pateikiami vadovo įgalinančio elgesio ir struktūrinio įgalinimo bei jo dimensijų sąveikos prognozuojant darbuotojų psichologinį įgalinimą, rezultatai; 6.1–6.3

paveiksluose ir 8.2 lentelėje – vadovo įgalinančio elgesio ir darbo reikalavimų sąveikos prognozuojant darbuotojų psichologinį įgalinimą, rezultatai. Paveiksluose pateikiami prognostiniai svoriai (nestandartizuotos B koeficientų reikšmės).

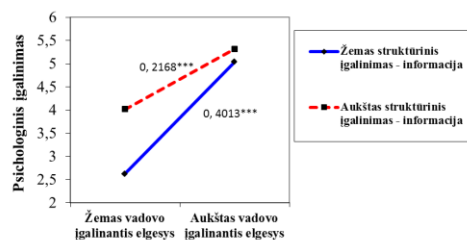


5 pav. Vadovo įgalinančio elgesio ir struktūrinio įgalinimo sąveika prognozuojant darbuotojų psichologinį įgalinimą (pateikiami nestandartizuoti B koeficientai)

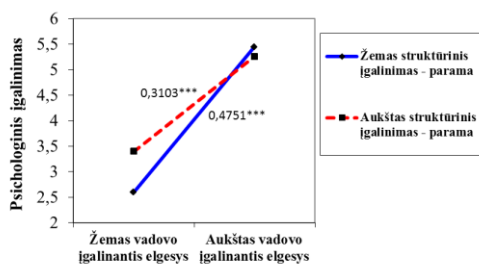
*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$



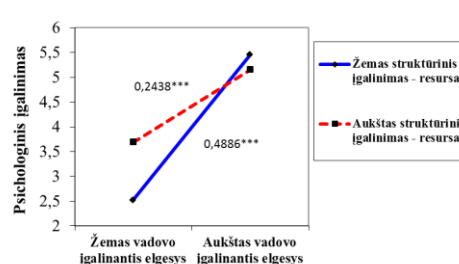
5.1 pav.



5.2 pav.



5.3 pav.



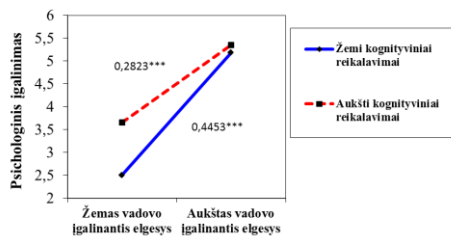
5.4 pav.

5.1–5.4 pav. Vadovo įgalinančio elgesio ir struktūrinio įgalinimo dimensijų (galimybių, informacijos, paramos, resursų) sąveika prognozuojant darbuotojų psichologinį įgalinimą (pateikiami nestandartizuoti B koeficientai)

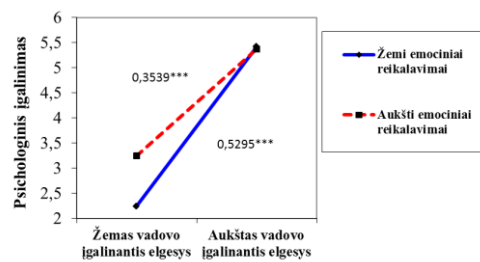
*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Struktūrinio įgalinimo ir vadovo įgalinančio elgesio sąveika. Gauti rezultatai rodo, kad tiesioginio vadovo įgalinantis elgesys stipriau prognozuoja darbuotojų psichologinį įgalinimą, kai bendro struktūrinio įgalinimo ir atskirų struktūrinio įgalinimo dimensijų (galimybių, informacijos, paramos, resursų) lygis yra žemesnis. T. y. vadovo įgalinantis elgesys stipriau prognozuoja darbuotojų psichologinį įgalinimą, kai struktūrinio įgalinimo sąlygos yra nepakankamos. Darbuotojų psichologinis įgalinimas yra labiau išreikštas, kai tiesioginis vadovas padeda darbuotojui suprasti, kaip jo tikslai, veikla ir veiklos rezultatai siejasi su organizacijos tikslais, veikla ir rezultatais, įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą, parodo, kad pasitiki pavaldinių aukštais rezultatais, sudaro galimybes veikti savarankiškai. Vadovo įgalinančio elgesio svarba ypač išauga tuomet, kai organizacija nesudaro pakankamų struktūrinio įgalinimo sąlygų panaudoti visus profesinius gebėjimus ir įgyti naujų; nesuteikia pakankamai informacijos apie platesnį nei individualus darbas kontekstą organizacijoje, bendrą situaciją, tikslus, vertybes; neaprupina visais darbui reikalingais ištekliais; nesuteikia pakankamos paramos patarimų, grįžtamojo ryšio apie veiklą.

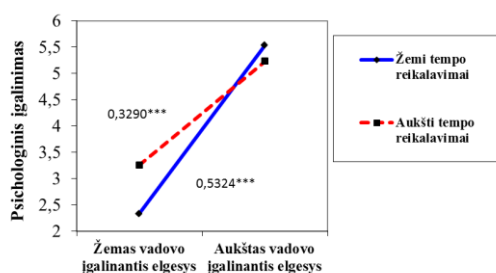
Taigi tiesioginio vadovo įgalinantis elgesys stipriau prognozuoja darbuotojų psichologinį įgalinimą, kai bendro struktūrinio įgalinimo ir atskirų struktūrinio įgalinimo dimensijų (galimybių, informacijos, paramos, resursų) lygis yra žemesnis.



6.1 pav.



6.2 pav.



6.3 pav.

6.1–6.3 pav. Vadovo įgalinančio elgesio ir darbo kognityvinių, emocinių ir tempo reikalavimų sąveika prognozuojant darbuotojų psichologinį įgalinimą (pateikiami nestandartizuoti B koeficientai)

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

Darbo reikalavimų ir vadovo įgalinančio elgesio sąveika. Rezultatai rodo, kad tiesioginio vadovo įgalinantis elgesys stipriau prognozuoja darbuotojų psichologinį įgalinimą, kai darbo kognityviniai, emociniai ir tempo reikalavimai yra žemesni. Darbo kiekio reikalavimų sąveika su vadovo įgalinančiu elgesiu, prognozuojant psichologinį įgalinimą, nėra reikšminga.

Darbuotojų psichologinis įgalinimas yra labiau išreikštas, kai tiesioginis vadovas padeda darbuotojui suprasti, kaip jo tikslai, veikla ir veiklos rezultatai siejasi su organizacijos tikslais, veikla ir rezultatais, įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą, parodo, kad pasitiki pavaldinių aukštais rezultatais, sudaro galimybes veikti savarankiškai. Vadovo įgalinančio elgesio

svarba ypač išauga tada, kai darbe nereikalaujama priimti sudėtingų sprendimų ar siūlyti naujų idėjų, kai nėra emocinio išitraukimo į darbą, emociškai sunkių situacijų, kai nereikalaujama darbo dirbti dideliu tempu.

Taigi vadovo įgalinantis elgesys stipriau prognozuoja darbuotojų psichologinį įgalinimą, kai kognityviniai, emociniai ir tempo darbo reikalavimai yra mažesni, t. y. kai darbe nereikia priimti sudėtingų sprendimų ar siūlyti naujų idėjų, kai nėra emocinio išitraukimo į darbą, emociškai sunkių situacijų, kai nereikalaujama darbo dirbti dideliu tempu.

Apibendrinant psichologinio įgalinimo prielaidų analizę, galima teigti, kad čia tirtos prielaidos psichologinį įgalinimą veikia dvejopai. Pirma, struktūrinis įgalinimas ir jo dimensijos (galimybės ir informacija), vadovo įgalinantis elgesys ir jo dimensijos (pasitikėjimas ir autonomijos suteikimas) bei kognityviniai darbo reikalavimai prognozuoja darbuotojų psichologinį įgalinimą. Antra, šios prielaidos veikia kaip tarpusavyje sąveikaujanti sistema, kurioje vadovo įgalinantis elgesys, traktuojamas kaip centrinė psichologinio įgalinimo prielaida, yra veikiamas struktūrinio įgalinimo ir darbo reikalavimų kaip kontekstą psichologiniam įgalinimui kuriančių prielaidų. Rezultatai tai patvirtino: pirma, tiesioginio vadovo įgalinantis elgesys stipriau prognozuoja darbuotojų psichologinį įgalinimą, kai bendro struktūrinio įgalinimo ir atskirų struktūrinio įgalinimo dimensijų (galimybės, informacija, parama, resursai) lygis yra žemesnis; antra, vadovo įgalinantis elgesys stipriau prognozuoja darbuotojų psichologinį įgalinimą, kai darbo kognityviniai, emociniai ir tempo reikalavimai yra žemesni.

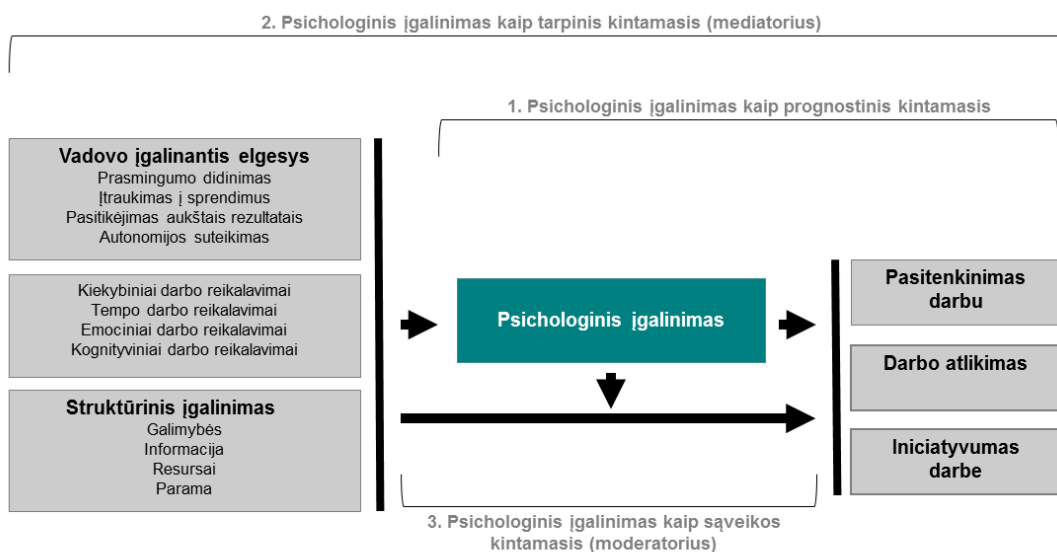
Kitame skyriuje pristatomi rezultatai, atskleidžiantys, kokį vaidmenį psichologinis įgalinimas atlieka darbuotojų pasitenkinimui darbu ir darbinei elgsenai.

3.2.3. Psichologinio įgalinimo vaidmuo pasitenkinimui darbu ir darbinei elgsenai

Šio skyriaus poskyriuose pristatomi rezultatai, atskleidžiantys, kokią vaidmenį psichologinis įgalinimas atlieka pasitenkinimui darbu (poskyris 3.2.3.1), darbo atlikimui (3.2.3.2) ir iniciatyvumui darbe (3.2.3.3). Kiekviename poskyryje nuosekliai analizuojamas trejopas psichologinio įgalinimo vaidmuo:

- 1) psichologinis įgalinimas tiriamas kaip pasitenkinimą darbu, darbo atlikimą ir iniciatyvumą prognozuojantis kintamasis;
- 2) psichologinis įgalinimas tiriamas kaip tarpinis kintamasis (mediatorius) tarp vadovo įgalinančio elgesio, struktūrinio įgalinimo ir darbo reikalavimų;
- 3) psichologinis įgalinimas tiriamas kaip sąveikos kintamasis (moderatorius) vadovo įgalinančio elgesio, struktūrinio įgalinimo ir darbo reikalavimų sąveikose.

Galiausiai 3.2.3.4 skyriuje apibendrinamas psichologinio darbuotojų įgalinimo vaidmuo ir pateikiamas bendras psichologinio įgalinimo prielaidų ir padarinių modelis. Psichologinio įgalinimo vaidmens pasitenkinimui darbu, darbo atlikimui ir iniciatyvumui analizės schema pateikiama 7-ame paveiksle.



7 pav. Psichologinio įgalinimo vaidmens pasitenkinimui darbu, darbo atlikimui ir iniciatyvumui analizės schema

3.2.3.1. Psichologinio įgalinimo vaidmuo pasitenkinimui darbu

Psichologinio įgalinimo sąveika su pasitenkinimu darbu. Siekiant nustatyti psichologinio įgalinimo vaidmenį, prognozuojant pasitenkinimą darbu, pirmiausia bendroje tyrimo dalyvių grupėje buvo patikrintas penkių pakopų hierarchinės regresijos modelis, palaipsniui įtraukiant socialinius demografinius kintamuosius (lytį, amžių, išsilavinimą, pareigas ir stažą organizacijoje) (1 pakopa), struktūrinio įgalinimo (2 pakopa) ir vadovo įgalinančio elgesio bendruosius rodiklius (3 pakopa), darbo reikalavimus (kiekio, tempo, emocinius ir kognityvinius) (4 pakopa) ir psichologinio įgalinimo bendrąjį rodiklį (5 pakopa). Rezultatai pateikiami 12-oje lentelėje.

Antra, buvo atlikta penkių pakopų hierarchinė regresija, palaipsniui įtraukiant socialinius demografinius kintamuosius (lytį, amžių, išsilavinimą, pareigas ir stažą organizacijoje) (1 pakopa), struktūrinio įgalinimo (2 pakopa) ir vadovo įgalinančio elgesio dimensijas (3 pakopa), darbo reikalavimus (kiekio, tempo, emocinius ir kognityvinius) (4 pakopa) ir psichologinio įgalinimo dimensijas (5 pakopa). Rezultatai pateikiami 13-oje lentelėje.

12 lentelė. Daugialypės hierarchinės regresijos modelis prognozuojant pasitenkinimą darbu bendroje grupėje, kai nepriklausomi kintamieji yra socialiniai demografiniai kintamieji, struktūrinio įgalinimo, vadovo įgalinančio elgesio bendrieji rodikliai, darbo reikalavimai, psichologinio įgalinimo bendrasis rodiklis.

Nepriklausomi kintamieji		Pasitenkinimas darbu				
		Standartizuoti β (Beta) prognostinių kintamųjų koeficientai				
		1 pakopa	2 pakopa	3 pakopa	4 pakopa	5 pakopa
Socialiniai demografiniai kintamieji	Lytis	-0,008	0,009	-0,003	-0,025	0,004
	Amžius	0,075	0,070	0,050	0,056	0,048
	Išsilavinimas	0,101	-0,050	-0,058	-0,0417	-0,060
	Pareigos	0,105	-0,048	-0,051	-0,037	-0,049
	Stažas	-0,263***	-0,057	-0,062	-0,045	-0,104*

	organizacijoje					
Struktūrinis įgalinimas			0,715***	0,492***	0,475***	0,276***
Vadovo įgalinantis elgesys				0,299***	0,310**	0,117
Darbo reikalavimai	Kiekio				-0,074	-0,075
	Tempo				-0,019	-0,043
	Emociniai				-0,043	-0,052
	Kognityviniai				-0,014	-0,121*
Psichologinis įgalinimas						0,544***
R²		0,07	0,507	0,545	0,556	0,651
Δ R²		0,07**	0,437***	0,039***	0,011*	0,094***
F		(5;264) = 3,957***	(6;263) = 45,032***	(7;262) = 44,900***	(11;258) = 29,391***	(12;257) = 39,874***

N=330

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

13 lentelė. Hierarchinės regresijos modelis prognozuojant pasitenkinimą darbu bendroje grupėje, kai nepriklausomi kintamieji yra socialiniai demografiniai kintamieji, struktūrinio įgalinimo dimensijos, vadovo įgalinančio elgesio dimensijos, darbo reikalavimai, psichologinio įgalinimo dimensijos.

Nepriklausomi kintamieji		Pasitenkinimas darbu				
		Standartizuoti β (Beta) prognostinių kintamųjų koeficientai				
		1 pakopa	2 pakopa	3 pakopa	4 pakopa	5 pakopa
Socialiniai demografiniai kintamieji	Lytis	-0,008	0,002	-0,009	-0,026	0,022
	Amžius	0,071	0,059	0,036	0,037	0,032
	Išsilavinimas	0,101	-0,050	-0,069	-0,047	-0,048
	Pareigos	0,102	-0,050	-0,057	-0,035	-0,042
	Stažas organizacijoje	-0,263***	-0,057	-0,068	-0,060	-0,068
Struktūrinio įgalinimo dimensijos	Galimybės		0,279***	0,208***	0,266***	0,045
	Informacija		0,216***	0,175**	0,171**	0,075
	Parama		0,162*	0,004	-0,012	-0,055
	Resursai		0,265***	0,190**	0,137*	0,148*
Vadovo įgalinančio elgesio dimensijos	Prasmingumo didinimas			0,190*	0,202**	0,143*
	Ištraukimas į sprendimus			0,029	0,027	0,052
	Pasitikėjimas			0,107	0,124	-0,013
	Autonomijos suteikimas			0,073	0,070	-0,021
Darbo reikalavimai	Kiekio				-0,089	-0,110*
	Tempo				-0,013	0,012
	Emociniai				-0,051	-0,056

	Kognityviniai				-0,053	-0,078
Psichologinis įgalinimas	Prasmė					0,405***
	Entuziazmas					0,165*
	Sprendimų priėmimas					0,067
	Autonomija					0,076
	Pasitikėjimas kompetencija					-0,034
	R²	0,07	0,512	0,561	0,577	0,702
	Δ R²	0,07**	0,505***	0,049***	0,016***	0,125***
	F	(5;262) = 3,950***	(9;258) = 30,079***	(13;254) = 25,004***	(17;250) = 20,022***	(22;245) = 26,201***

N=330

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

Tikrinant pirmąjį modelį, kaip rodo 12-oje lentelėje pateikti rezultatai, socialiniai demografiniai kintamieji (stažas organizacijoje) paaiškina 7 %, įtraukus struktūrinio įgalinimo bendrąjį rodiklį – 50,7 %, įtraukus vadovo įgalinančio elgesio bendrąjį rodiklį – 54,5 %, įtraukus darbo aplinkos reikalavimus – 55,6 %, įtraukus psichologinio įgalinimo bendrąjį rodiklį – 65,1 % pasitenkinimo darbu duomenų sklaidos. Stažas organizacijoje (1 pakopa) pasitenkinimą darbu prognozuoja statistiškai reikšmingai, tačiau ši sąsaja tampa nereikšminga tolesnėse pakopose. Struktūrinis įgalinimas prognozuoja pasitenkinimą darbu (2 pakopa), šie ryšiai išlieka reikšmingi ir vėlesnėse pakopose. Vadovo įgalinantis elgesys (3 ir 4 pakopos) reikšmingai susijęs su pasitenkinimu darbu, tačiau sąsaja tampa nereikšminga, penktojoje pakopoje įtraukus psichologinį įgalinimą. Kiekio, tempo ir emocinių darbo reikalavimų sąsajos su pasitenkinimu darbu nėra statistiškai reikšmingos, tik kognityvinių darbo reikalavimų sąsaja reikšminga.

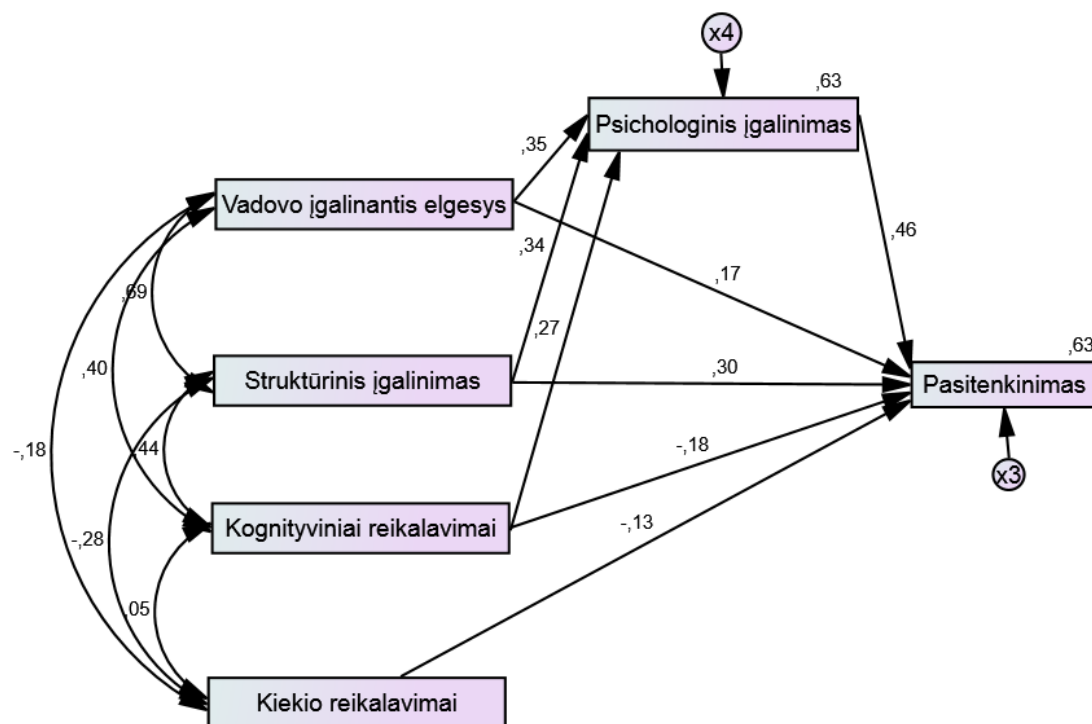
Tikrinant antrąjį modelį, kaip rodo 13-oje lentelėje pateikti rezultatai, socialiniai demografiniai kintamieji (stažas organizacijoje) paaiškina 7 %, įtraukus struktūrinio įgalinimo dimensijas – 51,2 %, įtraukus vadovo įgalinančio elgesio dimensijas – 56,1 %, įtraukus darbo aplinkos reikalavimus – 57,7 %, įtraukus psichologinio įgalinimo dimensijas – 70,2 % pasitenkinimo darbu duomenų sklaidos. Stažas organizacijoje (1 pakopa) pasitenkinimą darbu prognozuoja statistiškai reikšmingai, tačiau ši sąsaja tampa nereikšminga

tolesnėse pakopose. Visos struktūrinio įgalinimo dimensijos prognozuoja pasitenkinimą darbu (2 pakopa), tačiau šie ryšiai tampa nereikšmingi (išskyrus resursų dimensiją) į modelį įtraukus psichologinio įgalinimo dimensijas (5 pakopa). Iš vadovo įgalinančio elgesio dimensijų tik prasmingumo didinimas yra susijęs su pasitenkinimu darbu. Ši sąsaja išlieka reikšminga net įtraukus psichologinio įgalinimo dimensijas (5 pakopa). Su pasitenkinimu darbu neigiamu prognostiniu ryšiu susiję darbo kiekio reikalavimai (papildomai paaiškinantys 1,6 % pasitenkinimo darbu duomenų išsibarstymo), t. y. kuo netolygiau paskirstomos darbo užduotys, kuo labiau darbuotojas nespėja atlikti savo darbo, tuo mažesnis jo pasitenkinimas darbu. Tempo, emocinių ir kognityvinių darbo reikalavimų sąsajos su pasitenkinimu darbu nėra statistiškai reikšmingos. Iš psichologinio įgalinimo dimensijų tik prasmė ir entuziazmas yra susiję su pasitenkinimu darbu, kitos trys dimensijos (sprendimų priėmimas, autonomija ir pasitikėjimas kompetencija) pasitenkinimo darbu neprognozuoja.

Taigi didesnis pasitenkinimas darbu susijęs su didesniu įgalinimu organizacijos lygmenyje (konkrečiai – su didesniais darbui atlikti suteikiamais resursais), tiesioginio vadovo pastangomis padidinti atliekamo darbo prasmingumą, su mažesniu stažu, mažesniais kognityviniais darbo reikalavimais, o labiausiai – su psichologiniu įgalinimu, konkrečiai – su paties darbuotojo suvokimu, kad jo atliekamas darbas jam yra prasmingas ir padeda siekti ilgalaikių tikslų; su didesniu darbuotojo entuziazmu ir užsidegimu darbe. T. y. kuo labiau psichologiškai įgalintas darbuotojas jausis (daugiau prasmės ir entuziazmo), kuo daugiau turės darbui atlikti reikiamų resursų, tuo darbuotojas bus labiau patenkintas darbu. Be to, didesnis pasitenkinimas darbu susijęs su mažesniais kognityviniais reikalavimais, t. y. mažiau sudėtingų sprendimų ir naujų idėjų siūlymo darbe, mažesni reikalavimai dėmesiui ir atminčiai; taip pat su mažesniais darbo kiekio reikalavimais – tolygiau paskirstomu darbo krūviu, pakankamu laiku darbams atlikti.

Psichologinis įgalinimas kaip tarpinis kintamasis (mediatorius).
Siekiant įvertinti, ar psichologinis įgalinimas atlieka tarpinio kintamojo

(mediatoriaus) vaidmenį prognozuojant pasitenkinimą darbu, buvo atlikta kelių analizė. Pradžioje į modelį buvo įtraukti šie kintamieji: psichologinis įgalinimas (kaip tarpinis kintamasis), visi psichologinio įgalinimo prielaidų lygmens kintamieji (vadovo įgalinantis elgesys, struktūrinis įgalinimas, kognityviniai, tempo, kiekio ir emociniai darbo reikalavimai) ir pasitenkinimas darbu. Pašalinus kintamuosius, kurių ryšiai su pasitenkinimu darbu nėra statistiškai reikšmingi, apskaičiuoti tokie modelio tinkamumo rodikliai: $\chi^2 = 7,215$ (df = 3, p = 0,065); RMSEA = 0,046; CFI = 0,998; NFI = 0,996. Tai rodo, kad modelis gerai paaiškina turimus duomenis. Gautas modelis pateikiamas 8-ame paveiksle.



Paaiškinimai:

Matavimo kintamieji žymimi stačiakampiais, latentiniai kintamieji – ovalais.

x_1 - x_4 – matavimo (liekamųjų) paklaidų kintamieji.

Dvipusės rodyklės ir ties jomis esantys skaičiai žymi koreliacijas ir jų stiprumą ($p < 0,001$, išskyrus koreliaciją tarp kiekio ir kognityvinių reikalavimų, kur $p = 0,355$).

Vienpusės rodyklės ir ties jomis esantys skaičiai žymi standartizuotus regresijos koeficientus ($p < 0,001$).

Skaičiai, esantys virš matavimo kintamųjų, žymi, kokia matavimo kintamojo dispersijos dalis yra paaiškinama latentiniu kintamuoju.

8 pav. Psichologinio įgalinimo, kaip tarpinio kintamojo vaidmuo prognozuojant pasitenkinimą darbu

Kaip matyti iš 8 paveikslo, psichologinis įgalinimas veikia kaip dalinis mediatorius tarp šių kintamųjų: vadovo įgalinančio elgesio ir pasitenkinimo darbu; struktūrinio įgalinimo ir pasitenkinimo darbu; kognityvinių reikalavimų ir pasitenkinimo darbu. Vadovo įgalinantis elgesys prognozuoja pasitenkinimą darbu ir tiesiogiai, ir per psichologinį įgalinimą. Taip pat struktūrinis įgalinimas prognozuoja pasitenkinimą darbu ir tiesiogiai, ir per psichologinį įgalinimą.

Įdomu tai, kad didesni kognityviniai darbo reikalavimai prognozuoja žemesnį pasitenkinimą darbu, tačiau sąveikoje per psichologinį įgalinimą regresijos koeficientai teigiami: didesni kognityviniai reikalavimai numato didesnį psichologinį įgalinimą, kuris susijęs su didesniu pasitenkinimu darbu. Atsižvelgiant į regresijos koeficientus (kognityvinių reikalavimų ir pasitenkinimo darbu tiesioginės sąveikos koeficientas tėra $-0,13$, $p < 0,001$; kelio „kognityviniai reikalavimai-psichologinis įgalinimas-pasitenkinimas darbu“ regresijos koeficientai atitinkamai $0,27$ ir $0,46$, $p < 0,001$), galima teigti, kad bendras ištirtas kognityvinių darbo reikalavimų vaidmuo pasitenkinimui darbu yra labiau teigiamas, t. y. susijęs su didesniu pasitenkinimu darbu, nei neigiamas.

Taigi psichologinis įgalinimas atlieka tarpinio kintamojo (dalinio mediatoriaus) vaidmenį tarp pasitenkinimo darbu ir jį prognozuojančių veiksnių – vadovo įgalinančio elgesio, struktūrinio įgalinimo ir kognityvinių darbo reikalavimų.

Psichologinis įgalinimas kaip sąveikos kintamasis (moderatorius). Darbe buvo iškelta prielaida, kad psichologinis įgalinimas gali būti sąlyga, dėl kurios stiprėja ar silpnėja kitų veiksnių sąsajos su pasitenkinimu darbu. Siekiant įvertinti, kokį vaidmenį psichologinis įgalinimas atlieka pasitenkinimo darbu ir jį prognozuojančių kintamųjų sąveikai, buvo atliktos moderacinės analizės:

1) moderacinės analizės, atskleidžiančios vadovo įgalinančio elgesio bei jo dimensijų ir psichologinio įgalinimo sąveiką prognozuojant pasitenkinimą darbu (8 priedas, 8.3 lentelė);

2) moderacinės analizės, parodančios struktūrinio įgalinimo bei jo dimensijų ir psichologinio įgalinimo sąveiką prognozuojant pasitenkinimą darbu (8 priedas, 8.4 lentelė);

3) moderacinės analizės, parodančios darbo reikalavimų ir psichologinio įgalinimo sąveiką prognozuojant pasitenkinimą darbu (8 priedas, 8.5 lentelė).

Gauti rezultatai rodo, kad moderuojančio vaidmens tarp pasitenkinimo darbu ir jį prognozuojančių kintamųjų (struktūrinio įgalinimo ir jo dimensijų, vadovo įgalinančio elgesio ir jo dimensijų, darbo reikalavimų) psichologinis įgalinimas neatlieka. Kitaip tariant, psichologinis įgalinimas nėra ta sąlyga, dėl kurios stiprėja ar silpnėja kitų veiksnių sąsajos su pasitenkinimu darbu.

Taigi psichologinis įgalinimas susijęs su pasitenkinimu darbu dvejopai: pirma, prognozuoja pasitenkinimą darbu per tiesioginę sąveiką, konkrečiai – per prasmės ir entuziazmo dimensijų sąveiką su pasitenkinimu darbu, t. y. pasitenkinimas darbu didėja, jei darbuotojas mato daugiau prasmės savo darbe, jei darbas atrodo leidžiantis pasiekti ilgalaikius tikslus, jei patiriama daugiau entuziazmo ir užsidegimo atliekant užduotis. Antra, psichologinis įgalinimas atlieka tarpinio kintamojo (dalinio mediatoriaus) vaidmenį tarp pasitenkinimo darbu ir jį prognozuojančių veiksnių – vadovo įgalinančio elgesio, struktūrinio įgalinimo ir kognityvinių darbo reikalavimų. Psichologinis įgalinimas tirtose sąveikose moderuojančio vaidmens neatlieka, t. y. nėra ta sąlyga, dėl kurios stiprėja ar silpnėja kitų veiksnių (struktūrinio įgalinimo, vadovo įgalinančio elgesio ir darbo reikalavimų) sąsajos su pasitenkinimu darbu.

3.2.3.2. Psichologinio įgalinimo vaidmuo darbo atlikimui

Psichologinio įgalinimo sąveika su darbo atlikimu. Siekiant nustatyti psichologinio įgalinimo vaidmenį, prognozuojant darbo atlikimą, pirmiausia bendroje tyrimo dalyvių grupėje buvo patikrintas penkių pakopų hierarchinės regresijos modelis, palaipsniui įtraukiant socialinius demografinius kintamuosius (lytį, amžių, išsilavinimą, pareigas ir stažą organizacijoje) (1 pakopa), struktūrinio įgalinimo (2 pakopa) ir vadovo įgalinančio elgesio bendruosius rodiklius (3 pakopa), darbo reikalavimus (kiekio, tempo, emocinius ir kognityvinius) (4 pakopa) ir psichologinio įgalinimo bendrąjį rodiklį (5 pakopa). Rezultatai pateikiami 14-oje lentelėje.

Antra, buvo atlikta penkių pakopų hierarchinė regresija, palaipsniui įtraukiant socialinius demografinius kintamuosius (lytį, amžių, išsilavinimą, pareigas ir stažą organizacijoje) (1 pakopa), struktūrinio įgalinimo (2 pakopa) ir vadovo įgalinančio elgesio dimensijas (3 pakopa), darbo reikalavimus (kiekio, tempo, emocinius ir kognityvinius) (4 pakopa) ir psichologinio įgalinimo dimensijas (5 pakopa). Rezultatai pateikiami 15-oje lentelėje.

14 lentelė. Daugialypės hierarchinės regresijos modelis prognozuojant darbo atlikimą bendroje grupėje, kai nepriklausomi kintamieji yra socialiniai demografiniai kintamieji, struktūrinio įgalinimo, vadovo įgalinančio elgesio bendrieji rodikliai, darbo reikalavimai, psichologinio įgalinimo bendrasis rodiklis.

Nepriklausomi kintamieji		Darbo atlikimas				
		Standartizuoti β (Beta) prognostinių kintamųjų koeficientai				
		1 pakopa	2 pakopa	3 pakopa	4 pakopa	5 pakopa
Socialiniai demografiniai kintamieji	Lytis	-0,119	-0,109*	-0,117*	-0,083	-0,069
	Amžius	0,018	0,014	-0,010	-0,024	-0,034
	Išsilavinimas	0,227***	0,128*	0,115*	0,128*	0,030
	Pareigos	0,053	-0,055	-0,056	-0,044	-0,062
	Stažas organizacijoje	-0,065	0,084	0,081	0,095	0,031
Struktūrinis įgalinimas		0,494***	0,223**	0,119	-0,098	
Vadovo įgalinantis elgesys			0,362***	0,223**	0,012	
Darbo reikalavi-	Kiekio				-0,224***	-0,225***
	Tempo				0,258***	0,259***

mai	Emociniai				-0,068	-0,079
	Kognityviniai				0,256***	-0,149*
Psichologinis įgalinimas						0,594***
R^2		0,083	0,291	0,348	0,476	0,589
ΔR^2		0,083***	0,208***	0,057***	0,129***	0,112***
F		(5;265) = 4,778***	(6;264) = 18,032***	(7;263) = 20,430***	(11;259) = 21,430***	(12;258) = 30,801***

N=330

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

15 lentelė. Hierarchinės regresijos modelis prognozuojant darbo atlikimą bendroje grupėje, kai nepriklausomi kintamieji – socialiniai demografiniai kintamieji, struktūrinio įgalinimo dimensijos, vadovo įgalinančio elgesio dimensijos, darbo reikalavimai, psichologinio įgalinimo dimensijos.

Nepriklausomi kintamieji		Darbo atlikimas				
		Standartizuoti β (Beta) prognostinių kintamųjų koeficientai				
		1 pakopa	2 pakopa	3 pakopa	4 pakopa	5 pakopa
Socialiniai demografiniai kintamieji	Lytis	-0,115	-0,094	-0,108*	-0,068	-0,044
	Amžius	0,026	0,036	0,021	0,018	-0,008
	Išsilavinimas	0,233***	0,151**	0,080	0,076	0,084
	Pareigos	0,046	-0,020	0,001	-0,015	-0,031
	Stažas organizacijoje	-0,062	0,094	0,058	0,068	-0,021
Struktūrinio įgalinimo dimensijos	Galimybės		0,127	0,045	-0,057	-0,070
	Informacija		0,060	0,034	0,072	0,027
	Parama		0,108	0,005	-0,010	-0,006
	Resursai		0,337***	0,209**	0,207**	-0,004
Vadovo įgalinančio elgesio dimensijos	Prasmingumo didinimas			-0,158	-0,143	0,024
	Ištraukimas į sprendimus			-0,061	-0,026	-0,009
	Pasitikėjimas			0,359***	0,247**	-0,063
	Autonomijos suteikimas			0,260**	0,190*	0,079
Darbo reikalavimai	Kiekio				-0,097	-0,151**
	Tempo				0,260***	0,152***
	Emociniai				-0,076	-0,033
	Kognityviniai				0,241**	0,095
Psichologinis įgalinimas	Prasmė					0,016
	Entuziazmas					0,116
	Sprendimų priėmimas					-0,072
	Autonomija					0,022
	Pasitikėjimas kompetencija					0,683***
R^2		0,084	0,316	0,440	0,528	0,768

ΔR^2	0,084**	0,232***	0,124***	0,088***	0,240***
F	(5;263) = 4,846***	(9;259) = 13,279***	(13;255) = 15,390***	(17;251) = 16,532***	(22;246) = 37,087***

N=330

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

Tikrinant pirmąjį modelį, kaip rodo 14-oje lentelėje pateikti rezultatai, socialiniai demografiniai kintamieji (stažas organizacijoje) paaiškina 8,3 %, įtraukus struktūrinio įgalinimo bendrąjį rodiklį – 29,1 %, įtraukus vadovo įgalinančio elgesio bendrąjį rodiklį – 34,8 %, įtraukus darbo aplinkos reikalavimus – 47,6 %, įtraukus psichologinio įgalinimo bendrąjį rodiklį – 58,9 % darbo atlikimo duomenų sklaidos. Išsilavinimas organizacijoje (1 pakopa) darbo atlikimą prognozuoja statistiškai reikšmingai, tačiau ši sąsaja tampa nereikšminga penktojoje pakopoje; lytis prognozuoja darbo atlikimą (2 ir 3 pakopos), tačiau sąveika tampa nereikšminga penktojoje pakopoje. Struktūrinis įgalinimas prognozuoja darbo atlikimą (2 ir 3 pakopos), šie ryšiai tampa nereikšmingi penktojoje pakopoje. Vadovo įgalinantis elgesys prognozuoja darbo atlikimą (3 ir 4 pakopos), šie ryšiai tampa nereikšmingi penktojoje pakopoje. Kiekio, tempo ir kognityviniai darbo reikalavimai reikšmingai prognozuoja darbo atlikimą (4 ir 5 pakopos). Psichologinis įgalinimas reikšmingai prognozuoja darbo atlikimą.

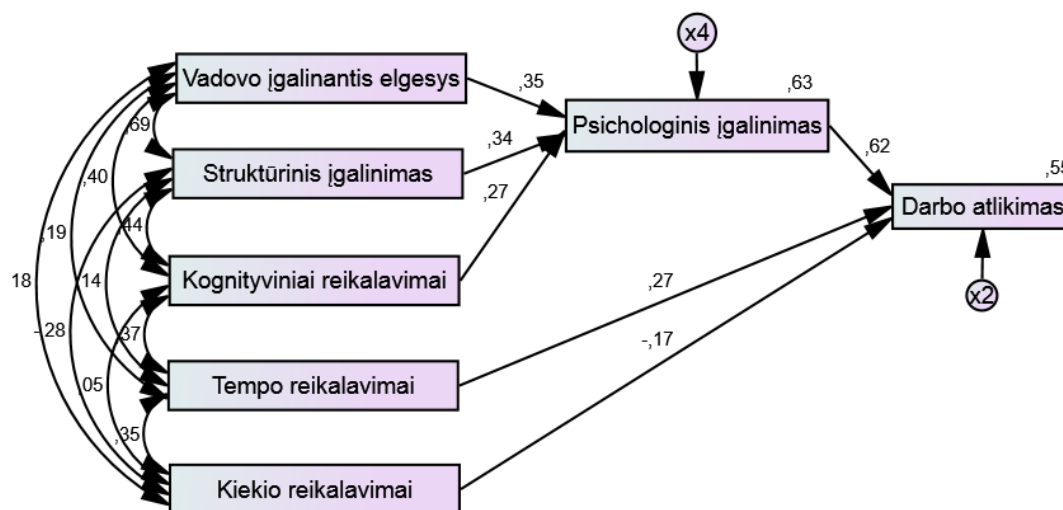
Tikrinant antrąjį modelį, kaip rodo 15-oje lentelėje pateikti rezultatai, gauta, kad socialiniai demografiniai kintamieji (konkrečiai – išsilavinimas) paaiškina 8,4 %, įtraukus struktūrinio įgalinimo dimensijas – 31,6 %, įtraukus vadovo įgalinančio elgesio dimensijas – 44 %, įtraukus darbo aplinkos reikalavimus – 52,8 %, pridėjus psichologinio įgalinimo dimensijas – 76,8 % darbo atlikimo duomenų sklaidos. Išsilavinimas (1 ir 2 pakopos), lytis (3 pakopa) darbo atlikimą prognozuoja statistiškai reikšmingai, tačiau šios sąsajos tampa nereikšmingos tolesnėse pakopose. Iš struktūrinio įgalinimo dimensijų tik darbui atlikti reikiami resursai prognozuoja darbo atlikimą, tačiau šios sąsajos tampa nereikšmingos į modelį įtraukus psichologinio įgalinimo dimensijas (5 pakopa). Iš vadovo įgalinančio elgesio dimensijų vadovo

pasitikėjimas darbuotojo galimybėmis susidoroti su sunkiomis užduotimis ir autonomijos darbuotojui suteikimas prognozuoja darbo atlikimą, tačiau šios sąsajos tampa nereikšmingos į modelį įtraukus psichologinio įgalinimo dimensijas (5 pakopa). Galiausiai į modelį įtraukus visus nepriklausomus kintamuosius, geresnį darbo atlikimą prognozuoja mažesni darbo kiekio ir didesni tempo reikalavimai bei psichologinio įgalinimo pasitikėjimo kompetencija dimensija. Kitos keturios dimensijos (prasmė, entuziazmas, sprendimų priėmimas ir autonomija) darbo atlikimo neprognozuoja.

Taigi didesnis psichologinis įgalinimas susijęs su geresniu darbo atlikimu – pasiekiamais darbo tikslais, visiškai atliekamomis paskirtomis užduotimis, nuosekliai demonstruojamomis pastangomis darbe. Kitaip tariant, kuo labiau darbuotojas jaučiasi psichologiškai įgalintas, tuo jo darbo atlikimas yra geresnis. Konkrečiai – geresnis darbo atlikimas pirmiausia yra susijęs su didesniu darbuotojo pasitikėjimu savo turima kompetencija, taip pat suvokimu, kad darbo aplinkos žmonės jo kompetencija taip pat pasitiki. Be to, geresnis darbo atlikimas susijęs su mažesniais darbo kiekio ir kognityviniais bei didesniais tempo reikalavimais. Kitaip tariant, kai darbuotojas dirba darba, kuriame nėra didelių reikalavimų užduotis atlikti laiku, susidoroti su netolygiu darbų paskirstymu, nėra reikalavimų priimti sudėtingus sprendimus, siūlyti naujas idėjas, nėra didelių reikalavimų atminčiai ir dėmesiui, tačiau yra aukšti reikalavimai dirbti sparčiu tempu, greitai, – esant tokioms sąlygoms, galima numatyti geresnį darbo atlikimą.

Psichologinis įgalinimas kaip tarpinis kintamasis (mediatorius). Siekiant įvertinti, ar psichologinis įgalinimas atlieka tarpinio kintamojo (mediatoriaus) vaidmenį prognozuojant darbo atlikimą, buvo atlikta kelių analizė. Pradžioje į modelį buvo įtraukti šie kintamieji: psichologinis įgalinimas (kaip tarpinis kintamasis), visi psichologinio įgalinimo prielaidų lygmens kintamieji (vadovo įgalinantis elgesys, struktūrinis įgalinimas, kognityviniai, tempo, kiekio ir emociniai darbo reikalavimai) ir darbo atlikimas. Pašalinus kintamuosius, kurių ryšiai su darbo atlikimu nėra

statistiškai reikšmingi, apskaičiuoti tokie modelio tinkamumo rodikliai: $\chi^2 = 22,213$ (df = 15, p = 0,102); RMSEA = 0,027; CFI = 0,996; NFI = 0,989. Tai rodo, kad modelis gerai paaiškina turimus duomenis. Gautas modelis pateikiamas 9 paveiksle.



Paaiškinimai:

Matavimo kintamieji žymimi stačiakampiais, latentiniai kintamieji – ovalais.

x1-x4 – matavimo (liekamųjų) paklaidų kintamieji.

Dvipusės rodyklės ir ties jomis esantys skaičiai žymi koreliacijas ir jų stiprumą (p<0,001, išskyrus koreliaciją tarp kiekio ir kognityvinių reikalavimų, kur p=0,355).

Vienpusės rodyklės ir ties jomis esantys skaičiai žymi standartizuotus regresijos koeficientus (p<0,001).

Skaičiai, esantys virš matavimo kintamųjų, žymi, kokia matavimo kintamojo dispersijos dalis yra paaiškinama latentiniu kintamuoju.

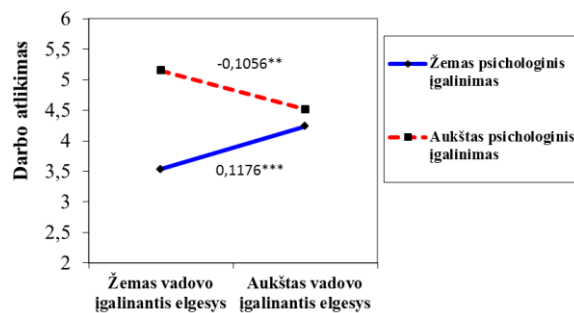
9 pav. Psichologinio įgalinimo, kaip tarpinio kintamojo vaidmuo prognozuojant darbo atlikimą

Kaip matyti 9-ame paveiksle, psichologinis įgalinimas veikia kaip pilnasis mediatorius tarp šių kintamųjų: vadovo įgalinančio elgesio ir darbo atlikimo; struktūrinio įgalinimo ir darbo atlikimo; kognityvinių reikalavimų ir darbo atlikimo. Kitaip tariant, kai atsižvelgiama į psichologinio įgalinimo ir darbo atlikimo sąveiką, vadovo įgalinantis elgesys, struktūrinis įgalinimas ir kognityviniai reikalavimai darbo atlikimo neprognozuoja. Šių kintamųjų sąveika su darbo atlikimu vyksta per psichologinį įgalinimą. Tempo ir kiekio reikalavimai darbo atlikimą prognozuoja.

Taigi psichologinis įgalinimas atlieka tarpinio kintamojo (mediatoriaus) vaidmenį tarp vadovo įgalinančio elgesio, struktūrinio įgalinimo, kognityvinių darbo reikalavimų ir darbo atlikimo.

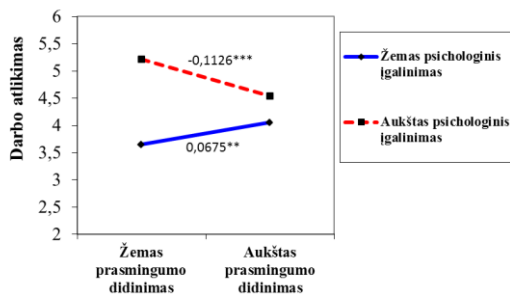
Psichologinis įgalinimas kaip sąveikos kintamasis (moderatorius). Darbe buvo iškelta prielaida, kad psichologinis įgalinimas gali būti sąlyga, dėl kurios stiprėja ar silpnėja kitų veiksnių sąsajos su darbo atlikimu. Siekiant įvertinti, kokį vaidmenį psichologinis įgalinimas atlieka darbo atlikimo ir jį prognozuojančių kintamųjų sąveikai, buvo atliktos moderacinės analizės:

- 1) moderacinės analizės, parodančios vadovo įgalinančio elgesio bei jo dimensijų ir psichologinio įgalinimo sąveiką prognozuojant darbo atlikimą bendroje grupėje (10 pav., 10.1–10.4 pav. ir 8 priedas, 8.6 lentelė);
- 2) moderacinės analizės, parodančios struktūrinio įgalinimo bei jo dimensijų ir psichologinio įgalinimo sąveiką prognozuojant darbo atlikimą bendroje grupėje (11 pav., 11.1–11.4 pav. ir 8 priedas, 8.7 lentelė);
- 3) moderacinės analizės, atskleidžiančios darbo reikalavimų ir psichologinio įgalinimo sąveiką prognozuojant darbo atlikimą bendroje grupėje (12.1–12.3 pav. ir 8 priedas, 8.8 lentelė).

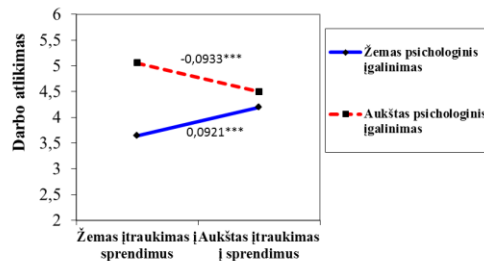


10 pav. Vadovo įgalinančio elgesio ir psichologinio įgalinimo sąveika prognozuojant darbo atlikimą (pateikiami nestandartizuoti B koeficientai)

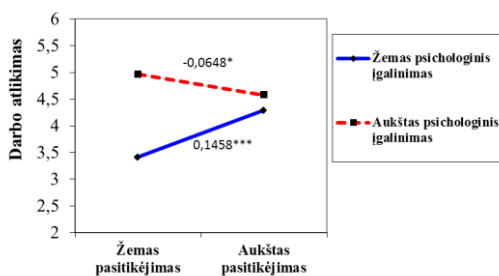
***p<0,001; **p<0,01; *p<0,05



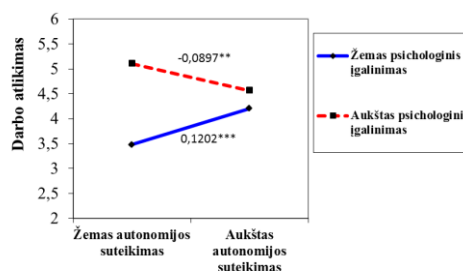
10.1 pav.



10.2 pav.



10.3 pav.



10.4 pav.

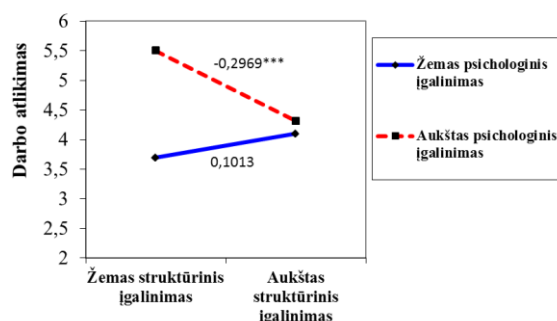
10.1–10.4 pav. Vadovo įgalinančio elgesio dimensijų (prasingumo didinimo, įtraukimo į sprendimus, pasitikėjimo demonstravimo ir autonomijos suteikimo) ir psichologinio įgalinimo sąveika prognozuojant darbo atlikimą (pateikiami nestandartizuoti B koeficientai)

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

Psichologinio įgalinimo sąsajos su vadovo įgalinančio elgesio ir darbo atlikimo sąveika. 10-ame paveiksle ir 8.6 lentelėje (8-ame priede) pateikti rezultatai rodo, kad tiesioginio vadovo įgalinantis elgesys prognozuoja geresnį darbo atlikimą, kai bendro psichologinio įgalinimo lygis yra žemesnis. Kai psichologinio įgalinimo lygis yra aukštesnis, vadovo įgalinantis elgesys yra susijęs su prastesniu darbo atlikimu. Tokia pati tendencija būdinga visoms vadovo įgalinančio elgesio dimensijoms: prasingumo didinimui (10.1 pav.),

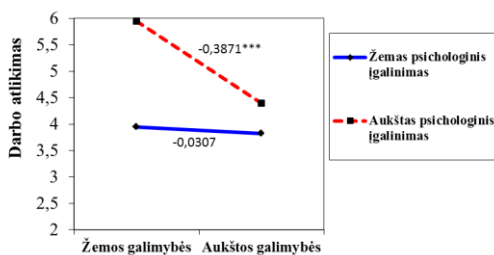
įtraukimui į sprendimus (10.2 pav.), pasitikėjimo demonstravimui (10.3 pav.) ir autonomijos suteikimui (10.4 pav.). Kitaip tariant, jei darbuotojas nesijaučia psichologiškai įgalintas (nepasitiki savo kompetencija, nemato prasmės darbe, nejaučia entuziazmo, autonomiškumo ir nemato galimybių daryti įtaką darbe priimamiems sprendimams), tuomet tiesioginio vadovo veiksmai, kuriais siekiama parodyti darbo prasmę bei pasitikėjimą darbuotojo galimybėmis susidoroti su sunkumais, daugiau įtraukti į sprendimus, suteikti dar autonomijos, susiję su geresniu darbo atlikimu, t. y. pasiekiamais darbo tikslais, atliekamomis visomis paskirtomis užduotimis, nuosekliai demonstruojamomis pastangomis darbe. Visgi jei darbuotojas jaučiasi psichologiškai įgalintas, tie patys vadovo veiksmai tampa susiję prastesniu darbo atlikimu.

Taigi rezultatai rodo, kad psichologinis įgalinimas veikia kaip sąveikos kintamasis (moderatorius) tarp vadovo įgalinančio elgesio ir jo dimensijų bei darbo atlikimo. T. y. tiesioginio vadovo įgalinantis elgesys ir jo dimensijos (prasmingumo didinimas, įtraukimas į sprendimus, pasitikėjimo demonstravimas ir autonomijos suteikimas) prognozuoja, kad darbas bus atliekamas geriau, kai bendro psichologinio įgalinimo lygis yra žemesnis, tuo tarpu kai psichologinio įgalinimo lygis yra aukštesnis, vadovo įgalinantis elgesys ir jo dimensijos yra susiję su prastesniu darbo atlikimu.

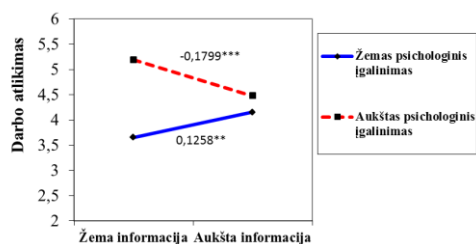


11 pav. Struktūrinio įgalinimo ir psichologinio įgalinimo sąveika prognozuojant darbo atlikimą (pateikiami nestandartizuoti B koeficientai)

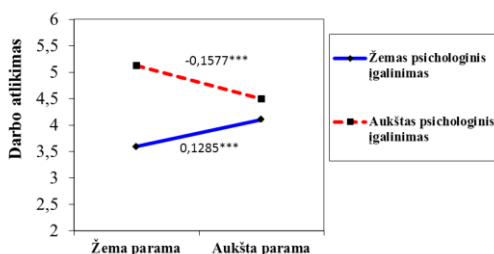
*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$



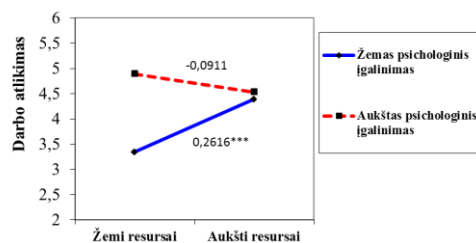
11.1 pav.



11.2 pav.



11.3 pav.



11.4 pav.

11.1–11.4 pav. Struktūrinio įgalinimo dimensijų (galimybės, informacija, parama ir resursai) ir psichologinio įgalinimo sąveika prognozuojant darbo atlikimą (pateikiami nestandartizuoti B koeficientai)

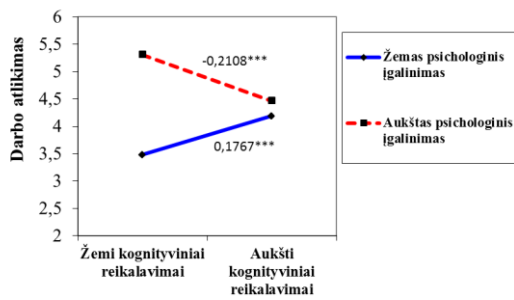
*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Psichologinio įgalinimo sąsajos su struktūrinio įgalinimo ir darbo atlikimo sąveika. Rezultatai, pateikiami 8-o priedo 8.7 lentelėje ir 11 paveiksle, rodo, kad bendras struktūrinio įgalinimo rodiklis neprognozuoja geresnio darbo atlikimo, kai bendro psichologinio įgalinimo lygis yra žemesnis, o kai psichologinio įgalinimo lygis yra aukštesnis, struktūrinis įgalinimas yra susijęs su prastesniu darbo atlikimu. Tokia pati tendencija būdinga ir struktūrinio įgalinimo galimybių dimensijai (11.1 pav.). Tuo tarpu informacijos (11.2 pav.) ir paramos (11.3 pav.) dimensijos su darbo atlikimu susijusios taip: kai

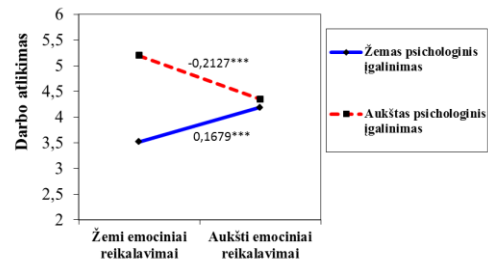
psichologinis įgalinimas aukštas, daugiau informacijos ir paramos prognozuoja darbo atlikimo mažėjimą; kai psichologinis įgalinimas žemas, daugiau informacijos ir paramos prognozuoja darbo atlikimo didėjimą. Resursų dimensija (11.4 pav.) geresnį darbo atlikimą prognozuoja tik esant žemam psichologiniam įgalinimui; esant aukštam – statistiškai reikšmingai darbo atlikimo neprognozuoja.

Kitaip tariant, jei darbuotojas nesijaučia psichologiškai įgalintas (nepasitiki savo kompetencija, nemato prasmės darbe, nejaučia entuziazmo, autonomiškumo ir nemato galimybių daryti įtaką darbe priimamiems sprendimams), tuomet informacijos suteikimas apie platesnį nei individualus darbas kontekstą organizacijoje (bendrą situaciją, tikslus, vertybes), aprūpinimas darbui reikalingais ištekliais, paramos, patarimų, grįžtamojo ryšio apie veiklą suteikimas prognozuoja geresnį darbo atlikimą, t. y. pasiekiamus darbo tikslus, atliekamas visas paskirtas užduotis, nuosekliai demonstruojamas pastangas darbe. Visgi jei darbuotojas jaučiasi psichologiškai įgalintas, galimybės dirbti iššūkius keliantį darbą, įgyti naujų žinių, informacija apie platesnį nei individualus darbas kontekstą ir parama, grįžtamojo ryšio apie veiklą suteikimas prognozuoja prastesnį darbo atlikimą.

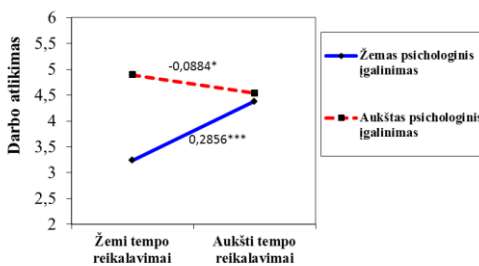
Taigi rezultatai rodo, kad psichologinis įgalinimas veikia kaip sąveikos kintamasis (moderatorius) tarp struktūrinio įgalinimo ir jo dimensijų bei darbo atlikimo. T. y. bendras struktūrinio įgalinimo rodiklis neprognozuoja geresnio darbo atlikimo, kai bendro psichologinio įgalinimo lygis yra žemesnis, o kai psichologinio įgalinimo lygis yra aukštesnis, struktūrinis įgalinimas yra susijęs su prastesniu darbo atlikimu.



12.1 pav.



12.2 pav.



12.3 pav.

12.1–12.3 pav. Darbo reikalavimų (kognityvinių, emocinių ir tempo) ir psichologinio įgalinimo sąveika prognozuojant darbo atlikimą (pateikiami nestandartizuoti B koeficientai)

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

Psichologinio įgalinimo sąsajos su darbo reikalavimų ir darbo atlikimo sąveika. Gauti rezultatai, pateikiami 8 priedo 8.8 lentelėje ir 12.1–12.3 paveiksluose, rodo, kad didesni tempo, emociniai ir kognityviniai darbo reikalavimai prognozuoja geresnį darbo atlikimą tik esant žemam psichologiniam įgalinimui. Visgi kai psichologinis įgalinimas aukštas, didesni tempo, emociniai ir kognityviniai darbo reikalavimai prognozuoja prastesnį darbo atlikimą. Kiekio reikalavimai nei aukšto, nei žemo psichologinio įgalinimo sąlygomis darbo atlikimo neprognozuoja.

Kitaip tariant, jei darbuotojas nesijaučia psichologiškai įgalintas (nepasitiki savo kompetencija, nemato prasmės darbe, nejaučia entuziazmo, autonomiškumo ir nemato galimybių daryti įtaką darbe priimamiems sprendimams), didesnis spaudimas iš darbo (reikalavimai dirbti greitai, patekimas į emociškai sunkias situacijas, reikalavimai siūlyti naujų idėjų ir priimti sudėtingus sprendimus) yra susijęs su geresniu darbo atlikimu, t. y. tuomet pasiekiami darbo tikslai, atliekamos visos paskirtos užduotys, nuosekliai demonstruojamos pastangos darbe. Visgi jei darbuotojas jaučiasi psichologiškai įgalintas, tie patys darbo reikalavimai prognozuoja prastesnį darbo atlikimą.

Taigi rezultatai rodo, kad psichologinis įgalinimas veikia kaip sąveikos kintamasis (moderatorius) tarp darbo reikalavimų (kognityvinių, emocinių ir tempo) ir darbo atlikimo. T. y. didesni tempo, emociniai ir kognityviniai darbo reikalavimai prognozuoja geresnį darbo atlikimą tik tada, jei darbuotojas jaučiasi mažai psichologiškai įgalintas; jei darbuotojas jaučiasi stipriai psichologiškai įgalintas, didesni tempo, emociniai ir kognityviniai darbo reikalavimai prognozuoja prastesnį darbo atlikimą.

Apibendrinant psichologinio įgalinimo vaidmenį darbo atlikimui, galima teigti, kad jis yra trejopas. Pirma, psichologinis įgalinimas susijęs su darbo atlikimu, t. y. didesnis psichologinis įgalinimas prognozuoja geresnį darbo atlikimą. Per šią sąveiką reikšmingą vaidmenį atlieka pasitikėjimo kompetencija dimensija. Kitaip tariant, darbo atlikimas gerėja, kai darbuotojas labiau pasitiki savo turimomis kompetencijomis, suvokia, kad darbo aplinkos žmonės taip pat jomis pasitiki.

Antra, psichologinis įgalinimas veikia kaip tarpinis kintamasis (pilnasis mediatorius) tarp šių kintamųjų: vadovo įgalinančio elgesio ir darbo atlikimo; struktūrinio įgalinimo ir darbo atlikimo; kognityvinių darbo reikalavimų ir darbo atlikimo. Kitaip tariant, sąveika tarp šių kintamųjų ir darbo atlikimo vyksta per psichologinį įgalinimą: darbuotojas, veikiamas vadovo įgalinančio

elgesio, struktūrinio įgalinimo ir kognityvinių darbo reikalavimų, patiria psichologinio įgalinimo būseną, kuri prognozuoja geresnį darbo atlikimą.

Trečia, psichologinis įgalinimas veikia kaip sąlyga, dėl kurios pakinta struktūrinio įgalinimo ir jo dimensijų, vadovo įgalinančio elgesio ir jo dimensijų bei darbo reikalavimų sąsajos su darbo atlikimu. Kitaip tariant, tos pačios darbo sąlygos, tie patys įgalinantys vadovo veiksmai gali atlikti skirtingą vaidmenį darbuotojams, patiriantiems žemo arba aukšto psichologinio įgalinimo būseną. Konkrečiai – jei darbuotojas nesijaučia psichologiškai įgalintas (nepasitiki savo kompetencija, nemato prasmės darbe, nejaučia entuziazmo, autonomiškumo ir nemato galimybių daryti įtaką darbe priimamiems sprendimams), tuomet tiesioginio vadovo veiksmai (kuriais siekiama parodyti darbo prasmę bei pasitikėjimą darbuotojo galimybėmis susidoroti su sunkumais, daugiau įtraukti į sprendimus, suteikti dar autonomijos), įgalinančios darbo sąlygos (informacijos suteikimas apie platesnį nei individualus darbas kontekstą organizacijoje, aprūpinimas darbui reikalingais ištekliais, paramos, patarimų, grįžtamojo ryšio apie veiklą suteikimas), didesni darbo reikalavimai (būtinybė dirbti greitai, patekimas į emociškai sunkias situacijas, naujų idėjų siūlymas ir sudėtingų sprendimų priėmimas) yra susiję su geresniu darbo atlikimu, t. y. pasiekiamais darbo tikslais, atliekamomis visomis paskirtomis užduotimis, nuosekliai demonstruojamomis pastangomis darbe. Visgi jei darbuotojas jaučiasi psichologiškai įgalintas, tie patys vadovo veiksmai tampa susiję su prastesniu darbo atlikimu; galimybės dirbti iššūkius keliantį darbą, įgyti naujų žinių, informacija apie platesnį nei individualus darbas kontekstą ir parama, grįžtamojo ryšio apie veiklą suteikimas tampa susiję su prastesniu darbo atlikimu; didėjantys darbo reikalavimai tampa susiję su prastesniu darbo atlikimu.

3.2.3.3. Psichologinio įgalinimo vaidmuo iniciatyvumui darbe

Psichologinio įgalinimo sąveika su iniciatyvumu darbe. Siekiant nustatyti psichologinio įgalinimo vaidmenį prognozuojant iniciatyvumą darbe, pirmiausia bendroje tyrimo dalyvių grupėje buvo patikrintas penkių pakopų hierarchinės regresijos modelis, palaipsniui įtraukiant socialinius demografinius kintamuosius (lytį, amžių, išsilavinimą, pareigas ir stažą organizacijoje) (1 pakopa), struktūrinio įgalinimo (2 pakopa) ir vadovo įgalinančio elgesio bendruosius rodiklius (3 pakopa), darbo reikalavimus (kiekio, tempo, emocinius ir kognityvinius) (4 pakopa) ir psichologinio įgalinimo bendrąjį rodiklį (5 pakopa). Rezultatai pateikiami 16-oje lentelėje.

Antra, buvo atlikta penkių pakopų hierarchinė regresija, palaipsniui įtraukiant socialinius demografinius kintamuosius (lytį, amžių, išsilavinimą, pareigas ir stažą organizacijoje) (1 pakopa), struktūrinio įgalinimo (2 pakopa) ir vadovo įgalinančio elgesio dimensijas (3 pakopa), darbo reikalavimus (kiekio, tempo, emocinius ir kognityvinius) (4 pakopa) ir psichologinio įgalinimo dimensijas (5 pakopa). Rezultatai pateikiami 17-oje lentelėje.

16 lentelė. Daugialypės hierarchinės regresijos modelis prognozuojant iniciatyvumą darbe bendroje grupėje, kai nepriklausomi kintamieji yra socialiniai demografiniai kintamieji, struktūrinio įgalinimo, vadovo įgalinančio elgesio bendrieji rodikliai, darbo reikalavimai, psichologinio įgalinimo bendrasis rodiklis.

Nepriklausomi kintamieji		Iniciatyvumas				
		Standartizuoti β (Beta) prognostinių kintamųjų koeficientai				
		1 pakopa	2 pakopa	3 pakopa	4 pakopa	5 pakopa
Socialiniai demografiniai kintamieji	Lytis	-0,095	-0,086	-0,095	-0,094	-0,084
	Amžius	0,036	0,033	0,006	-0,002	-0,009
	Išsilavinimas	0,166**	0,078	0,063	0,035	0,014
	Pareigos	0,133*	0,037	0,035	0,015	0,003
	Stažas organizacijoje	-0,033	0,037	0,095	0,069	0,023
Struktūrinis įgalinimas		0,439***	0,134	0,068	-0,086	
Vadovo įgalinantis elgesys			0,408***	0,318***	0,169*	

Darbo reikalavimai	Kiekio				-0,032	-0,033
	Tempo				0,054	0,036
	Emociniai				-0,056	-0,063
	Kognityviniai				0,294***	0,212**
Psichologinis įgalinimas					0,420***	
	R²	0,066	0,231	0,302	0,358	0,411
	Δ R²	0,066***	0,165***	0,072***	0,055***	0,056***
	F	(5;265) = 3,750**	(6;264) = 13,187***	(7;263) = 16,287***	(11;259) = 13,124***	(12;258) = 15,191***

N=330

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

17 lentelė. Hierarchinės regresijos modelis prognozuojant iniciatyvumą darbe bendroje grupėje, kai nepriklausomi kintamieji yra socialiniai demografiniai kintamieji, struktūrinio įgalinimo dimensijos, vadovo įgalinančio elgesio dimensijos, darbo reikalavimai, psichologinio įgalinimo dimensijos.

Nepriklausomi kintamieji		Iniciatyvumas darbe				
		Standartizuoti β (Beta) prognostinių kintamųjų koeficientai				
		1 pakopa	2 pakopa	3 pakopa	4 pakopa	5 pakopa
Socialiniai demografiniai kintamieji	Lytis	-0,092	-0,081	-0,098	-0,083	-0,070
	Amžius	0,044	0,054	0,039	0,041	0,037
	Išsilavinimas	0,172**	0,073	-0,011	-0,044	-0,044
	Pareigos	0,127*	0,034	0,046	0,017	0,001
	Stažas organizacijoje	-0,030	0,088	0,034	0,014	-0,027
Struktūrinio įgalinimo dimensijos	Galimybės		0,090	-0,005	-0,113	-0,138
	Informacija		0,215**	0,172*	0,185**	0,110
	Parama		0,030	-0,094	-0,077	-0,071
	Resursai		0,232**	0,123	0,148*	0,137
Vadovo įgalinančio elgesio dimensijos	Prasmingumo didinimas			-0,185*	-0,186*	-0,104
	Įtraukimas į sprendimus			0,177*	0,185**	0,138*
	Pasitikėjimas			0,325**	0,248*	0,139
	Autonomijos suteikimas			0,165	0,135	0,047
Darbo reikalavimai	Kiekio				0,045	0,059
	Tempo				0,064	0,017
	Emociniai				-0,053	-0,050
	Kognityviniai				0,280***	0,182*
Psichologinis įgalinimas	Prasmė					-0,227*
	Entuziazmas					0,248**
	Sprendimų priėmimas					0,174*
	Autonomija					0,099
	Pasitikėjimas kompetencija					0,150*

R²	0,067	0,241	0,374	0,425	0,505
Δ R²	0,007**	0,174***	0,200***	0,051***	0,080***
F	(5;263) = 3,805***	(9;259) = 9,131***	(13;255) = 11,732***	(17;251) = 10,991***	(22;246) = 11,401***

N=330

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

Tikrinant pirmąjį modelį, kaip rodo 16-oje lentelėje pateikiami rezultatai, gauta, kad socialiniai demografiniai kintamieji (stažas organizacijoje) paaiškina 6,6 %, įtraukus struktūrinio įgalinimo bendrąjį rodiklį – 23,1 %, įtraukus vadovo įgalinančio elgesio bendrąjį rodiklį – 30,2 %, įtraukus darbo aplinkos reikalavimus – 35,8 %, įtraukus psichologinio įgalinimo bendrąjį rodiklį – 41,1 % iniciatyvumo duomenų sklaidos. Išsilavinimas ir pareigos organizacijoje (1 pakopa) iniciatyvumą prognozuoja statistiškai reikšmingai, tačiau ši sąsaja tampa nereikšminga tolesnėse pakopose. Struktūrinis įgalinimas prognozuoja iniciatyvumą (2 pakopa), šie ryšiai tampa nereikšmingi nuo trečiosios pakopos. Vadovo įgalinantis elgesys (3, 4 ir 5 pakopos) reikšmingai susijęs su iniciatyvumu net penktojoje pakopoje įtraukus psichologinį įgalinimą. Iš darbo reikalavimų tik kognityvinių darbo reikalavimų sąsaja reikšminga.

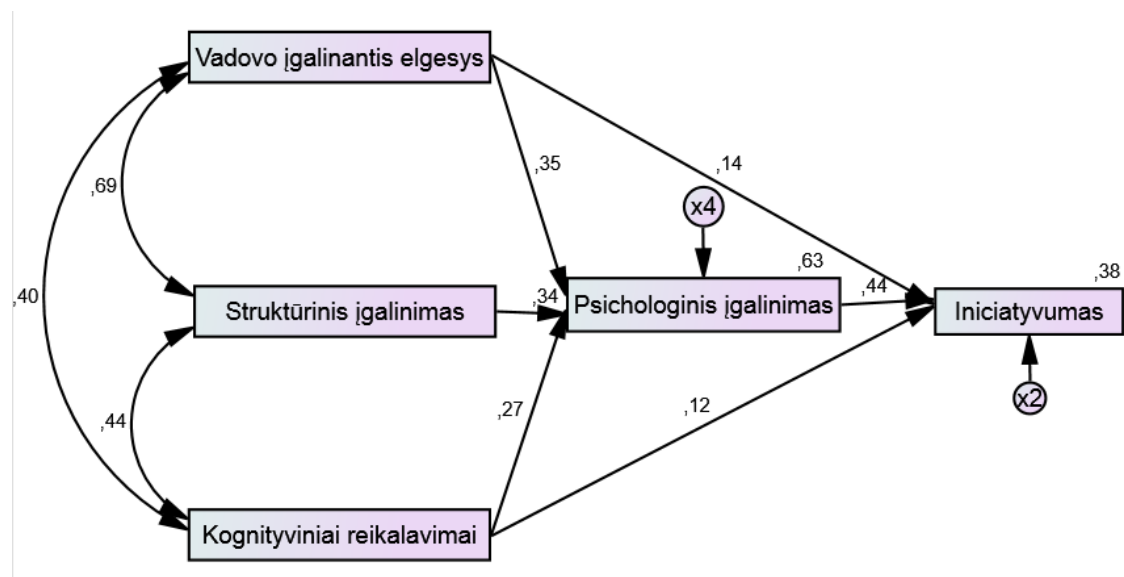
Tikrinant antrąjį modelį, kaip rodo 17-oje lentelėje pateikti rezultatai, gauta, kad socialiniai demografiniai kintamieji (išsilavinimas ir pareigos) paaiškina 6,7 %, įtraukus struktūrinio įgalinimo dimensijas – 24,1 %, įtraukus vadovo įgalinančio elgesio dimensijas – 37,4 %, įtraukus darbo aplinkos reikalavimus – 42,5 %, įtraukus psichologinio įgalinimo dimensijas – 50,5 % iniciatyvumo darbe duomenų sklaidos. Išsilavinimas ir pareigos (1 pakopa) iniciatyvumą darbe prognozuoja statistiškai reikšmingai, tačiau ši sąsaja tampa nereikšminga tolesnėse pakopose. Struktūrinio įgalinimo informacijos ir resursų dimensijos prognozuoja iniciatyvumą darbe (2–4 pakopos), tačiau šie ryšiai tampa nereikšmingi į modelį įtraukus psichologinio įgalinimo dimensijas (5 pakopa). Iš vadovo įgalinančio elgesio dimensijų prasmingumo didinimas, įtraukimas į sprendimus ir pasitikėjimas prognozuoja iniciatyvumą darbe (3–4

pakopos), tačiau tik įtraukimo į sprendimus atveju ryšiai išlieka reikšmingi į modelį įtraukus psichologinio įgalinimo dimensijas (5 pakopa). Be to, iniciatyvumą prognozuoja kognityviniai darbo reikalavimai, t. y. kuo daugiau darbe reikia naujų idėjų, sudėtingų sprendimų priėmimo, tuo iniciatyvumas yra didesnis, t. y. darbuotojas daugiau pasiūlo atlikti jam formaliai nepriklausančias atlikti užduotis. Tuo tarpu tempo, kiekio ir emocinių darbo reikalavimų sąsajos su iniciatyvumu darbe nėra statistiškai reikšmingos. Iš psichologinio įgalinimo dimensijų prasmė, entuziazmas, sprendimų priėmimas ir pasitikėjimas kompetencija yra susijusios su iniciatyvumu darbe, t. y. darbuotojas rodo daugiau iniciatyvumo darbe, kai suvokia atliekamą darbą kaip mažiau prasmingą, kai galvoja, kad darbas nepadeda siekti ilgalaikių tikslų; kai jaučia daugiau entuziazmo ir užsidegimo darbe; kai jaučia, kad gali daryti įtaką darbe priimamiems sprendimams; kai pasitiki savo kompetencija ir supranta, kad darbo aplinkos žmonės ja taip pat pasitiki.

Taigi didesnis iniciatyvumas darbe susijęs su didesniu psichologiniu įgalinimu, stipresniu vadovo įgalinančiu elgesiu (konkrečiai – įtraukimu į sprendimų priėmimą) ir didesniais kognityviniais darbo reikalavimais. Kitaip tariant, darbuotojas rodo daugiau iniciatyvos atlikti užduotis, kurios formaliai nėra jo darbo dalis, kai jaučiasi labiau psichologiškai įgalintas, dirba darbą, kuriame reikia priimti sudėtingus sprendimus siūlyti naujas idėjas, yra aukšti reikalavimai atminčiai ir dėmesiui; kai tiesioginis vadovas įtraukia į sprendimų priėmimą. Didesnis psichologinis įgalinimas prognozuoja daugiau iniciatyvumo darbe per keletą dimensijų – prasmės, entuziazmo, sprendimų priėmimo ir pasitikėjimo kompetencija. Kitaip tariant, darbuotojas darbe demonstruos daugiau iniciatyvos, kai darbą suvoks kaip *mažiau* prasmingą, jaus didesnę entuziazmą ir užsidegimą, jaus galįs daryti įtaką sprendimams ir žmonėms darbe, pasitikės savo kompetencija ir jaus, kad darbo aplinkos žmonės ja taip pat pasitiki.

Psichologinis įgalinimas kaip tarpinis kintamasis (mediatorius).
Siekiant įvertinti, ar psichologinis įgalinimas atlieka tarpinio kintamojo

(mediatoriaus) vaidmenį prognozuojant iniciatyvumą darbe, buvo atlikta kelių analizė. Pradžioje į modelį buvo įtraukti šie kintamieji: psichologinis įgalinimas (kaip tarpinis kintamasis), visi psichologinio įgalinimo prielaidų lygmens kintamieji (vadovo įgalinantis elgesys, struktūrinis įgalinimas, kognityviniai, tempo, kiekio ir emociniai darbo reikalavimai) ir iniciatyvumas darbe. Pašalinus kintamuosius, kurių ryšiai su iniciatyvumu nėra statistiškai reikšmingi, apskaičiuoti tokie modelio tinkamumo rodikliai: $\chi^2 = 6,786$ (df = 3, p = 0,079); RMSEA = 0,044; CFI = 0,997; NFI = 0,996. Tai rodo, kad modelis gerai paaiškina turimus duomenis. Gautas modelis pateikiamas 13 paveiksle.



Paaiškinimai:

Matavimo kintamieji žymimi stačiakampiais, latentiniai kintamieji – ovalais.

x1-x4 – matavimo (liekamųjų) paklaidų kintamieji.

Dvipusės rodyklės ir ties jomis esantys skaičiai žymi koreliacijas ir jų stiprumą (p<0,001, išskyrus koreliaciją tarp kiekio ir kognityvinių reikalavimų, kur p=0,355).

Vienpusės rodyklės ir ties jomis esantys skaičiai žymi standartizuotus regresijos koeficientus (p<0,001).

Skaičiai, esantys virš matavimo kintamųjų, žymi, kokia matavimo kintamojo dispersijos dalis yra paaiškinama latentiniu kintamuoju.

13 pav. Psichologinio įgalinimo kaip tarpinio kintamojo vaidmuo prognozuojant darbo atlikimą

Kaip matyti iš 10 paveikslo, psichologinis įgalinimas veikia kaip dalinis mediatorius tarp šių kintamųjų: vadovo įgalinančio elgesio ir iniciatyvumo; kognityvinių reikalavimų ir iniciatyvumo. Kitaip tariant, vadovo įgalinantis elgesys ir kognityviniai reikalavimai iniciatyvumą prognozuoja ir tiesiogiai, ir

per psichologinį įgalinimą. Kaip rodo duomenys, psichologinis įgalinimas veikia kaip pilnasis mediatorius tarp struktūrinio įgalinimo ir iniciatyvumo, t. y. struktūrinio įgalinimo sąveika su iniciatyvumu vyksta per psichologinį įgalinimą.

Taigi psichologinis įgalinimas atlieka tarpinio kintamojo (dalinio mediatoriaus) vaidmenį tarp vadovo įgalinančio elgesio, kognityvinių darbo reikalavimų ir darbuotojų iniciatyvumo darbe. Be to, psichologinis įgalinimas veikia kaip mediatorius tarp struktūrinio įgalinimo ir iniciatyvumo.

Psichologinis įgalinimas kaip sąveikos kintamasis (moderatorius). Darbe buvo iškelta prielaida, kad psichologinis įgalinimas gali būti sąlyga, dėl kurios stiprėja ar silpnėja kitų veiksnių sąsajos su iniciatyvumu darbe. Siekiant įvertinti, kokį vaidmenį psichologinis įgalinimas atlieka iniciatyvumo darbe ir jį prognozuojančių kintamųjų sąveikai, buvo atliktos moderacinės analizės:

- 1) moderacinės analizės, tiriančios vadovo įgalinančio elgesio bei jo dimensijų ir psichologinio įgalinimo sąveiką prognozuojant iniciatyvumą bendroje grupėje (8 priedas, 8.9 lentelė).
- 2) moderacinės analizės, analizuojančios struktūrinio įgalinimo bei jo dimensijų ir psichologinio įgalinimo sąveiką prognozuojant iniciatyvą darbe bendroje grupėje (8 priedas, 8.10 lentelė).
- 3) moderacinės analizės, atskleidžiančios darbo reikalavimų ir psichologinio įgalinimo sąveiką prognozuojant darbo iniciatyvumą bendroje grupėje (8 priedas, 8.11 lentelė).

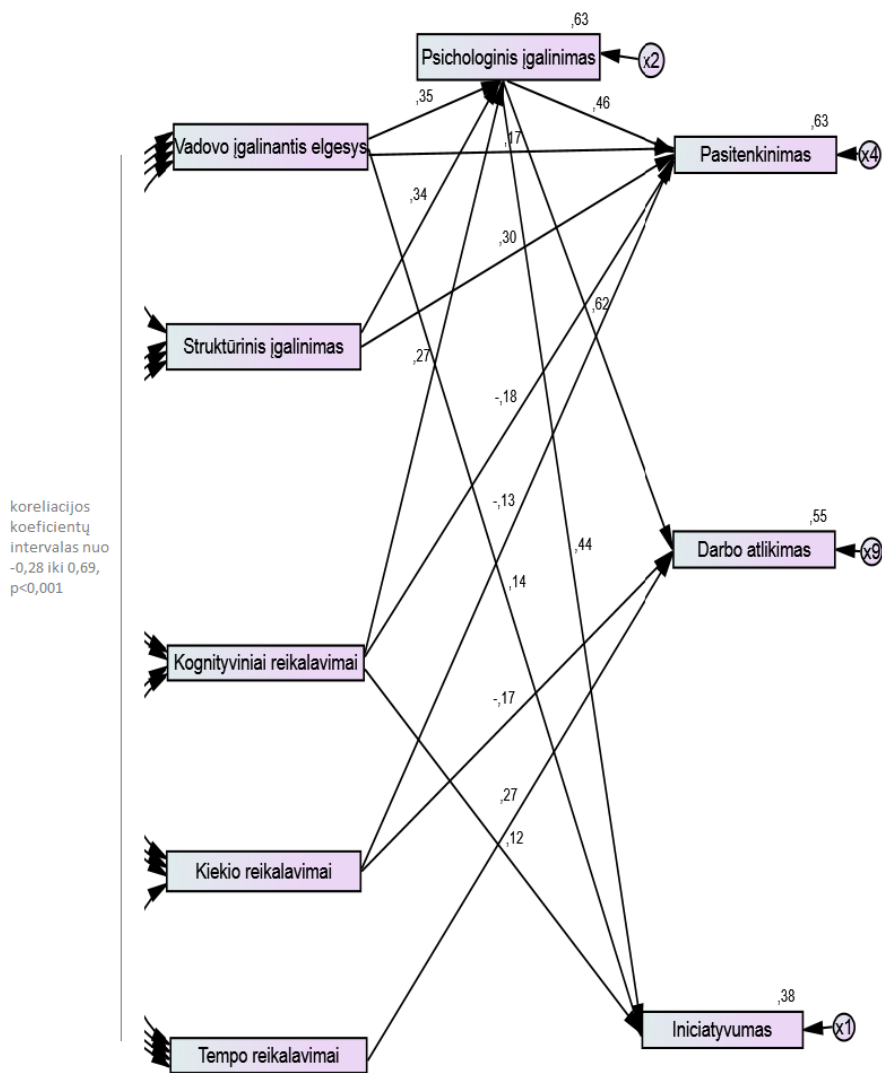
Gauti rezultatai rodo, kad moderuojančio vaidmens tarp iniciatyvumo darbe ir jį prognozuojančių kintamųjų (struktūrinio įgalinimo ir jo dimensijų, vadovo įgalinančio elgesio ir jo dimensijų, darbo reikalavimų) psichologinis įgalinimas neatlieka. Kitaip tariant, psichologinis įgalinimas nėra ta sąlyga, dėl kurios stiprėja ar silpnėja kitų veiksnių sąsajos su iniciatyvumu darbe.

Taigi psichologinis įgalinimas susijęs su iniciatyvumu darbe dvejopai: pirma, psichologinis įgalinimas prognozuoja iniciatyvumą darbe per tiesioginę

sąveiką, konkrečiai – per prasmės, entuziazmo, sprendimų priėmimo ir pasitikėjimo kompetencija dimensijų sąveiką su iniciatyvumu, t. y. darbuotojas rodo daugiau iniciatyvumo darbe, kai suvokia atliekamą darbą kaip mažiau prasmingą, nepadedantį siekti ilgalaikių tikslų; kai jaučia daugiau entuziazmo ir užsidegimo darbe; kai jaučia, kad gali daryti įtaką darbe priimamiems sprendimams; kai pasitiki savo kompetencija ir supranta, kad darbo aplinkos žmonės ja taip pat pasitiki. Antra, psichologinis įgalinimas atlieka tarpinio kintamojo (dalinio mediatoriaus) vaidmenį tarp vadovo įgalinančio elgesio, kognityvinių darbo reikalavimų ir darbuotojų iniciatyvumo darbe; psichologinis įgalinimas veikia kaip pilnasis mediatorius tarp struktūrinio įgalinimo ir iniciatyvumo. Psichologinis įgalinimas tirtose sąveikose moderuojančio vaidmens neatlieka, t. y. nėra ta sąlyga, dėl kurios stiprėja ar silpnėja kitų veiksnių (struktūrinio įgalinimo, vadovo įgalinančio elgesio ir darbo reikalavimų) sąsajos su iniciatyvumu darbe.

3.2.4 Psichologinio įgalinimo prielaidų ir padarinių modelis

Apimant visus tyrime matuotus psichologinio įgalinimo padarinius – darbuotojų pasitenkinimą darbu ir darbinį elgesį (darbo atlikimą ir iniciatyvumą), – buvo sudarytas bendras psichologinio įgalinimo prielaidų ir padarinių modelis. Kaip nepriklausomi kintamieji įtraukti vadovo įgalinantis elgesys, struktūrinis įgalinimas, kognityviniai reikalavimai, kiekio reikalavimai ir tempo reikalavimai; kaip priklausomi kintamieji į modelį įtraukti pasitenkinimas darbu, darbo atlikimas ir iniciatyvumas; psichologinis įgalinimas įtrauktas kaip tarpinis kintamasis. Modelio kintamieji buvo susieti ryšiais, identifikuotais ankstesniuose modeliuose (8, 9 ir 13 pav.). Pašalinus statistiškai nereikšmingus ryšius, gautas modelis, kurio tinkamumo rodikliai tokie: $\chi^2 = 75,835$ (df = 36, $p < 0,001$); RMSEA = 0,041; CFI = 0,987; NFI = 0,975. Tai rodo, kad modelis gerai paaiškina turimus duomenis. Gautas modelis pateikiamas 14 paveiksle.



Paaiškinimai:

Matavimo kintamieji žymimi stačiakampiais, latentiniai kintamieji – ovalais.

x1-x[...] – matavimo (liekamųjų) paklaidų kintamieji.

Dvipusės rodyklės ir ties jomis esantys skaičiai žymi koreliacijas ir jų stiprumą ($p < 0,001$, išskyrus koreliaciją tarp kiekio ir kognityvinių reikalavimų, kur $p = 0,355$).

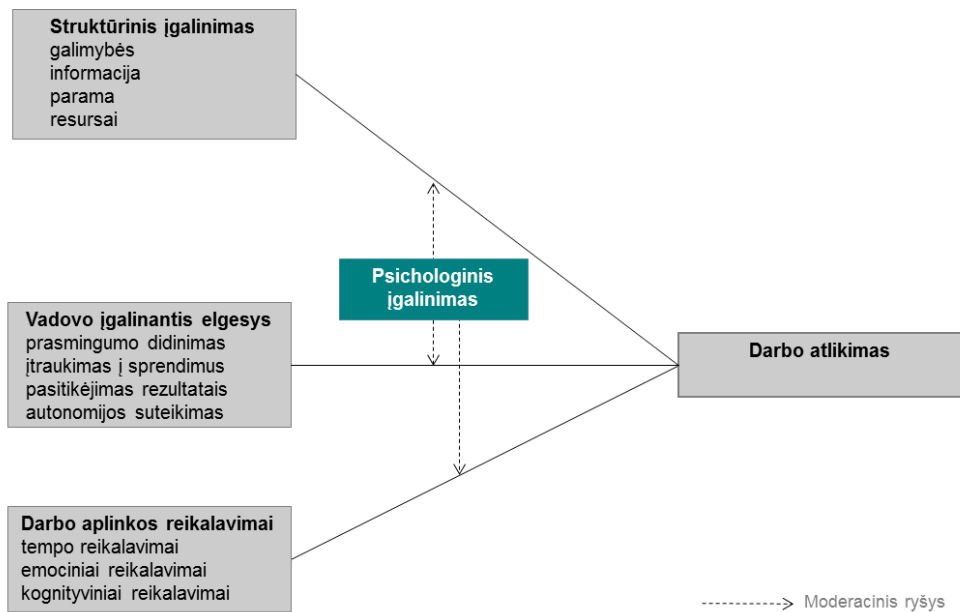
Vienpusės rodyklės ir ties jomis esantys skaičiai žymi standartizuotus regresijos koeficientus ($p < 0,001$).

Skaičiai, esantys virš matavimo kintamųjų, žymi, kokia matavimo kintamojo dispersijos dalis yra paaiškinama latentiniu kintamuoju.

14 pav. Psichologinio įgalinimo prielaidų ir padarinių modelis

Sudarytasis modelis ir anksčiau 3.2.3 skyriuje pristatyti rezultatai rodo, kad:

1. psichologinis įgalinimas prognozuoja pasitenkinimą darbu ir darbinę elgseną: didėjant psichologiniam įgalinimui, didėja pasitenkinimas darbu, darbo atlikimas ir iniciatyvumas;
2. psichologinis įgalinimas veikia kaip tarpinis kintamasis, pilnasis ar dalinis mediatorius. Konkrečiai – psichologinis įgalinimas atlieka tarpinio kintamojo (dalinio mediatoriaus) vaidmenį tarp vadovo įgalinančio elgesio, struktūrinio įgalinimo, kognityvinių darbo reikalavimų ir pasitenkinimo darbu. Psichologinis įgalinimas veikia kaip pilnasis mediatorius tarp vadovo įgalinančio elgesio, struktūrinio įgalinimo, kognityvinių darbo reikalavimų ir darbo atlikimo. Psichologinis įgalinimas atlieka dalinio mediatoriaus vaidmenį tarp vadovo įgalinančio elgesio, kognityvinių darbo reikalavimų ir darbuotojų iniciatyvumo; psichologinis įgalinimas veikia kaip pilnasis mediatorius tarp struktūrinio įgalinimo ir iniciatyvumo darbe;
3. darbo atlikimo atveju psichologinis įgalinimas veikia kaip moderatorius, t. y. kaip sąlyga, dėl kurios pakinta struktūrinio įgalinimo ir jo dimensijų, vadovo įgalinančio elgesio ir jo dimensijų bei darbo reikalavimų sąsajos su darbo atlikimu. Šie veiksniai yra susiję su geresniu darbo atlikimu tik tuo atveju, jei darbuotojas jaučiasi mažai psichologiškai įgalintas. Jei darbuotojas jaučiasi stipriai psichologiškai įgalintas, šie veiksniai nėra susiję su geresniu darbo atlikimu (15 pav.). Pasitenkinimo darbu ir iniciatyvumo darbe atvejais psichologinio įgalinimo kaip moderatoriaus vaidmuo nenustatytas.



15 pav. Psichologinis įgalinimas kaip mediatorius

Tolesniame skyriuje pristatomi rezultatai, atskleidžiantys psichologinio įgalinimo ypatumus specialistų ir vadovų grupėse, konkrečiai – psichologinio įgalinimo prielaidų ir padarinių šiose darbuotojų grupėse ypatumus.

3.2.5. Psichologinio įgalinimo ypatumai specialistų ir vadovų grupėse

Siekiant išanalizuoti specialistų (n=241) ir vadovų (n=89) psichologinio įgalinimo prielaidas ir padarinius, šiose grupėse buvo atliktos daugialypės regresinės analizės. Pirma, buvo įvertinta, kokios yra specialistų ir vadovų psichologinio įgalinimo prielaidos, kuo jos panašios ir skiriasi. Antra, tiriant specialistų ir vadovų psichologinio įgalinimo padarinius, abiejose grupėse buvo atliktos pasitenkinimo darbu, darbo atlikimo ir iniciatyvumo darbe prielaidų analizės.

18 lentelė. Daugialypės regresijos modelis prognozuojant psichologinį įgalinimą specialistų ir vadovų grupėje, kai nepriklausomi kintamieji yra socialiniai demografiniai kintamieji, struktūrinio įgalinimo dimensijos, vadovo įgalinančio elgesio dimensijos, darbo reikalavimai.

Nepriklausomi kintamieji		Psichologinis įgalinimas	
		Standartizuoti β (Beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
		Specialistai n=241	Vadovai n=89
Socialiniai demografiniai kintamieji	Lytis	-0,048	-0,034
	Amžius	0,016	-0,046
	Išsilavinimas	-0,013	0,020
	Pareigos	-	-
	Stažas organizacijoje	0,053	0,150
Struktūrinio įgalinimo dimensijos	Galimybės	0,226***	0,339**
	Informacija	0,203***	0,068
	Parama	-0,029	0,256*
	Resursai	0,057	0,081
Vadovo įgalinančio elgesio dimensijos	Prasmingumo didinimas	-0,010	-0,176
	Įtraukimas į sprendimus	-0,001	0,055
	Pasitikėjimas	0,272**	0,122
	Autonomijos suteikimas	0,222**	0,313
Darbo reikalavimai	Kiekio	0,031	0,004
	Tempo	-0,005	0,134
	Emociniai	0,027	-0,069
	Kognityviniai	0,143*	0,071
R²		0,701	0,753
F		(16;180) = 26,397***	(16;55) = 10,504***

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

Specialistų ir vadovų psichologinio įgalinimo prielaidos. Rezultatai, pateikiami 18-oje lentelėje, rodo, kad specialistų grupėje vyrauja ta pati tendencija, kaip bendroje grupėje: psichologinį įgalinimą prognozuoja struktūrinio įgalinimo galimybių ir informacijos dimensijos, vadovo įgalinančio elgesio pasitikėjimo ir autonomijos suteikimo dimensijos, be to, kognityviniai darbo reikalavimai. Šie veiksniai specialistų grupėje paaikšina 70,1 % psichologinio įgalinimo duomenų išsibarstymo. Kitaip tariant, specialistas jausis labiau psichologiškai įgalintas, jei organizacija suteiks

daugiau galimybių dirbti iššūkius keliantį darbą, kai tenka panaudoti turimas visas kompetencijas ir įgyti naujų; kai bus prieinama informacija apie platesnį nei individualus darbas kontekstą (organizacijos tikslus, esamą situaciją); kai tiesioginis vadovas demonstruos pasitikėjimą darbuotoju, jo galimybėmis susidoroti su kylančiais sunkumais darbe, tobulėti net ir padarius klaidą; kai vadovas leis dirbti darbuotojui priimtiniu būdu, be bereikalingų biurokratinių apribojimų; kai darbo pobūdis reikalautų siūlyti naujas idėjas, priimti sudėtingus sprendimus, atkreipiant dėmesį į daugelį veiksnių.

Vadovų psichologinį įgalinimą taip pat prognozuoja galimybės, t. y. vadovams suteikiamos galimybės dirbti iššūkius keliantį darbą, kai tenka panaudoti visas turimas kompetencijas ir įgyti naujų. Visgi čia panašumai su specialistų grupe baigiasi: nei informacija, nei tiesioginio vadovo pasitikėjimas, nei autonomijos suteikimas, nei darbo reikalavimai vadovų psichologinio įgalinimo neprognozuoja. Vadovų psichologinį įgalinimą prognozuoja dar viena struktūrinio įgalinimo dimensija – parama, t. y. vadovas jausis labiau psichologiškai įgalintas, jei organizacijoje turės daugiau galimybių sulaukti tokios paramos, kaip konkretus grįžtamasis ryšys apie tai, ką atliko gerai ir ką reikėtų tobulinti, taip pat patarimų, kaip spęsti kylančias problemas. Galimybės ir parama vadovų grupėje paaiškina 75,3 % psichologinio įgalinimo duomenų išsibarstymo.

Taigi iššūkius keliantis darbas, kai tenka panaudoti visas turimas kompetencijas ir įgyti naujų (struktūrinio įgalinimo galimybių dimensija), yra susijęs su didesniu ir specialistų, ir vadovų psichologiniu įgalinimu. Be šio bendrumo, gauta, kad specialistų ir vadovų psichologinį įgalinimą prognozuoja skirtingi veiksniai: specialistų – galimybės, informacija, tiesioginio vadovo pasitikėjimas ir autonomijos suteikimas bei kognityviniai darbo reikalavimai; vadovų psichologinį įgalinimą prognozuoja tik galimybės ir parama.

Specialistų ir vadovų psichologinio įgalinimo padariniai. Analizuojant specialistų ir vadovų psichologinio įgalinimo padarinius (pasitenkinimą darbu, darbo atlikimą ir iniciatyvumą darbe), atlikta dviejų lygių analizė:

- 1) tiriant, ar bendrasis psichologinio įgalinimo rodiklis prognozuoja pasitenkinimą darbu, darbo atlikimą ir iniciatyvumą darbe specialistų ir vadovų grupėse, atliktos trys daugialypės regresinės analizės. Nepriklausomais kintamaisiais parinkti struktūrinio įgalinimo ir vadovo įgalinančio elgesio dimensijos, darbo reikalavimai ir psichologinio įgalinimo bendrasis rodiklis, priklausomu kintamuoju – pasitenkinimas darbu, darbo atlikimas ir iniciatyvumas darbe. Rezultatai pateikiami 9-ame priede, 9.1–9.3 lentelėse.
- 2) tiriant, kokios psichologinio įgalinimo dimensijos prognozuoja pasitenkinimą darbu, darbo atlikimą ir iniciatyvumą darbe specialistų ir vadovų grupėse, atliktos analogiškos daugialypės regresinės analizės, į jas įtraukiant psichologinio įgalinimo dimensijas. Analizės atliktos pasitenkinimui darbu, darbo atlikimui ir iniciatyvumui darbe atskirai. Nepriklausomais kintamaisiais parinkti struktūrinio įgalinimo ir vadovo įgalinančio elgesio dimensijos, darbo reikalavimai ir penkios psichologinio įgalinimo dimensijos, priklausomu kintamuoju – pasitenkinimas darbu (19-a lentelė), darbo atlikimas (20-a lentelė) ir iniciatyvumas darbe (21-a lentelė).

Nustatyta, kad bendrasis psichologinio įgalinimo rodiklis reikšmingai ir stipriai prognozuoja pasitenkinimą darbu, darbo atlikimą ir iniciatyvumą specialistų ir vadovų grupėse: standartizuoti regresijos koeficientai patenka į intervalą nuo 0,457 iki 0,635 ($p < 0,001$, žr. 9-ą priedą). Kitaip tariant, labiau psichologiškai įgalinti specialistai ir vadovai yra labiau patenkinti darbu, jų darbo atlikimas geresnis, jie demonstruoja daugiau iniciatyvumo darbe.

Toliau pateikiami rezultatai, atskleidžiantys, kokios psichologinio įgalinimo dimensijos prognozuoja pasitenkinimą darbu, darbo atlikimą ir iniciatyvumą darbe specialistų ir vadovų grupėse.

19 lentelė. Pasitenkinimo darbu prielaidų specialistų ir vadovų grupėse daugialypė regresinė analizė, į nepriklausomus kintamuosius įtraukus struktūrinio įgalinimo ir vadovo įgalinančio elgesio dimensijas, darbo reikalavimus ir psichologinio įgalinimo dimensijas.

Nepriklausomi kintamieji		Pasitenkinimas darbu	
		Standartizuoti β (Beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
		Specialistai N=241	Vadovai N=89
Psichologinio įgalinimo dimensijos	Prasmė	0,364***	0,208
	Entuziazmas	0,210**	-0,002
	Sprendimų priėmimas	0,013	0,211*
	Autonomija	0,029	0,198
	Pasitikėjimas kompetencija	-0,061	0,012
Struktūrinio įgalinimo dimensijos	Galimybės	0,031	0,138
	Informacija	0,053	-0,077
	Parama	0,008	0,085
	Resursai	0,145*	0,249**
Vadovo įgalinančio elgesio dimensijos	Prasmingumo didinimas	0,129	0,203
	Įtraukimas į sprendimus	0,031	-0,174
	Pasitikėjimas	-0,035	0,327*
	Autonomijos suteikimas	0,102	-0,233
Darbo reikalavimai	Kiekio	-0,150**	0,106
	Tempo	0,010	-0,043
	Emociniai	-0,020	-0,191*
	Kognityviniai	-0,120*	0,048
R²		0,657	0,810
F		(17;218) = 4,526***	(17;71) = 17,844***

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

Psichologinio įgalinimo dimensijų vaidmuo specialistų ir vadovų pasitenkinimui darbu. Gauti rezultatai, pateikiami 19-oje lentelėje, rodo, kad

specialistų pasitenkinimą darbu prognozuoja psichologinio įgalinimo prasmės ir entuziazmo dimensijos, vadovų – sprendimų priėmimas. Kitaip tariant, specialistas bus labiau patenkintas savo darbu, jei darbą suvoks kaip prasmingą, padedantį siekti ilgalaikių tikslų, turės entuziazmo ir užsidegimo atlikti darbą. Tuo tarpu vadovas bus patenkintas darbu tada, kai jaus, kad gali daryti įtaką darbe priimamiems sprendimams ir žmonėms, gali priimti sprendimus.

Be to, vadovų grupėje pasitenkinimą darbu prognozuoja tiesioginio vadovo pasitikėjimas pavaldiniu, t. y. vadovas bus patenkintas darbu tuomet, kai jaus, kad jo viršininkas pasitiki jo galimybėmis susidoroti su kylančiais sunkumais darbe, tobulėti net ir padarius klaidą. Ir specialistų, ir vadovų pasitenkinimą darbu prognozuoja resursai (struktūrinio įgalinimo dimensija), t. y. pasitenkinimas darbu didėja, kai darbui atlikti suteikiami tokie resursai kaip laikas ir kitų žmonių pagalba. Didesnis specialistų pasitenkinimas darbu susijęs su mažesniais kiekiu ir kognityviniais reikalavimais, t. y. tolygiai paskirstomu darbo krūviu ir poreikiu darbe siūlyti naujas idėjas, priimti sudėtingus sprendimus, atkreipiant dėmesį į daugelį veiksnių. Didesnis vadovų pasitenkinimas darbu susijęs su mažesniais emociniais darbo reikalavimais, t. y. retesniu patekimu į emociškai sudėtingas situacijas. Specialistų grupėje nepriklausomi kintamieji paaiškina 65,7 %, vadovų grupėje – 81 % pasitenkinimo darbu duomenų išsibarstymo.

Taigi nors specialistų ir vadovų grupėse bendras psichologinio įgalinimo rodiklis prognozuoja pasitenkinimą darbu, skiriasi „mechanizmas“, kaip ši sąveika vyksta: specialistų grupėje reikšmingą vaidmenį atlieka psichologinio įgalinimo dimensijos prasmė ir entuziazmas, vadovų grupėje – sprendimų priėmimas.

20 lentelė. Darbo atlikimo prielaidų specialistų ir vadovų grupėse daugialypė regresinė analizė, į nepriklausomus kintamuosius įtraukus struktūrinio įgalinimo ir vadovo įgalinančio elgesio dimensijas, darbo reikalavimus ir psichologinio įgalinimo dimensijas.

Nepriklausomi kintamieji		Darbo atlikimas	
		Standartizuoti β (Beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
		Specialistai N=241	Vadovai N=89
Psichologinio įgalinimo dimensijos	Prasmė	0,017	0,023
	Entuziazmas	0,172**	0,107
	Sprendimų priėmimas	-0,057	-0,038
	Autonomija	0,027	0,061
	Pasitikėjimas kompetencija	0,607***	0,624***
Struktūrinio įgalinimo dimensijos	Galimybės	-0,144**	-0,009
	Informacija	0,052	0,057
	Parama	0,003	0,039
	Resursai	0,029	0,135
Vadovo įgalinančio elgesio dimensijos	Prasmingumo didinimas	-0,001	-0,244
	Įtraukimas į sprendimus	-0,004	0,054
	Pasitikėjimas	-0,001	-0,441*
	Autonomijos suteikimas	0,088	0,562**
Darbo reikalavimai	Kiekio	-0,080	-0,038
	Tempo	0,144**	0,152
	Emociniai	-0,027	0,068
	Kognityviniai	0,124*	-0,179
R²		0,763	0,725
F		(17;219) = 41,493***	(17;71) = 10,984***

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

Psichologinio įgalinimo dimensijų vaidmuo specialistų ir vadovų darbo atlikimui. Gauti rezultatai, pateikiami 20-oje lentelėje, rodo, kad vadovų ir specialistų darbo atlikimą prognozuoja pasitikėjimas kompetencija (psichologinio įgalinimo dimensija), kitaip tariant, darbo atlikimas yra geresnis, kai specialistai ir vadovai labiau pasitiki savo kompetencijomis tinkamai atlikti darbus, įveikti kliūtis, be to, suvokia, kad darbo aplinkos žmonės taip pat pasitiki jų kompetencijomis. Specialistų grupėje darbo atlikimą prognozuoja entuziazmas, t. y. specialistas darbą atlieka geriau, kai turi

entuziazmo ir užsidegimo jį dirbti. Vadovų grupėje entuziazmas reikšmingo vaidmens neatlieka.

Be to, specialistų grupėje geresnį darbo atlikimą prognozuoja mažesnės galimybės (struktūrinio įgalinimo dimensija), t. y. mažiau galimybių dirbti iššūkius keliantį darbą, kai tenka panaudoti turimas visas kompetencijas ir įgyti naujų; tempo ir kognityviniai darbo reikalavimai, t. y. reikalavimai dirbti greitai ir siūlyti naujas idėjas, priimti sudėtingus sprendimus. Vadovų grupėje geresnis darbo atlikimas yra susijęs su mažesniu tiesioginio viršininko pasitikėjimu, t. y. jei tiesioginis viršininkas mažiau pasitiki savo pavaldiniu (vadovu), šio darbo atlikimas yra geresnis. Vadovų grupėje darbo atlikimą prognozuoja tiesioginio viršininko autonomijos suteikimas – leidimas dirbti pačiam vadovui priimtiniu būdu, be bereikalingų biurokratinių apribojimų. Specialistų grupėje nepriklausomi kintamieji paaiškina 60,7 %, vadovų grupėje – 72,5 % darbo atlikimo duomenų išsibarstymo.

Taigi, nors specialistų ir vadovų grupėse bendras psichologinio įgalinimo rodiklis prognozuoja darbo atlikimą, skiriasi „mechanizmas“, kaip ši sąveika vyksta: specialistų grupėje reikšmingą vaidmenį atlieka psichologinio įgalinimo dimensijos pasitikėjimas kompetencija ir entuziazmas, vadovų grupėje – tik pasitikėjimas kompetencija.

21 lentelė. Iniciatyvumo darbe prielaidų specialistų ir vadovų grupėse daugialypė regresinė analizė, į nepriklausomus kintamuosius įtraukus struktūrinio įgalinimo ir vadovo įgalinančio elgesio dimensijas, darbo reikalavimus ir psichologinio įgalinimo dimensijas.

Nepriklausomi kintamieji		Iniciatyvumas darbe	
		Standartizuoti β (Beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
		Specialistai N=241	Vadovai N=89
Psichologinio įgalinimo dimensijos	Prasmė	-0,201*	0,226
	Entuziazmas	0,238**	0,235
	Sprendimų	0,165*	-0,068

	priėmimas		
	Autonomija	0,112	0,224
	Pasitikėjimas kompetencija	0,231**	-0,054
Struktūrinio įgalinimo dimensijos	Galimybės	-0,132	-0,326*
	Informacija	0,096	0,223
	Parama	-0,030	-0,354*
	Resursai	0,049	0,288
Vadovo įgalinančio elgesio dimensijos	Prasmingumo didinimas	-0,080	-0,094
	Įtraukimas į sprendimus	0,170*	0,166
	Pasitikėjimas	0,118	-0,105
	Autonomijos suteikimas	0,055	0,030
Darbo reikalavimai	Kiekio	0,036	-0,009
	Tempo	0,031	0,069
	Emociniai	0,011	0,025
	Kognityviniai	0,036	0,350*
	R²	0,495	0,499
	F	(17;219) = 12,643***	(17;71) = 4,164***

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

Psichologinio įgalinimo dimensijų vaidmuo specialistų ir vadovų iniciatyvumui darbe. Gauti rezultatai, pateikiami 21-oje lentelėje, rodo, kad specialistų iniciatyvumą darbe prognozuoja psichologinio įgalinimo prasmės dimensija (neigiamas ryšys), entuziazmo, sprendimų priėmimo ir pasitikėjimo kompetencija dimensijos (teigiami ryšiai). Kitaip tariant, specialistas pasisiūlo atlikti papildomas užduotis, kurios formaliai jam nepriklauso, bet yra svarbios organizacijai ar kolegų darbui, kai darbą suvokia kaip mažiau asmeniškai prasmingą, mažiau padedantį siekti ilgalaikių tikslų; kai jaučia daugiau užsidegimo ir entuziazmo atlikti užduotis; kai suvokia, kad gali priimti sprendimus, daryti įtaką darbe priimamiems sprendimams ir žmonėms; kai pasitiki savo kompetencija tinkamai atlikti darbą ir jaučia, kad ir darbo aplinkos žmonės jo kompetencija pasitiki. Tuo tarpu vadovų grupėje nė viena iš penkių psichologinio įgalinimo dimensijų neatlieka reikšmingo vaidmens –

vadovų iniciatyvumas yra prognozuojamas bendro psichologinio įgalinimo rodiklio.

Be to, specialistų iniciatyvumą darbe prognozuoja tiesioginio vadovo įtraukimas į sprendimus, t. y. sprendimų priėmimas kartu su vadovu, galimybė išsakyti savo nuomonę prieš vadovui priimant strateginius sprendimus. Didesnį vadovų iniciatyvumą darbe prognozuoja mažiau galimybių (t. y. mažiau galimybių dirbti iššūkius keliantį darbą, kai tenka panaudoti visas turimas kompetencijas ir įgyti naujų) ir mažiau paramos (t. y. mažiau galimybių sulaukti tokios paramos, kaip konkretus grįžtamasis ryšys apie tai, ką atliko gerai ir ką reikėtų tobulinti, mažiau patarimų, kaip spręsti kylančias problemas). Vadovų grupėje iniciatyvumas susijęs su didesniais kognityviniais darbo reikalavimais (t. y. daugiau reikalavimų siūlyti naujas idėjas, priimti sudėtingus sprendimus, atkreipiant dėmesį į daugelį veiksnių). Specialistų grupėje nepriklausomi kintamieji paaiškina 49,5 %, vadovų grupėje – 49,9 % pasitenkinimo darbu duomenų išsibarstymo (27 lentelė).

Taigi, nors specialistų ir vadovų grupėse bendras psichologinio įgalinimo rodiklis prognozuoja iniciatyvumą darbe, skiriasi „mechanizmas“, kaip ši sąveika vyksta: specialistų grupėje reikšmingą vaidmenį atlieka keturios psichologinio įgalinimo dimensijos (prasmės, entuziazmo, sprendimų priėmimo ir pasitikėjimo kompetencija), vadovų grupėje – tik psichologinio įgalinimo bendrasis rodiklis.

Apibendrinant psichologinio įgalinimo prielaidų ir padarinių ypatumus specialistų ir vadovų grupėse, akcentuoti keli dalykai:

1. Prielaidų lygmenyje, specialistų ir vadovų psichologinį įgalinimą prognozuoja pareigų prasme universalūs veiksniai (iššūkius keliantis darbas, kai tenka panaudoti turimas visas kompetencijas ir įgyti naujų – struktūrinio įgalinimo galimybių dimensija) ir specifiniai veiksniai (didesnis specialistų psichologinis įgalinimas susijęs su didesnėmis galimybėmis, daugiau informacijos apie platesnį nei individualus darbas

kontekstą, didesniu tiesioginio vadovo pasitikėjimu ir autonomijos suteikimu bei didesniais kognityviniais darbo reikalavimais; vadovų psichologinį įgalinimą prognozuoja daugiau paramos, grįžtamojo ryšio apie veiklą).

2. Padarinių lygmenyje labiau psichologiškai įgalinti specialistai ir vadovai yra labiau patenkinti darbu, jų darbo atlikimas geresnis, jie demonstruoja daugiau iniciatyvumo darbe.
3. Specialistų ir vadovų grupėse skiriasi „mechanizmas“, kaip vyksta sąveika tarp psichologinio įgalinimo ir pasitenkinimo darbu, darbo atlikimo ir iniciatyvumo: šioje sąveikoje nevienodai svarbios skirtingos psichologinio įgalinimo dimensijos. Konkrečiai:
 - specialistai yra labiau patenkinti darbu, kai darbą suvokia kaip prasmingą, padedantį siekti ilgalaikių tikslų, kai darbe jaučia entuziazmą, užsidegimą, norą dėti papildomų pastangų;
 - vadovai yra labiau patenkinti darbu, kai darbe gali priimti sprendimus, daryti įtaką sprendimams ir žmonėms;
 - specialistų darbo atlikimas geresnis, kai jie darbe jaučia entuziazmą, užsidegimą, norą dėti papildomų pastangų; kai pasitiki savo kompetencija ir jaučia, kad darbo aplinkos žmonės ja pasitiki;
 - vadovų darbo atlikimas geresnis tada, kai jie pasitiki savo kompetencija ir jaučia, kad darbo aplinkos žmonės ja pasitiki;
 - specialistai demonstruoja daugiau iniciatyvumo darbe, kai darbą suvokia kaip mažai prasmingą, nepadedantį siekti ilgalaikių tikslų; kai darbe jaučia entuziazmą, užsidegimą, norą dėti papildomų pastangų; kai jaučia gali priimti sprendimus darbe, daryti įtaką priimamiems sprendimams ir žmonėms; kai pasitiki savo kompetencija ir jaučia, kad darbo aplinkos žmonės ja pasitiki;
 - vadovai demonstruoja daugiau iniciatyvos darbe, kai jaučiasi labiau psichologiškai įgalinti (atskiros psichologinio įgalinimo dimensijos vadovų iniciatyvumo neprognozuoja).

4. Rezultatų aptarimas

Šio darbo rezultatai atskleidė, kad darbuotojų psichologinis įgalinimas – tai svarbų vaidmenį organizacijose atliekantis reiškinys, sudarytas iš penkių dimensijų, ir susijęs su tam tikromis prielaidomis ir reikšmingais padariniais. Toliau – trumpa svarbiausių tyrimo rezultatų apžvalga.

Analizė patvirtino, kad darbuotojams, kurie jaučiasi psichologiškai įgalinti (t. y. jaučiantys meistrystės (sugebėjimo atlikti darbus) ir energijos, skatinančios atlikti darbus, patyrimą (Thomas ir Velthouse, 1990), būdingos penkios charakteristikos (penkios psichologinio įgalinimo dimensijos): jie suvokia savo darbą kaip prasmingą (prasmė), jaučiasi užsidegę ir entuziastingai nusiteikę darbe (entuziazmas), jaučia, kad gali pasirinkti, kaip atlikti darbus (autonomija), jaučia, kad gali daryti įtaką darbe priimamiems sprendimams ir žmonėms (sprendimų priėmimas), pasitiki savo kompetencija ir jaučia, kad darbinė aplinka taip pat ja pasitiki (pasitikėjimas kompetencija). Tokias penkias dimensijas leidžia įvertinti šiame darbe sudarytas lietuviškas psichologinio įgalinimo klausimynas (PIKL).

Tyrimas parodė, kad specialistai organizacijose jaučiasi mažiau psichologiškai įgalinti nei vadovai. Šio tyrimo imtyje psichologinis įgalinimas nepriklauso nuo darbuotojo lyties, amžiaus ir darbo patirties. Nustatyti skirtumai pagal organizacijos tipą ir išsilavinimą veikiausiai yra nulemti darbuotojo užimamų pareigų.

Tyrimas atskleidė, kad darbuotojų patiriama psichologinio įgalinimo būseną susijusi su tam tikra prielaidų sistema: didesnis įgalinimas organizaciniu lygmeniu (konkrečiai – galimybės dirbti iššūkių keliantį darbą ir informacija apie platesnį nei individualus darbas kontekstą), tiesioginio vadovo įgalinantis elgesys (konkrečiai – vadovo pasitikėjimas pavaldiniu ir autonomijos pačiam pasirinkti kaip dirbti suteikimas) bei didesni kognityviniai darbo (sudėtingų sprendimų priėmimo, naujų idėjų siūlymo, atminties ir dėmesio) reikalavimai numato didesnę darbuotojų psichologinį įgalinimą.

Be to, rezultatai atskleidė, kad šios prielaidos veikia kaip tarpusavyje sąveikaujanti sistema, ir šis tyrimas leido nustatyti dvejopą sąveiką. Pirma, tiesioginio vadovo įgalinantis elgesys, traktuojamas kaip centrinė psichologinio įgalinimo prielaida, stipriau prognozuoja darbuotojų psichologinį įgalinimą, kai įgalinimas organizaciniu lygmeniu yra silpnesnis. Antra, vadovo įgalinantis elgesys stipriau prognozuoja darbuotojų psichologinį įgalinimą, kai darbo kognityviniai, emociniai ir tempo reikalavimai yra žemesni.

Rezultatai parodė reikšmingą psichologinio įgalinimo vaidmenį organizacijose, konkrečiai – darbuotojų pasitenkinimui darbu ir elgesiui darbe (darbo atlikimui ir iniciatyvumui darbe). Buvo identifikuotas trejopas psichologinio įgalinimo vaidmuo. Pirma, kuo darbuotojas jaučiasi labiau psichologiškai įgalintas, tuo didesnis jo pasitenkinimas darbu, darbo atlikimas ir iniciatyvumas.

Antra, psichologinis įgalinimas atlieka tarpinio kintamojo, pilnojo ar dalinio mediatoriaus, vaidmenį. Konkrečiai, psichologinis įgalinimas atlieka pilno mediatoriaus vaidmenį tarp vadovo įgalinančio elgesio, struktūrinio įgalinimo, kognityvinių darbo reikalavimų ir darbo atlikimo; tarp struktūrinio įgalinimo ir iniciatyvumo darbe. Tai reiškia, kad, jei darbuotojas nepatiria psichologinio įgalinimo būsenos, darbo atlikimas ir iniciatyvumas nedidėja, didėjant, pavyzdžiui, organizacijos lygmens įgalinantiems veiksniams (struktūriniam įgalinimui). Nustatyta, kad psichologinis įgalinimas atlieka dalinio mediatoriaus vaidmenį tarp vadovo įgalinančio elgesio, struktūrinio įgalinimo, kognityvinių darbo reikalavimų ir pasitenkinimo darbu; tarp vadovo įgalinančio elgesio, kognityvinių darbo reikalavimų ir darbuotojų iniciatyvumo. Tai reiškia, kad darbuotojai yra labiau patenkinti darbu ir rodo daugiau iniciatyvos atlikti jiems nepriklausančias užduotis, kai, pavyzdžiui, tiesioginis vadovas demonstruoja daugiau įgalinančio elgesio; o jei darbuotojas dar jaučiasi ir psichologiškai įgalintas, ši sąveika yra dar labiau sustiprinama, t. y. psichologinis įgalinimas veikia kaip tokios sąveikos „stiprintuvas“.

Įdomūs rezultatai gauti tiriant psichologinio įgalinimo ir kognityvinių darbo reikalavimų sąveiką: didesni kognityviniai darbo reikalavimai (sudėtingu sprendimų priėmimas, būtinybė kreipti dėmesį ir atsiminti daugelį dalykų darbe) yra susiję su žemesniu darbuotojų pasitenkinimu darbu. Visgi didesni kognityviniai reikalavimai lemia didesnę darbuotojų psichologinį įgalinimą, kuris numato didesnę pasitenkinimą darbu.

Trečia, rezultatai atskleidė, kad psichologinis įgalinimas veikia kaip moderatorius – sąlyga, dėl kurios pakinta struktūrinio įgalinimo ir jo dimensijų, vadovo įgalinančio elgesio ir jo dimensijų bei darbo reikalavimų sąsajos su darbo atlikimu. Šie veiksniai yra susiję su geresniu darbo atlikimu tik tuo atveju, jei darbuotojas jaučiasi mažai psichologiškai įgalintas. Jei darbuotojas jaučiasi stipriai psichologiškai įgalintas, šie veiksniai nėra susiję su geresniu darbo atlikimu.

Galiausiai ištyrus specialistų ir vadovų psichologinio įgalinimo ypatumus, nustatyta, kad šių pareigų grupių psichologinio įgalinimo prielaidos turi ir panašumų, ir skirtumų. Ir su specialistų, ir su vadovų didesniu psichologiniu įgalinimu yra susijęs iššūkius keliantis darbas, kai tenka panaudoti visas turimas kompetencijas ir įgyti naujų (struktūrinio įgalinimo galimybių dimensija). Nustatyti skirtumai: didesnis specialistų psichologinis įgalinimas susijęs su didesnėmis galimybėmis dirbti iššūkių keliantį darbą, daugiau informacijos apie platesnį nei individualus darbas kontekstą, su didesniu tiesioginiu vadovo pasitikėjimu ir autonomijos suteikimu bei su didesniais kognityviniais darbo reikalavimais; tuo tarpu su didesniu vadovų psichologiniu įgalinimu susijusi parama, grįžtamasis ryšys apie vykdomą veiklą.

Tyrimas atskleidė, kad specialistų ir vadovų psichologinio įgalinimo padariniai turi panašumų ir skirtumų. Iš esmės psichologinis įgalinimas susijęs su tais pačiais padariniais ir vadovams, ir specialistams: labiau psichologiškai įgalintieji yra labiau patenkinti darbu, geriau atlieka darbą, demonstruoja

daugiau iniciatyvumo darbe. Visgi, kaip parodė rezultatai, su specialistų ir vadovų pasitenkinimu darbu, darbo atlikimu ir iniciatyvumu darbe stipriau susijusios skirtingos psichologinio įgalinimo dimensijos. Konkrečiai – specialistai yra labiau patenkinti darbu, kai darbą suvokia kaip prasmingą, padedantį siekti ilgalaikių tikslų, kai darbe jaučia entuziazmą, užsidegimą, norą dėti papildomų pastangų; vadovai jaučiasi labiau patenkinti darbu, kai darbe gali priimti sprendimus, daryti įtaką sprendimams ir žmonėms. Specialistų darbo atlikimas geresnis, kai jie darbe jaučia entuziazmą, užsidegimą, norą dėti papildomų pastangų; kai pasitiki savo kompetencija ir jaučia, kad darbo aplinkos žmonės ja pasitiki; tuo tarpu vadovų darbo atlikimas geresnis tada, kai jie pasitiki savo kompetencija ir jaučia, kad darbo aplinkos žmonės ja pasitiki. Specialistai demonstruoja daugiau iniciatyvumo darbe, kai darbą suvokia kaip mažai prasmingą, nepadedantį siekti ilgalaikių tikslų; kai darbe jaučia entuziazmą, užsidegimą, norą dėti papildomų pastangų; kai jaučia galį priimti sprendimus darbe, daryti įtaką priimamiems sprendimams ir žmonėms; kai pasitiki savo kompetencija ir jaučia, kad darbo aplinkos žmonės ja pasitiki. Vadovai demonstruoja daugiau iniciatyvos, kai jaučiasi labiau psichologiškai įgalinti, atskiros psichologinio įgalinimo dimensijos vadovų iniciatyvumo neprognozuoja.

Tolesniuose skyriuose gautų rezultatų aptarimas pateikiamas tokia tvarka:

1. Aptariami gauti psichologinio įgalinimo reiškinių struktūros rezultatai (4.1 skyrius).
2. Aptariami rezultatai, atskleidžiantys psichologinio įgalinimo prielaidas (4.2 skyrius).
3. Aptariami rezultatai, atskleidžiantys psichologinio įgalinimo vaidmenį darbuotojų nuostatoms (pasitenkinimui darbu) ir elgesiui (darbo atlikimui ir iniciatyvumui darbe) (4.3 skyrius).
4. Aptariami psichologinio įgalinimo prielaidų ir padarinių ypatumai specialistų ir vadovų grupėse (4.4 skyrius).

4.1. Psichologinio įgalinimo reiškinių struktūra

Penkių dimensijų psichologinio įgalinimo reiškinių struktūra, identifikuota ekspertinio vertinimo metodu atliekant parengiamąjį tyrimą, buvo patvirtinta dviejose imtyse (N=189 ir N=330) atlikus tiriančiąją ir patvirtinančiąją faktoriinę analizę (N=330).

Galima teigti, kad egzistuoja bendras psichologinio įgalinimo reiškinys – darbuotojo būseną, apimanti meistrystės (sugebėjimo atlikti darbus) ir energijos, skatinančios atlikti darbus, patyrimą, kurią charakterizuoja prasmės, entuziazmo, sprendimų priėmimo, autonomijos ir pasitikėjimo kompetencija dimensijos.

I. Prasmė apima darbuotojo tikėjimą tuo, ką jis daro darbe, darbo prasmingumo suvokimą, teigiamą atliekamo darbo valentingumą asmeninių ilgalaikių tikslų atžvilgiu (PĮKL teiginio pavyzdys: „Mano darbas man atrodo prasmingas“).

II. Entuziazmas apima darbuotojo entuziastingą nusiteikimą ir užsidegimo jausmą dirbant, nusiteikimą noriai dėti papildomų pastangų (PĮKL teiginio pavyzdys: „Aš entuziastingai atlieku savo darbą“).

III. Sprendimų priėmimas apima darbuotojo suvokimą, kad jis gali priimti sprendimus darbe, kad yra pajėgus daryti įtaką sprendimams, kad gali daryti įtaką kitiems žmonėms (PĮKL teiginio pavyzdys: „Kai reikia, aš galiu priimti sprendimus darbe“).

IV. Autonomija apima darbuotojo savarankiškumo suvokimą: įsitikinimą, kad sprendimus jis gali priimti savarankiškai, kad gali pats nusistatyti darbo tikslus ir pasirinkti, kaip jų siekti (PĮKL teiginio pavyzdys: „Aš galiu pats koreguoti, kaip atlieku savo darbą“).

V. Pasitikėjimas kompetencija apima darbuotojo suvokimą, kad jis yra kompetentingas deramai atlikti savo darbą, gali įveikti sunkumus ir pasiekti reikiamų rezultatų, bei įsitikinimą, kad darbo aplinkos žmonės pasitiki jo turima kompetencija (PĮKL teiginio pavyzdys: „Aš esu kompetentingas tinkamai atlikti savo darbą“).

Identifikuota psichologinio įgalinimo struktūra integruoja dvi koncepcijas:

Psichologinis įgalinimas kaip darbuotojo meistrystės suvokimas. Tai darbuotojo suvokimas, ar jis sugeba atlikti savo darbus ir užduotis (Kanter, 1977). Identifikuotoje psichologinio įgalinimo struktūroje tai apima darbuotojo suvokimą, kiek jis turi kompetencijos (žinių, patirties, reikiamų įgūdžių, taip pat kiek darbo aplinkos žmonės pasitiki jo turima kompetencija – pasitikėjimas kompetencija), kiek jis savo veiksmais suvokia realiai darantis poveikį bendriems rezultatams priimdamas sprendimus (sprendimų priėmimas), kiek jaučiasi esąs autonomiškas pasirinkti priimtinus darbo atlikimo būdus (autonomija).

Psichologinis įgalinimas kaip energijos suteikianti (energizuojanti) būseną. Tai „energizuojantis elementas“ (Thomas ir Velthouse, 1990), suteikiantis meistrystei kryptį, skatinantis imtis veiksmų ir dėti pastangas. Identifikuotoje psichologinio įgalinimo struktūroje tai apima darbuotojo suvokimą, kiek jo atliekamas darbas yra prasmingas (prasmė), ir patiriamą entuziazmą dėti pastangas atliekant darbą (entuziazmas).

Entuziazmas išplečia ankstesnių autorių koncepcijomis paremtą psichologinio įgalinimo sampratą. Daugelis psichologinį įgalinimą tiriančių autorių įgalinimą traktuoja kaip motyvacinį konstrukta (Conger ir Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995, 1996; Spreitzer ir kt., 1997), „energizuojantį elementą“ (Thomas ir Velthouse, 1990; Menon, 2001). Visgi, žvelgiant į autorių modelius, energizuojantis psichologinio įgalinimo aspektas atspindimas tik prasmės (Spreitzer, 1995) ar tikslų internalizavimo (Menon, 2001) dimensijomis. Manytina, identifikuota entuziazmo dimensija (entuziastingas nusiteikimas ir užsidegimas dirbant, noras dėti papildomų pastangų darbe) leidžia įvairiapusiškiau įvertinti psichologinio įgalinimo reiškinį kaip energizuojančią būseną.

Išskirtos lietuviško psichologinio įgalinimo modelio dimensijos, vertinamos atitinkamomis PĮKL skalėmis, turi panašumų su kitų autorių išskiriamomis dimensijomis, tačiau ir iš esmės jas praplečia. Daugiausia

bendrumo su kitų autorių modeliais turi autonomijos ir pasitikėjimo kompetencija dimensijos. Lietuviško modelio autonomijos dimensija, kaip G. M. Spreitzer (1995) autonomijos ir S. T. Menono (2001) suvoktos kontrolės dimensijos, apima darbuotojo savarankiškumo ir autonomiškumo darbe suvokimą.

Lietuviško modelio pasitikėjimo kompetencija dimensija, kaip ir kitų autorių atitinkamos kompetencijos dimensijos, apima darbuotojo pasitikėjimą savo kompetencijomis tiek kasdienėse darbo situacijose, tiek susidūrus su sunkumais. Visgi lietuviško modelio pasitikėjimo kompetencija dimensija praplečia kitų modelių atitinkamas dimensijas, nes pasitikėjimo savimi vertinimą papildo vertinimu, kiek darbo aplinkos žmonės pasitiki darbuotojo kompetencija. Tai yra svarbus aspektas: nuo to, kaip darbuotoją vertina aplinkiniai žmonės, priklauso ir jo savęs vertinimas, t. y. bendradarbiai, nuolat kartojančys, kad pasitiki darbuotojo kompetencija, anksčiau ar vėliau paskatina ir jį labiau pasitikėti savo kompetencija. Suprantama, žmonės skiriasi pagal tai, kiek jie pasiduoda aplinkinių nuomonei, bet, nepaisant to, PĮKL teiginys „Manau, kad kiti žmonės darbe pasitiki mano kompetencijomis“ leidžia atidžiau pažvelgti į psichologinio įgalinimo būseną.

Lietuviško modelio prasmės dimensija turi sąsają su G. M. Spreitzer (1995) prasmės dimensija: abi apima darbo prasmingumo suvokimą per darbo vaidmens ir asmeninių tikslų, įsitikinimų ar vertybių atitikimą. S. T. Menono (2001) tikslų internalizavimo dimensija apima kiek kitokį prasmingumo suvokimą – per organizacijos ideologijos (vizijos, misijos) suvokimą kaip prasmingos. Kaip atkreipia dėmesį S. T. Menonas (2001), jo ir G. M. Spreitzer (1995) koncepcijose prasmės ir tikslų internalizavimo dimensijos tik sąlyginai artimos tarpusavyje.

Lietuviško modelio sprendimų priėmimo dimensija turi panašumų su G. M. Spreitzer (1995) poveikio dimensija (abi apima suvokimą, kiek darbuotojas gali daryti įtakos darbe), tačiau turi ir esminių skirtumų. Sprendimų priėmimo dimensija apima daromą įtaką sprendimų priėmimo kontekste, tuo tarpu G. M. Spreitzer (1995) poveikio dimensijos kontekstas yra

ne sprendimų priėmimas, o veikla ir rezultatai. S. T. Menono (2001) modelyje suvoktos kontrolės dimensija turi panašumų su PĮKL sprendimų priėmimo dimensija.

Entuziazmo dimensijos atitikmens kitų autorių psichologinio įgalinimo modeliuose nėra. Tuo lietuviškasis modelis iš esmės praplečia kitų autorių psichologinio įgalinimo koncepcijas, apimdamas psichologinį įgalinimą ne tik kaip meistrystės (Kanter, 1977) būseną, bet ir kaip energizuojančią (Thomas ir Velthouse, 1990) būseną. Šiuo aspektu lietuviška psichologinio įgalinimo koncepcija turi panašumų su darbuotojų įsitraukimo modeliais (pavyzdžiui, UWES darbuotojų įsitraukimo vertinimo klausimyno atsidavimo skalės teiginys „Į savo darbą žiūriu entuziastingai“ (Schoufeli ir kt., 2006).

Lietuviškos psichologinio įgalinimo struktūros palyginimas su kitų autorių psichologinio įgalinimo klausimynų struktūromis pateikiamas 28-oje lentelėje.

28 lentelė. PĮKL, G. M. Spreitzer (1995) ir S. T. Menono (2001) psichologinio įgalinimo klausimynų struktūra

PĮKL subskalės	PĮK (Spreitzer, 1995) subskalės	S. T. Menono (2001) psichologinio įgalinimo klausimyno subskalės
Prasmė Teiginių skaičius: 3 Teiginio pavyzdys: „Mano darbas man atrodo prasmingas“	Prasmė Teiginių skaičius: 3 Teiginio pavyzdys: „Darbas, kurį dirbu, man yra svarbus“	Tikslų internalizavimas Teiginių skaičius: 5 Teiginio pavyzdys: „Mane įkvepia tai, ką mes mėginame pasiekti kaip organizacija“
Entuziazmas Teiginių skaičius: 3 Teiginio pavyzdys: „Aš entuziastingai atlieku savo darbą“	-	-
Sprendimų priėmimas Teiginių skaičius: 3 Teiginio pavyzdys: „Kai reikia, aš galiu priimti sprendimus darbe“	Poveikis Teiginių skaičius: 3 Teiginio pavyzdys: „Turiu daug įtakos tam, kas vyksta mūsų skyriuje / departamente“	-
Autonomija Teiginių skaičius: 3 Teiginio pavyzdys: „Aš galiu pats koreguoti, kaip atlieku savo darbą“	Autonomija Teiginių skaičius: 3 Teiginio pavyzdys: „Aš galiu savarankiškai spręsti, kaip dirbti savo	Suvokta kontrolė Teiginių skaičius: 5 Teiginio pavyzdys: „Turiu įgaliojimus priimti reikiamus sprendimus

	darbą“	darbe“
Pasitikėjimas kompetencija Teiginių skaičius: 3 Teiginio pavyzdys: „Aš esu kompetentingas tinkamai atlikti savo darbą“	Kompetencija Teiginių skaičius: 3 Teiginio pavyzdys: „Aš esu užtikrintas savo gebėjimais atlikti savo darbą“	Suvokta kompetencija Teiginių skaičius: 5 Teiginio pavyzdys: „Turiu įgūdžių ir gebėjimų tinkamai atlikti savo darbą“

Gauti rezultatai patvirtina, kad psichologinio įgalinimo dimensijos yra tarpusavyje susijusios. Visos penkios lietuviško modelio dimensijos pasižymi teigiamomis tarpusavio koreliacijomis. Tai patvirtina kitų autorių tyrimų rezultatus, liudijančius, kad psichologinio įgalinimo kaip meistrystės ir kaip energizuojančios būsenos dimensijos yra susijusios (Spreizer, 1995; Menon, 2001). Visiškai psichologiškai įgalintas darbuotojas turėtų išgyventi šių dviejų vidinių būsenų dermę: suvokti turįs kompetencijos atlikti darbą, autonomijos, galios daryti įtaką sprendimams ir žmonėms, *ir* jausti vidinį stimulą, energiją, norą tą darbą atlikti.

4.2. Psichologinio įgalinimo prielaidos

Tyrimas atskleidė, kad darbuotojai patiria psichologinio įgalinimo būseną veikiami veiksnių sistemos: organizacijos lygmens veiksnių, vadovavimo ypatumų, darbo charakteristikų, darbuotojo charakteristikų. Šios sistemos dalys ne tik susijusios su psichologiniu įgalinimu, bet ir sąveikauja tarpusavyje. Pirmiausia aptariami rezultatai, atskleidžiantys, kaip psichologinis įgalinimas susijęs su tirtomis darbuotojo ir organizacijos charakteristikomis (lytimi, amžiumi, darbo patirtimi, išsilavinimu, pareigomis, organizacijos tipu). Toliau aptariami rezultatai, atskleidžiantys, kaip psichologinį įgalinimą veikia organizacijos lygmens (struktūrinio įgalinimo), vadovavimo lygmens (vadovo įgalinančio elgesio) ir darbo charakteristikų lygmens (darbo reikalavimų) prielaidos bei šių prielaidų tarpusavio sąveika.

4.2.1. Darbuotojo lygmens prielaidos

Lytis. Tyrimas parodė, kad vyrų ir moterų psichologinis įgalinimas skiriasi nereikšmingai. Tai patvirtina kai kurių autorių (pavyzdžiui, Harley, 1999) duomenis, kad psichologinis įgalinimas nepriklauso nuo darbuotojo lyties. Psichologinio įgalinimo dimensijų lygmenyje nustatyta, kad ir vyrai, ir moterys vienodai suvokia savo darbo prasmingumą; gali priimti sprendimus darbe, daryti įtaką priimamiems sprendimams ir žmonėms; turi laisvės nuspręsti, kaip atlikti savo darbą, nusistatyti darbo tikslus; pasitiki savo kompetencija ir vertina, kad darbo aplinkos žmonės ja taip pat pasitiki. Kita vertus, R. M. Kanter (1977) teigia, kad vyrai organizacijose turi daugiau galių (tad turėtų jaustis labiau psichologiškai įgalinti) nei moterys. Šio tyrimo rezultatai to nepatvirtina. Tai gali rodyti pasikeitusi laikmetį – nuo aštunto dešimtmečio pasikeitė daugelis dalykų, dėl kurių lygios vyrų ir moterų teisės (įskaitant vyrams ir moterims suteikiamas galias organizacijose) tampa ne tokia opia problema. Kita vertus, reikia turėti omenyje, kad šio tyrimo imtis nėra reprezentatyvi, tad kategoriškų išvadų daryti negalima.

Tyrimas parodė, kad moterų entuziazmas reikšmingai didesnis nei vyrų, t. y. moterys jaučia daugiau noro dėti papildomų pastangų, turi daugiau užsidegimo ir entuziazmo darbe. Tai neprieštarauja paplitusiai stereotipinei nuomonei⁶, kad moterys yra emocingesnės nei vyrai, kuri daro įtaką darbuotojų suvokimui, kaip turėtų elgtis jų lyties darbuotojas. Šis suvokimas veikiausiai ir yra atspindimas šiame tyrime nustatytų entuziazmo skirtumų.

Amžius. Tyrimas atskleidė, kad psichologinis įgalinimas nesiskiria skirtingo amžiaus darbuotojų grupėse. Skirtingose amžiaus grupėse nesiskiria nė vienos psichologinio įgalinimo dimensijos vertinimai (prasmės, entuziazmo, sprendimų priėmimo, autonomijos, pasitikėjimo kompetencija). Kitų tyrimų rezultatai prieštaringi: kai kurie autoriai teigia, kad didesnis psichologinis įgalinimas būdingas vyresniems darbuotojams (Sparks, 2012), kiti – kad jaunesniems, mažiau patyrusiems darbuotojams (Ahearne ir kt., 2005).

⁶ Tai patvirtina daugelis tyrimų, pavyzdžiui, nustatyta, kad moterys labiau mėgsta ir daugiau įsitraukia į patirtinius procesus, vyrai labiau mėgsta ir labiau įsitraukia į racionalius procesus (S. Epstein, 2003).

Gauti rezultatai gali būti paaiškinti gana heterogoniška atlikto tyrimo imtimi: tyrime dalyvavo 14 skirtingų organizacijų darbuotojai ir vadovai (N=330). Galima kelti prielaidą, galbūt amžiaus-psichologinio įgalinimo ryšio tendencija egzistuoja, tačiau yra būdinga tam tikroms organizacijoms ir priklauso nuo organizacijos kultūros. Anot A. Furnhamo (2001), organizacijos kultūra, vertybės, tradicijos yra stiprūs veiksniai, kurie lemia daugelį organizacijos funkcionavimo aspektų. Gali būti, kad amžiaus-psichologinio įgalinimo ryšio tendencija „pasislėpė“ bendroje imtyje, bet yra būdinga pavienėms tyrime dalyvavusioms organizacijoms.

Kita vertus, amžiaus-psichologinio įgalinimo ryšio nebuvimas nestebina: meistrystė (sugebėjimas atlikti darbus) ir energija, skatinanti atlikti darbus, gali būti būdinga ir jaunam, po studijų pirmame darbe pradėjusiam dirbti darbuotojui, ir vyresnio amžiaus darbuotojui. Logiška manyti, kad labiau reikšmingos sąsajos galėtų būti tarp darbo patirties ir psichologinio įgalinimo, nei tarp amžiaus ir psichologinio įgalinimo.

Darbo patirtis. Rezultatai parodė, kad psichologinis įgalinimas iš esmės nesiskiria skirtingos darbo patirties turinčių darbuotojų grupėse. Į darbo patirtį atsižvelgta įvairiapusiškai: vertinta tiriamųjų darbo patirtis užimant esamas pareigas, darbo patirtis esamoje organizacijoje ir bendra asmens darbo patirtis. Ankstesnių tyrimų duomenys prieštaringi (Ahearne ir kt., 2005; Sparks, 2012). Šio darbo rezultatai rodo, kad darbuotojas psichologiškai įgalintas gali jaustis nepriklausomai nuo jo turimos darbo patirties. Tai galima paaiškinti psichologinio įgalinimo jausmo subjektyvumu (Thomas ir Velthouse, 1999). Darbuotojas išgyvena subjektyvų norą imtis patikėtos veiklos (psichologinio įgalinimo energizuojantis elementas), darbuotojas gali subjektyviai jaustis gebas atlikti jam patikėtas užduotis (psichologinio įgalinimo meistrystės elementas). Subjektyviai suvokiamas ir išgyvenamas psichologinis įgalinimas gali nepriklausyti nuo to, ar, vertinant objektyviai, darbuotojas turi daug ar mažai darbo patirties.

Tyrimas atkleidė, kad egzistuoja keletas skirtumų psichologinio įgalinimo dimensijų lygmenyje. Darbuotojai, kurių darbo patirtis

organizacijoje 0,5–1 m., mano galintys daryti mažiau įtakos darbe priimamiems sprendimams ir žmonėms nei dirbantieji 2–5 metus. Taip pat jaučiasi darbuotojai, kurių bendra darbo patirtis 1–2 metai, lyginant su dirbančiais 5–10 metų. Tai parodo darbo patirties svarbą sprendimų priėmimo eigai: tam, kad būtų galima efektyviai priimti sprendimus organizacijoje, reikia gebėti operatyviai susirinkti reikiamą informaciją iš aplinkos ir paveikti reikiamus žmones; norint tai padaryti, reikalingas platus ryšių tinklas organizacijoje ir / ar už jos ribų; plataus ryšių tinklo sukūrimas yra ilgalaikis procesas. Veikiausiai dėl to, kaip rodo gauti rezultatai, mažiau darbo patirties yra susiję su mažiau galimybių daryti įtaką darbe priimamiems sprendimams ir žmonėms.

Be to, tyrimas parodė, kad darbuotojai, kurių bendra darbo patirtis yra iki 0,5 metų, mažiau pasitiki savo kompetencija ir mano, kad darbo aplinkos žmonės ja taip pat pasitiki mažiau (lyginant su 1 ir daugiau metų darbo patirtį turinčiais). Tai veikiausiai atspindi adaptacijos ir socializacijos organizacijoje laikotarpį: ką tik pradėję dirbti darbuotojai dairosi į vyresnius, dirbančiuosius ilgesnį laiką, ir suvokia, kiek daug nežino, kiek dar reikia mokytis.

Nors šie skirtumai psichologinio įgalinimo dimensijų lygmenyje egzistuoja, jie nenulemia bendro psichologinio įgalinimo skirtumų, priklausomai nuo darbuotojo darbo patirties užimant esamas pareigas, esamoje organizacijoje ir sukauptos bendros darbo patirties.

Išsilavinimas. Tyrimas parodė, kad psichologinis įgalinimas skiriasi priklausomai nuo darbuotojų išsilavinimo: žemesnį nei bakalauro išsilavinimą turinčiųjų psichologinis įgalinimas žemesnis nei bakalauro ar magistro laipsnį turinčiųjų. Bakalauro ir magistro laipsnį turinčiųjų psichologinis įgalinimas nesiskiria. Tyrimas taip pat parodė, kad žemesnį nei bakalauro laipsnį turintieji visas psichologinio įgalinimo dimensijas vertina žemesniais įverčiais: t. y. darbas jiems atrodo mažiau prasmingas ir mažiau padedantis siekti ilgalaikių tikslų, jie yra mažiau entuziastingi ir užsidegę darbe, gali daryti mažiau įtakos darbe priimamiems sprendimams ir žmonėms, turi mažiau autonomijos ir

laisvės pasirinkti, kaip dirbti, mažiau pasitiki savo kompetencija ir mano, kad darbo aplinkos žmonės ja taip pat pasitiki mažiau. Šie rezultatai patvirtina G. M. Spreitzer ir kt. (1999) duomenis, kad labiau išsilavinę darbuotojai turėtų jaustis daugiau psichologiškai įgalinti nei mažiau išsilavinę. Visgi papildoma tyrimo duomenų analizė parodė, kad psichologinio įgalinimo vertinimų skirtumai skirtingo išsilavinimo grupėse veikiausiai yra nulemti tiriamųjų užimamų pareigų: tiriamųjų pareigos labai susijusios su išsilavinimu, t. y. kuo aukštesnis tiriamųjų išsilavinimas, tuo aukštesnes pareigas organizacijoje jie užima.

Organizacijos tipas. Tyrimas parodė, kad psichologinis įgalinimas yra didesnis nevyriausybinėse organizacijose, tačiau šis skirtumas veikiausiai nulemtas vadovų dominavimo nedidelėje nevyriausybinių organizacijų tiriamųjų imtyje. Privačių ir valstybinių organizacijų psichologinio įgalinimo skirtumai nereikšmingi. Tai patvirtina kitų autorių (pavyzdžiui, Harley, 1999) tyrimų rezultatus.

Pareigos. Tyrimas atskleidė, kad psichologinis įgalinimas skiriasi priklausomai nuo darbuotojo užimamų pareigų: specialistai jaučiasi mažiau psichologiškai įgalinti nei vadovai. Tokie rezultatai patvirtina R. M. Kanter (1977) teiginius, kad galia koncentruojama aukščiausių vadovų grandyse, taip pat kitų autorių (pavyzdžiui, Harley, 1999) tyrimų rezultatus, rodančių, kad labiau psichologiškai įgalinti, lyginant su specialistais, jaučiasi vadovai.

Tyrimas parodė, kad vadovai, lyginant su specialistais, labiau suvokia savo darbą kaip prasmingą, yra entuziastingesni, labiau užsidegę, nori dėti pastangas darbe, jaučia galintys daryti daugiau įtakos darbe priimamiems sprendimams ir žmonėms, turi daugiau autonomiškumo, laisvės nuspręsti, kaip dirbti darbus, labiau pasitiki savo kompetencija ir suvokia, kad darbo aplinkos žmonės ja pasitiki labiau. Gauti rezultatai patvirtina kitų autorių (Kanter, 1977; Harley, 1999) požiūrį, kad kuo aukštesnes pareigas užima darbuotojas, tuo jis jaučiasi turįs daugiau galių.

Apibendrinant, tyrimas atskleidė, kad labiausiai psichologiškai įgalinti jaučiasi vadovai, dirbantieji nevyriausybinėse organizacijose ir turintys aukštąjį

išsilavinimą darbuotojai, pastarieji skirtumai veikiausiai yra nulemti darbuotojo užimamų pareigų.

4.2.2. Organizacijos, vadovavimo ir darbo charakteristikų lygmens prielaidos

Tyrimas atskleidė, kad darbuotojai patiria psichologinio įgalinimo būseną veikiami organizacijos lygmens veiksnių, vadovavimo ypatumų ir darbo charakteristikų. Šie veiksniai – psichologinio įgalinimo prielaidos – veikia dvejopai: pirma, prognozuoja psichologinį įgalinimą, antra, šios prielaidos sąveikauja tarpusavyje, prognozuodamos psichologinį įgalinimą.

Psichologinio įgalinimo prielaidos. Tyrimas parodė, kad struktūrinis įgalinimas ir jo dimensijos (galimybės ir informacija), vadovo įgalinantis elgesys ir jo dimensijos (pasitikėjimas ir autonomijos suteikimas) bei kognityviniai darbo reikalavimai prognozuoja darbuotojų psichologinį įgalinimą. Kitaip tariant, labiau psichologiškai įgalintas darbuotojas turi daugiau galimybių dirbti iššūkius keliantį darbą, kur tenka panaudoti visas turimas kompetencijas ir įgyti naujų, jam prieinama informacija apie platesnį nei individualus darbas kontekstą (organizacijos tikslus, organizacijos situaciją), jo tiesioginis vadovas rodo didesnę pasitikėjimą darbuotojo galimybėmis susidoroti su kylančiais sunkumais darbe, tobulėti net ir padarius klaidą, leidžia dirbti darbuotojui priimtiniu būdu, be bereikalingų biurokratinių apribojimų; o pats darbo pobūdis yra intelektualiai stimuliuojantis – reikalauja siūlyti naujas idėjas, priimti sudėtingus sprendimus, atkreipiant dėmesį į daugelį veiksnių.

Tai, kad struktūrinis įgalinimas ir vadovo įgalinantis elgesys yra reikšmingi psichologinio įgalinimo prediktoriai, patvirtina daugelio autorių tyrimų rezultatus (pavyzdžiui, Menon, 2001; Ahearne ir kt., 2005; Laschinger ir kt., 2009; Wagner ir kt., 2010; Zhang ir Bartol, 2010). Anot J. I. J. Wagnerio ir kolegų (2010) atliktos metaanalizės, kur analizuoti tyrėjų darbai, kuriuose psichologinis įgalinimas vertintas remiantis G. M. Spreitzer (1995) modeliu,

keturios struktūrinio įgalinimo dimensijos (galimybės, informacija, resursai ir parama), statistiškai reikšmingais teigiamais ryšiais susiję su bendru psichologiniu įgalinimu. Šiame darbe psichologinis įgalinimas vertintas PĮKL, ir matyti, kad tik galimybės ir informacija yra reikšmingi psichologinio įgalinimo prediktoriai bendroje grupėje. Visgi reikia turėti omenyje, kad struktūrinis įgalinimas vertintas atsižvelgiant į kitų psichologinio įgalinimo prielaidų (vadovo įgalinančio elgesio ir darbo reikalavimų) vaidmenį. Kaip parodė tyrimas, jei į kitų prielaidų egzistavimą neatsižvelgiama, tuomet visos keturios struktūrinio įgalinimo dimensijos prognozuoja psichologinį įgalinimą.

Tik dvi vadovo įgalinančio elgesio dimensijos – pasitikėjimo darbuotoju demonstravimas ir autonomijos suteikimas – yra susijusios su psichologiniu įgalinimu bendroje grupėje. Tai nestebina. Pasitikėjimo svarbą pagrindžia įvairūs autoriai (Furnham, 2001; Menon, 2001; Ahearne ir kt., 2005). Pavyzdžiui, M. Ahearne'o ir kolegų (2005) teigimu, įgalinantis vadovo elgesys, taip pat vadovo pasitikėjimas darbuotoju ir jo galimybės pasiekti reikiamus rezultatus bei susidoroti su darbe kylančiomis problemomis, didina darbuotojo savęs efektyvumo vertinimą ir taip yra susijęs su psichologinio įgalinimo didėjimu. Autonomijos suteikimas taip pat susijęs su didesniu psichologiniu įgalinimu (Spreitzer, 1996; Spreitzer ir kt., 1997; Menon, 2001).

Tuo tarpu kitos dvi vadovo įgalinančio elgesio dimensijos (prasmingumo didinimas ir įtraukimas į sprendimus) su psichologiniu įgalinimu nėra susiję. Iš pirmo žvilgsnio tai tarsi rodo du dalykus. Pirma, tiesioginis vadovas mažiau varžo darbuotoją įvairiais apribojimais, leidžia atlikti darbą darbuotojui priimtiniu būdu, leidžia greitai priimti svarbius sprendimus – visa tai neskatina didesnio psichologinio įgalinimo. Antra, tiesioginio vadovo pastangos darbo prasmingumui padidinti (tiesioginio vadovo pagalba darbuotojui pamatyti darbą iš platesnės perspektyvos, suprasti jo darbo reikšmę ir svarbą organizacijai) neskatina didesnio psichologinio įgalinimo. Visgi galima manyti, kad yra kiek kitaip, tad šie du aspektai bus aptarti detaliau.

Tyrimo duomenimis, tai, kad tiesioginis vadovas suteikia daugiau autonomijos, leidžia atlikti darbą darbuotojui priimtinu būdu ir greitai priimti svarbius sprendimus, nėra susiję su bendru psichologinio įgalinimo rodikliu, tačiau yra susiję su psichologinio įgalinimo sprendimų priėmimo dimensija – darbuotojo patyrimu, kad jis gali priimti sprendimus darbe, daryti įtaką darbe priimamiems sprendimams ir žmonėms. Kitaip tariant, autonomijos suteikimas reikšmingas ir svarbus veiksnys psichologiniam įgalinimui per sprendimų priėmimo dimensiją.

Stebina tai, kad vadovo pastangos padidinti darbo prasmingumą, t. y. pagalba darbuotojui pamatyti darbą iš platesnės perspektyvos, suprasti jo darbo reikšmę ir svarbą organizacijai, neskatina didesnio psichologinio įgalinimo. Rezultatai neparodė teigiamo ryšio tarp vadovo veiksmų darbo prasmingumui didinti ir psichologinio įgalinimo prasmės dimensijos. Priešingai, rezultatai atskleidė, kad vadovo pastangos padidinti darbo prasmingumą yra susijusios netgi su mažesniu darbuotojo pasitikėjimu savo kompetencija, suvokimu, kad darbo aplinkos žmonės ja taip pat pasitiki mažiau. Tai gali reikšti du dalykus: pirma, tyrime dalyvavusių darbuotojų vadovai nemoka įkvėpti savo žmonių, tinkamai neparodo jų atliekamo darbo prasmingumo, nesusieja jų dirbamo darbo su asmeniniais tikslais, karjeros lūkesčiais, nesuteikia pakankamo įvertinimo už padarytus darbus. Antra, galbūt darbuotojams jokio vadovo įkvėpimo ir nereikia, nes juos įkvepia ne tiesioginis vadovas, o jų pačių, darbuotojų, suvokimas, kad darbas yra prasmingas, t. y. jei darbuotojui jo darbas atrodo bergždžias, kažin ar vadovo pastangos susieti tokį darbą su organizacijos veikla, parodyti darbą iš platesnės perspektyvos iš esmės padidins darbo prasmingumo suvokimą. Kitaip tariant, vadovo veiksmų, turinčių padidinti darbuotojų suvokiamą darbo prasmingumą, vaidmuo nėra aiškus, tai viena iš galimų tyrimų kryptių ateityje.

Tyrimas atskleidė, kad skiriasi atskirų psichologinio įgalinimo dimensijų (prasmės, entuziazmo, sprendimų priėmimo, autonomijos ir pasitikėjimo kompetencija) prielaidos. Darbuotojas mato daugiau

prasmingumo savo darbe, kai organizacija suteikia galimybes dirbti iššūkius keliantį darbą, kai tenka panaudoti visas turimas kompetencijas ir įgyti naujų; kai pateikiama informacija apie platesnį nei individualus darbas kontekstą (organizacijos tikslus, esamą situaciją). Darbuotojas yra entuziastingesnis, labiau užsidegęs, nori dėti papildomų pastangų darbe, kai jam suteikiamos galimybės dirbti iššūkius keliantį darbą; kai pateikiama informacija apie platesnį nei individualus darbas kontekstą; kai tiesioginis vadovas demonstruoja pasitikėjimą darbuotoju: jo galimybėmis susidoroti su kylančiais sunkumais darbe, tobulėti net ir padarius klaidą. Darbuotojas jaučia galintis pats priimti sprendimus darbe, daryti įtaką darbe priimamiems sprendimams ir žmonėms, kai organizacija suteikia galimybes dirbti iššūkius keliantį darbą; kai pateikiama informacija apie platesnį nei individualus darbas kontekstą; kai tiesioginis vadovas priima sprendimus kartu su darbuotoju ir tariaisi dėl strateginių sprendimų; kai vadovas leidžia dirbti darbuotojui priimtinu būdu, be bereikalingų biurokratinių apribojimų; kai darbo pobūdis reikalauja siūlyti naujas idėjas, priimti sudėtingus sprendimus, atkreipiant dėmesį į daugelį veiksnių. Darbuotojas jaučia turįs daugiau autonomiškumo (galįs savarankiškai priimti sprendimus, pats nusistatyti darbo tikslus ir koreguoti, kaip atlikti savo darbą), kai jam prieinama informacija apie platesnį nei individualus darbas kontekstą; kai tiesioginis vadovas leidžia dirbti darbuotojui priimtinu būdu, be bereikalingų biurokratinių apribojimų; kai darbo pobūdis reikalauja siūlyti naujas idėjas, priimti sudėtingus sprendimus, atkreipiant dėmesį į daugelį veiksnių. Darbuotojas labiau pasitiki savo kompetencija (taip pat jaučia, kad kiti žmonės darbe ja pasitiki), kai jam pateikiama informacija apie platesnį nei individualus darbas kontekstą; kai organizacija suteikia darbui atlikti reikiamų resursų (laiko, pagalbos, kt.); kai tiesioginis vadovas demonstruoja pasitikėjimą darbuotojo galimybėmis įveikti sunkumus ir tobulėti; kai dėl darbo pobūdžio reikia dirbti greitai, dideliu tempu; kai reikia siūlyti naujas idėjas, priimti sudėtingus sprendimus, atkreipiant dėmesį į daugelį veiksnių; pasitikėjimas kompetencija mažesnis, kai tiesioginis vadovas parodo, kaip darbuotojo darbas atrodo iš platesnės perspektyvos, kaip jis yra susijęs su

organizacijos tikslais ir veikla. Tai, kad skiriasi atskirų psichologinio įgalinimo dimensijų prielaidos, patvirtina šio reiškinių kompleksškumą (Spreitzer, 1995; Menon, 2001).

Psichologinio įgalinimo prielaidų tarpusavio sąveika. Tyrimas atskleidė, kad psichologinio įgalinimo prielaidos sąveikauja tarpusavyje, prognozuodamos psichologinį įgalinimą. Darbe remiamasi prielaida, kad vadovo įgalinantis elgesys yra centrinė psichologinio įgalinimo prielaida, tuo tarpu struktūrinis įgalinimas ir darbo reikalavimai – kontekstą psichologiniam įgalinimui kuriančios prielaidos. Tyrimo rezultatai tai patvirtino.

Pirma, tyrimas parodė, kad struktūrinis įgalinimas formuoja sąlygas, kurios gali stiprinti arba silpninti vadovo įgalinančio elgesio sąveiką su darbuotojų psichologiniu įgalinimu, t. y. tiesioginio vadovo įgalinantis elgesys stipriau prognozuoja darbuotojų psichologinį įgalinimą, kai bendro struktūrinio įgalinimo ir atskirų struktūrinio įgalinimo dimensijų (galimybių, informacijos, paramos, resursų) lygis yra žemesnis. Kitaip tariant, kai organizacijos lygmens veiksniai nėra įgalinantys (nėra galimybių dirbti iššūkių keliantį darbą, įgyti naujų kompetencijų, darbuotojams trūksta informacijos apie organizacijos tikslus ir esamą situaciją, trūksta darbui atlikti reikiamų resursų ir paramos), tuomet vadovo įgalinantis elgesys tampa ypač svarbus psichologiniam įgalinimui ir gali bent iš dalies kompensuoti žemas struktūrinio įgalinimo sąlygas.

Antra, tyrimas parodė, kad darbo reikalavimai formuoja sąlygas, kurios gali stiprinti arba silpninti vadovo įgalinančio elgesio sąveiką su darbuotojų psichologiniu įgalinimu, t. y. vadovo įgalinantis elgesys stipriau prognozuoja darbuotojų psichologinį įgalinimą, kai darbo kognityviniai, emociniai ir tempo reikalavimai yra žemesni, t. y. kai darbe nereikia priimti sudėtingų sprendimų ar siūlyti naujų idėjų, kai nėra emociškai sunkių situacijų, kai darbe nereikia dirbti dideliu tempu. Kitaip tariant, kai darbo pobūdis yra mažai reikalaujantis, t. y. keliantis mažai iššūkių, nežadinantis ambicijų, nestimuliuojantis, tuomet

vadovo įgalinantis elgesys (įtraukimas į sprendimų priėmimą, pasitikėjimo darbuotojo rezultatais demonstravimas ir autonomijos suteikimas) tampa ypač svarbus psichologiniam įgalinimui ir gali bent iš dalies kompensuoti tokį darbo pobūdį.

Apibendrinant galima teigti, kad tai, jog tyrime nagrinėta ne viena, o kelios psichologinio įgalinimo prielaidos, apimančios organizacijos, vadovavimo, darbo charakteristikų ir darbuotojo lygmenis, papildo psichologinio įgalinimo tyrimų sritį, suteikia papildomos informacijos, kaip psichologinį įgalinimą veikia visa tarpusavyje sąveikaujančių prielaidų sistema.

4.3. Psichologinio įgalinimo vaidmuo pasitenkinimui darbu ir darbinei elgsenai

Tyrimas parodė, kad psichologinis įgalinimas atlieka reikšmingą vaidmenį organizacijose. Šis reiškinys yra dalis sistemos, kuri prognozuoja tokius kiekvienai organizacijai kritiškai svarbius faktorius: darbo atlikimą, darbuotojų iniciatyvumą ir pasitenkinimą darbu.

Galima teigti, kad psichologinis įgalinimas atlieka trejopą vaidmenį darbuotojų nuostatoms ir elgesiui: veikia kaip prognostinis kintamasis, tarpinis kintamasis (mediatorius) ir sąveikos kintamasis (moderatorius).

Pirma, tyrimas atskleidė, kad psichologinis įgalinimas yra susijęs su darbuotojų nuostatomis (bendru pasitenkinimu darbu) ir elgesiu darbe (darbo atlikimu ir iniciatyvumu darbe): didėjant psichologiniam įgalinimui, didėja pasitenkinimas darbu, darbo atlikimas ir iniciatyvumas. Gauti rezultatai patvirtina kitų autorių duomenis, kad psichologinis įgalinimas susijęs su darbuotojų elgesiu (Kirkman ir Rosen, 1999; Spreitzer, 1995; Ahearne ir kt., 2005; Knol ir van Linge, 2008; Wagner ir kt., 2010) ir nuostatomis darbe (Kirkman ir Rosen, 1999; Laschinger ir kt., 2004; Laschinger ir kt., 2009; Wagner ir kt., 2010).

Antra, nustatyta, kad psichologinis įgalinimas atlieka reikšmingą tarpinio kintamojo vaidmenį. Psichologinis įgalinimas atlieka tarpinio kintamojo

(dalinio arba pilnojo mediatoriaus) vaidmenį tarp vadovo įgalinančio elgesio, struktūrinio įgalinimo, kognityvinių darbo reikalavimų ir pasitenkinimo darbu, darbo atlikimo ir iniciatyvumo darbe. Tai patvirtina kitų autorių gautus rezultatus, rodančius, kad psichologinio įgalinimo būseną yra svarbi sąlyga tam, kad darbuotojas patirtų įgalinančių veiksmų organizacijoje poveikį, vadovo įgalinančio elgesio poveikį (pavyzdžiui, Avolio ir kt., 2004; Zhang ir Bartol, 2010; Lohrey ir Guillaume, 2013). Visgi negalima sutikti su S. T. Menonu (2001), teigiančiu, kad vadovo įgalinantis elgesys neturėtų turėti *jokios* įtakos pavaldiniams, kol jie nejaučia psichologinio įgalinimo. Nustatyta, kad vadovo įgalinantis elgesys bei kiti veiksniai (organizacijos lygmens įgalinantys veiksniai, darbo ypatumai) su darbuotojų nuostatomis (pasitenkinimu darbu) ir elgesiu (iniciatyvumu darbe) yra susiję ir tiesiogiai, ir per psichologinį įgalinimą kaip tarpinį kintamąjį. Konkretūs tyrimo rezultatai, liudijantys psichologinį įgalinimą esant tarpiniu veiksmu kitų veiksmų sąveikoje, aptariami toliau.

Trečia, rezultatai atskleidė, kad psichologinis įgalinimas veikia kaip sąveikos kintamasis (moderatorius), t. y. kaip sąlyga, dėl kurios pakinta struktūrinio įgalinimo, vadovo įgalinančio elgesio bei darbo reikalavimų sąsajos su vienu iš tirtų padarinių – darbo atlikimu. Šie rezultatai – tai indėlis į mažai tirtą psichologinio įgalinimo, kaip sąveikos kintamojo, tyrimų sritį. Konkretūs tyrimo rezultatai, liudijantys psichologinį įgalinimą esant susijusį su sąveika tarp kitų tirtų veiksmų, aptariami toliau.

Tyrimas parodė, kad psichologinio įgalinimo vaidmuo pasitenkinimui darbu, darbo atlikimui ir iniciatyvumui darbe nėra vienodas.

Psichologinio įgalinimo vaidmuo pasitenkinimui darbu. Su pasitenkinimu darbu psichologinis įgalinimas susijęs dvejopai. Pirma, psichologinis įgalinimas prognozuoja pasitenkinimą darbu. Pasitenkinimas darbu didėja, jei darbuotojas mato daugiau prasmės savo darbe, jei darbas atrodo leidžiantis pasiekti ilgalaikius tikslus, jei patiriama daugiau entuziazmo ir užsidegimo atliekant užduotis. Tai, kad pasitenkinimas darbu susijęs su darbo

prasmingumu, patvirtina ir kitų autorių tyrimai (Spreitzer, 1996). Remiantis šio tyrimo duomenimis, galima teigti, kad pasitenkinimas darbu yra labiau susijęs su psichologiniu įgalinimu kaip energizuojančia būseną, nei kaip meistrytės būseną.

Antra, tyrimas parodė, kad psichologinis įgalinimas atlieka tarpinio kintamojo (dalinio mediatoriaus) vaidmenį tarp vadovo įgalinančio elgesio, struktūrinio įgalinimo, kognityvinių darbo reikalavimų ir pasitenkinimo darbu. Kitaip tariant, vadovo įgalinantis elgesys (pastangos parodyti didesnę darbo prasmingumą darbuotojui, įtraukti į sprendimų priėmimą, vadovo pasitikėjimas darbuotoju), įgalinantys organizacijos lygmens veiksniai su pasitenkinimu darbu yra susiję ir tiesiogiai, ir per psichologinio įgalinimo būseną, kuri sustiprina tiesioginę sąveiką. T. y. kai vadovas demonstruoja įgalinantį elgesį, darbuotojas yra labiau patenkintas darbu; be to, vadovui demonstruojant įgalinantį elgesį, darbuotojas jaučiasi labiau psichologiškai įgalintas, o tai susiję su didesniu pasitenkinimu darbu. Panašūs duomenys gauti ir struktūrinio įgalinimo atveju: kai organizacijos lygmens veiksniai yra įgalinantys (konkrečiai – pakanka darbuotojui atlikti reikiamų resursų), didėja darbuotojo pasitenkinimas darbu; be to, esant minėtiems įgalinantiems veiksniams, darbuotojas jaučiasi labiau psichologiškai įgalintas, o tai reikšmingai susiję su didesniu pasitenkinimu darbu.

Įdomūs duomenys gauti tiriant psichologinio įgalinimo ir kognityvinių darbo reikalavimų sąveiką. Nustatyta, kad kognityviniai darbo reikalavimai (sudėtingų sprendimų priėmimas, būtinybė kreipti dėmesį ir atsiminti daugelį dalykų darbe) yra susiję su žemesniu pasitenkinimu darbu. Visgi esant tiems patiems reikalavimams, kaip atskleidė rezultatai, darbuotojai jaučiasi labiau psichologiškai įgalinti, o tai susiję su didesniu jų pasitenkinimu darbu. Tai įdomūs duomenys, patvirtinantys organizacijose vykstančių procesų kompleksumą.

Tyrimas neparodė, kad psichologinis įgalinimas yra reikšmingas sąveikos kintamasis, t. y. sąlyga, dėl kurios stiprėja ar silpnėja kitų veiksnių (struktūrinio įgalinimo, vadovo įgalinančio elgesio ir darbo reikalavimų)

sąsajos su pasitenkinimu darbu. Tokia sąveika buvo tikėtina samprotaujant, kad galbūt darbuotojas gali „persisotinti“ psichologiniu įgalinimu, ir vadovo įgalinantis elgesys ar struktūrinis įgalinimas taps nesusiję su didesniu pasitenkinimu darbu. Tai, kad ši sąveika nepasitvirtino, suponuoja du dalykus. Pirma, tai gali būti susiję su šio tyrimo imtimi, kuri nėra reprezentatyvi ir santykinai nedidelė. Antra, gali būti, kad psichologinis įgalinimas išties nėra moderuojantis veiksnys šiose sąveikose. Šią sritį reikalinga išsamiai tirti ateityje.

Gauti duomenys liudija psichologinio įgalinimo būsenos svarbą didinant darbuotojų pasitenkinimą darbu. Psichologinis įgalinimas veikia tarsi „stiprintuvas“ sąveikose tarp pasitenkinimo darbu ir vadovo įgalinančio elgesio, struktūrinio įgalinimo bei kognityvinių reikalavimų.

Psichologinio įgalinimo vaidmuo darbo atlikimui yra trejopas. Pirma, psichologinis įgalinimas prognozuoja darbo atlikimą. Darbo atlikimas gerėja, kai darbuotojas pasitiki savo kompetencija, suvokia, kad darbo aplinkos žmonės ja taip pat pasitiki, t. y. darbo atlikimas labiau susijęs su psichologiniu įgalinimu kaip meistrystės būseną. Tai, kad darbo atlikimas susijęs su savo kompetencijos vertinimu, patvirtina ir kitų autorių tyrimai (Spreitzer, 1996).

Antra, psichologinis įgalinimas veikia kaip tarpinis kintamasis (pilnasis mediatorius) tarp vadovo įgalinančio elgesio, struktūrinio įgalinimo, kognityvinių darbo reikalavimų ir darbo atlikimo. Kitaip tariant, įgalinantis vadovo elgesys (konkrečiai – pasitikėjimas darbuotoju ir autonomijos suteikimas), įgalinantys organizacijos lygmens veiksniai (konkrečiai – reikiamų darbui atlikti resursų prieinamumas); reikalavimai darbe priimti sudėtingus sprendimus, kreipti dėmesį ir atsiminti daugelį dalykų darbe – visa tai yra susiję su geresniu darbuotojo atliekamu darbu tik tada, kai darbuotojas patiria psichologinio įgalimo būseną. Tai, kad psichologinis įgalinimas veikia kaip pilnasis moderatorius, patvirtina įvairių autorių rezultatus (Spreitzer, 1995, 1996, 1997; Menon, 2001; Wagner ir kt., 2010) ir liudija psichologinio įgalinimo svarbą organizacijose, siekiant gerinti veiklos atlikimą.

Trečia, kaip atskleidė moderacinės analizės duomenys, psichologinis įgalinimas veikia kaip sąlyga, dėl kurios pakinta struktūrinio įgalinimo ir jo dimensijų, vadovo įgalinančio elgesio ir jo dimensijų bei darbo reikalavimų sąsajos su darbo atlikimu. Nustatyta, kad tos pačios organizacijos lygmens sąlygos, tie patys įgalinantys vadovo veiksmai, tokie patys darbo ypatumai skirtingai numato darbuotojų, patiriančių žemo arba aukšto psichologinio įgalinimo būseną, darbo atlikimą.

Konkrečiai – kaip parodė tyrimas, jei darbuotojas jaučiasi mažai psichologiškai įgalintas (nepasitiki savo kompetencija, nemato prasmės darbe, nejaučia entuziazmo, autonomiškumo ir nemato galimybių daryti įtaką darbe priimamiems sprendimams), tuomet tiesioginio vadovo veiksmai (kuriais siekiama parodyti pasitikėjimą darbuotojo galimybėmis susidoroti su sunkumais, daugiau įtraukti į sprendimus, suteikti dar autonomijos), įgalinančios organizacijos lygmens sąlygos (informacijos suteikimas apie platesnį nei individualus darbas kontekstą organizacijoje, aprūpinimas darbui reikalingais ištekliais, paramos, patarimų, grįžtamojo ryšio apie veiklą suteikimas), didesni darbo reikalavimai (būtinybė dirbti greitai, patekimas į emociškai sunkias situacijas, naujų idėjų siūlymas ir sudėtingų sprendimų priėmimas) yra susiję su geresniu darbo atlikimu, t. y. pasiekiamais darbo tikslais, atliekamomis visomis paskirtomis užduotimis, nuosekliai demonstruojamomis pastangomis darbe. Visgi jei darbuotojas jaučiasi stipriai psichologiškai įgalintas, tie patys vadovo veiksmai tampa susiję prastesniu darbo atlikimu; galimybės dirbti iššūkių keliantį darbą, įgyti naujų žinių, informacija apie platesnį nei individualus darbas kontekstą ir parama, grįžtamojo ryšio apie veiklą suteikimas tampa susiję su prastesniu darbo atlikimu; didėjantys darbo reikalavimai tampa susiję su prastesniu darbo atlikimu. Kitaip tariant, stipriai psichologiškai įgalintas darbuotojas šiuo atveju tarsi „persisotina“ psichologiniu įgalinimu, ir jo darbo atlikimas nebegali pagerėti daugiau negu yra. Tai galima paaiškinti trimis aspektais.

Pirma, skirtumus vadovavimo lygmenyje galima paaiškinti situacinio vadovavimo teorija (Hersey ir Blanchard, 1977). Ši teorija teigia, kad didesne

branda (angl. *maturity*) pasižymintiems darbuotojams (tokiems, kurių kompetencija didelė ir įsipareigojimas aukštas) vadovai turėtų taikyti mažiau direktyvius vadovavimo stilius, t. y. suteikti tokiems darbuotojams daugiau autonomijos. Kaip savo darbe teigia M. Ahearne'as ir kolegos (2005), darbuotojo patirtis, apibūdinama jo gebėjimu susidoroti su kylančiais iššūkiais, turimomis darbui reikiamomis žiniomis (meistrystė), sietina su P. Hersey ir K. H. Blanchardo (1977) teorijoje aprašomu darbuotojo kompetencijos parametru. Tuo tarpu šioje teorijoje aprašomas įsipareigojimas, kurį mini ir C. Argyrisas (1998), gali būti siejamas su energizuojančiu psichologinio įgalinimo aspektu. Kitaip tariant, stipriai psichologiškai įgalintas darbuotojas (išgyvenantis meistrystės, sugebėjimo atlikti darbus jausmą ir energijos atlikti darbus būseną) pagal situacinio vadovavimo teoriją yra „didelės brandos“ darbuotojas; šiam vadovas turėtų taikyti deleguojantį vadovavimo stilių, paprastai tariant, savo elgesiu nekliudyti darbuotojui dirbti. Tai patvirtina ir šio tyrimo duomenys: kai darbuotojas yra stipriai psichologiškai įgalintas (didelės brandos, anot P. Hersey ir K. H. Blanchardo), vadovo įgalinantis elgesys darbo atlikimo negerina, tad reikia ieškoti kitų priemonių, kurios tai darytų.

Antra, tai, kad galimybės dirbti iššūkių keliantį darbą, įgyti naujų žinių, informacija apie platesnį nei individualus darbas kontekstą ir parama, grįžtamojo ryšio apie veiklą suteikimas tampa susiję su prastesniu darbo atlikimu, kai darbuotojas yra stipriai psichologiškai įgalintas, galbūt galima paaiškinti laiko paskirstymu. Remiantis šio tyrimo duomenimis, psichologiškai įgalintas darbuotojas rodo daugiau iniciatyvos darbe. Tuomet toks darbuotojas, turėdamas galimybę dirbti iššūkių keliantį darbą, įgyti naujų žinių, turėdamas priėjimą prie informacijos apie platesnį nei individualus darbas kontekstą, galbūt rodys daugiau iniciatyvos tokioms užduotims atlikti: skirs laiko įgyti naujų žinių, išmokti naujų įgūdžių, susipažinti su informacija apie tai, kas vyksta organizacijoje. Skirdamas laiko šioms veikloms, darbuotojas turės mažiau laiko savo tiesioginiam darbui, ir galbūt dėl to jo darbo atlikimas bus prastesnis.

Trečia, didesni darbo reikalavimai (būtinybė dirbti greitai, patekimas į emociškai sunkias situacijas, naujų idėjų siūlymas ir sudėtingų sprendimų priėmimas) savotiškai „stimuliuoja“ darbuotoją, kuris jaučiasi mažai psichologiškai įgalintas, ir galbūt dėl to jie yra susiję su geresniu darbo atlikimu. Čia galima vesti analogiją su H. Selye eustreso teorija, t. y. teigiamu streso poveikiu: nuosaikus streso lygis stimuliuoja tam tikros funkcijos atlikimą. Šiuo atveju „stimuliatorių“ funkciją atlieka darbo reikalavimai – būtinybė dirbti greitai, patekimas į emociškai sunkias situacijas, naujų idėjų siūlymas ir sudėtingų sprendimų priėmimas. Visgi stipriai psichologiškai įgalintiems darbuotojams didesni reikalavimai neskatina, „nestimuliuoja“ geresnio darbo atlikimo. Šiek tiek spekuliatyviai tai galima paaiškinti pačia termino „reikalavimai“ (kai kažkas kažko reikalauja) prasme, kuri iš esmės yra priešinga „laisvei nuspręsti“, „autonomijai nusistatyti savo darbo tikslus“ ar „galimybei pasirinkti“; o būtent tai apibūdina psichologiškai įgalintą darbuotoją, kuriam būdingas autonomijos, galimybės priimti sprendimus patyrimas. Taip samprotaujant nestebina, kad psichologiškai įgalintas darbuotojas „nemėgsta“, kai darbe iš jo reikalaujama dar daugiau, tad jo darbo atlikimas (pasiekiami darbo tikslai, atliekamos visos paskirtos užduotys, nuosekliai demonstruojamos pastangos darbe) netampa geresnis didėjant darbo reikalavimams.

Gauti duomenys patvirtina psichologinio įgalinimo būsenos svarbą darbuotojų darbo atlikimui: psichologinis įgalinimas numato darbo atlikimą; veikia kaip būtinoji sąlyga (pilnasis mediatorius); ir kaip sąlyga, reikšminga struktūrinio įgalinimo, vadovo įgalinančio elgesio, kognityvinių darbo reikalavimų sąsajoms su darbo atlikimu (t. y. veikia kaip moderatorius). Tai – mažai tirta sritis, į kurią šiais rezultatais įnešamas indėlis ir skatinami tolesni tyrimai.

Psichologinio įgalinimo vaidmuo iniciatyvumui darbe yra dvejopas. Pirma, psichologinis įgalinimas prognozuoja iniciatyvumą darbe. Iniciatyvumas didėja, t. y. darbuotojas dažniau pasisiūlo atlikti svarbias užduotis, kurios formaliai nėra jo darbo dalis, kai suvokia atliekamą darbą kaip

mažiau prasmingą, nepadedantį siekti ilgalaikių tikslų (t. y. kai yra tam tikras prasmės „nepriteklius“, trūkumas, veikiausiai suteikiantis postūmį iniciatyviam elgesiui); kai jaučia daugiau entuziazmo ir užsidegimo darbe; kai jaučia, kad gali daryti įtaką darbe priimamiems sprendimams; kai pasitiki savo kompetencija ir supranta, kad darbo aplinkos žmonės ja taip pat pasitiki.

Antra, tyrimas parodė, kad psichologinis įgalinimas atlieka tarpinio kintamojo (dalinio arba pilnojo mediatoriaus) vaidmenį. Dalinio mediatoriaus vaidmenį psichologinis įgalinimas atlieka per sąveiką tarp vadovo įgalinančio elgesio ir darbuotojų iniciatyvumo darbe bei kognityvinių darbo reikalavimų ir iniciatyvumo darbe. Kitaip tariant, įgalinantis vadovo elgesys, kuriuo vadovas parodo didesnę darbo prasmingumą, pasitikėjimą darbuotoju, įtraukia į sprendimų priėmimą; ir darbo reikalavimai priimti sudėtingus sprendimus, kreipti dėmesį ir atsiminti daugelį dalykų darbe – visa tai yra susiję su didesniu darbuotojų iniciatyvumu. Ši sąsaja yra sustiprinama, nes įgalinantis vadovo elgesys ir kognityviniai darbo reikalavimai yra susiję su didesniu psichologiniu įgalinimu, kuris susijęs su didesniu darbuotojo iniciatyvumu darbe.

Pilnojo mediatoriaus vaidmenį psichologinis įgalinimas atlieka tarp struktūrinio įgalinimo ir iniciatyvumo darbe. Kitaip tariant, įgalinantys organizacijos lygmens veiksniai (konkrečiai – informacija apie platesnį nei individualus darbas kontekstą, darbui atlikti reikiami resursai) yra susiję su didesniu darbuotojo iniciatyvumu per darbuotojo patiriamą psichologinio įgalinimo būseną.

Tyrimas neparodė, kad psichologinis įgalinimas yra reikšmingas sąveikos kintamasis, t. y. sąlyga, dėl kurios stiprėja ar silpnėja kitų veiksnių (struktūrinio įgalinimo, vadovo įgalinančio elgesio ir darbo reikalavimų) sąsajos su iniciatyvumu darbe. Tokios sąveikos buvo tikėtasi samprotaujant, kad galbūt darbuotojas gali „persisotinti“ psichologiniu įgalinimu, ir vadovo įgalinantis elgesys ar struktūrinis įgalinimas taps nesusiję su didesniu iniciatyvumu. Tai, kad ši sąveika nepasitvirtino, kaip ir pasitenkinimo darbu atveju, gali reikšti du dalykus: arba tai gali būti susiję su šio tyrimo imties ypatumais; arba gali būti, kad psichologinis įgalinimas išties nėra

moderuojantis veiksnys šiose sąveikose. Šią sritį reikalinga išsamiai ištirti ateityje.

Gauti duomenys patvirtina psichologinio įgalinimo būsenos svarbą didinant darbuotojų iniciatyvumą: psichologinis įgalinimas veikia tarsi „stiprintuvas“ (sąveikose tarp iniciatyvumo ir vadovo įgalinančio elgesio bei kognityvinių reikalavimų) arba būtinoji sąlyga (sąveikoje tarp iniciatyvumo ir struktūrinio įgalinimo).

Apibendrinant galima teigti, kad darbe pateikiami reikšmingi psichologinio įgalinimo, kaip svarbios ir įvairialypį vaidmenį atliekančios būsenos, įrodymai. Psichologinis įgalinimas susijęs su darbuotojų pasitenkinimu darbu ir darbinio elgesiu (darbo atlikimu ir iniciatyvumu darbe) ir atlieka reikšmingą trejopą vaidmenį. Pirma, psichologinis įgalinimas prognozuoja darbuotojų pasitenkinimą darbu ir darbinį elgesį: darbuotojai, kurie jaučiais labiau psichologiškai įgalinti, yra labiau patenkinti savo darbu, jų darbo atlikimas geresnis, jie demonstruoja daugiau iniciatyvos darbe. Antra, psichologinis įgalinimas yra reikšmingas tarpinis veiksnys (pilnasis mediatorius), per kurį yra susiję vadovo įgalinantis elgesys, struktūrinis įgalinimas, kognityviniai darbo reikalavimai su darbo atlikimu; struktūrinis įgalinimas su iniciatyvumu. Psichologinis įgalinimas yra reikšmingas tarpinis veiksnys (dalinis mediatorius), per kurį iš dalies yra susiję vadovo įgalinantis elgesys, struktūrinis įgalinimas, kognityviniai darbo reikalavimai su pasitenkinimu darbu; vadovo įgalinantis elgesys, kognityviniai darbo reikalavimai su iniciatyvumu darbe. Galiausiai psichologinio įgalinimo svarbą ir jo vaidmens kompleksiskumą atskleidžia tai, kad psichologinis įgalinimas veikia kaip moderatorius, t. y. kaip sąlyga, reikšminga struktūrinio įgalinimo ir jo dimensijų, vadovo įgalinančio elgesio ir jo dimensijų bei darbo reikalavimų sąsajoms su darbo atlikimu. Tai liudija psichologinį įgalinimą esant svarbiu reiškiniu organizacijose, kurio vaidmuo yra kompleksiškas ir sudėtingas, o tai turėtų stimuliuoti šios srities tyrimus ateityje.

4.4. Psichologinio įgalinimo ypatumai specialistų ir vadovų grupėse

Vienas iš šio tyrimo uždavinių – ištirti vadovų ir specialistų psichologinio įgalinimo ypatumus. Tai itin mažai tirta sritis, įvairių autorių tyrimai pateikia nevienareikšmius rezultatus. Šis tyrimas atskleidė keletą esminių dalykų: pirma, kaip buvo aptarta 4.2.1 poskyryje, specialistai jaučiasi mažiau psichologiškai įgalinti nei vadovai; antra, specialistų ir vadovų psichologinio įgalinimo prielaidos ir padariniai nėra vienodi.

Vadovų ir specialistų psichologinio įgalinimo prielaidos. Tyrimas parodė, kad specialistų ir vadovų psichologinį įgalinimą prognozuoja pareigų prasme tik vienas universalus veiksnys – iššūkius keliantis darbas, kai tenka panaudoti visas turimas kompetencijas ir įgyti naujų (struktūrinio įgalinimo galimybių dimensija). Tai patvirtina mūsų keltą prielaidą, kad, nepriklausomai nuo pareigų, psichologinį įgalinimą turėtų didinti profesinį tobulėjimą ir asmeninį augimą skatinantis darbas. Kita mūsų kelta prielaida, kad psichologinį įgalinimą, nepriklausomai nuo pareigų, turėtų didinti tiesioginio vadovo pasitikėjimas pavaldinio gebėjimu susidoroti su kylančiais iššūkiais, nepasitvirtino – vadovo įgalinančio elgesio pasitikėjimo dimensija susijusi tik su specialistų psichologiniu įgalinimu. Galima numanyti, kad vadovai darbine prasme labiau pasitiki savimi, savo turimomis galiomis, gebėjimu įveikti iššūkius, tad jiems jų tiesioginio vadovo pasitikėjimo tokių iššūkių įveikimu demonstravimas didesnės reikšmės neturi. Tai, kad vadovų pasitikėjimas savo kompetencijomis reikšmingai didesnis nei specialistų, patvirtina šio tyrimo rezultatai.

Darbe pateikti įrodymai, kad specialistų ir vadovų psichologinio įgalinimo prielaidos skiriasi. Tai patvirtina turėtą hipotezę, kad vadovų psichologinis įgalinimas ir jo prielaidos turi skirtis nuo specialistų, veikiausiai dėl skirtingų jiems prieinamų socialinių galių (French ir Raven, 1959; Raven, 1990). Tyrimas atskleidė, kad, be jau aptartos galimybių dimensijos, didesnis specialistų psichologinis įgalinimas susijęs su daugiau informacijos apie

platesnį nei individualus darbas kontekstą, didesniu tiesioginio vadovo pasitikėjimu ir autonomijos suteikimu bei didesniais kognityviniais darbo reikalavimais; tuo tarpu didesnis vadovų psichologinis įgalinimas susijęs tik su daugiau paramos – daugiau konkretaus grįžtamojo ryšio apie veiklą, kas atlikta gerai, ką reikia patobulinti, daugiau naudingų patarimų, kaip spręsti problemas. Kitaip tariant, tam, kad specialistai taptų labiau psichologiškai įgalinti, jiems labiau nei vadovams svarbi informacija apie tai, kas vyksta organizacijoje, daugiau galimybių patiems spręsti, kaip dirbti darbą, daugiau situacijų, kai tenka priimti sudėtingus sprendimus, kreipiant dėmesį į daugelį dalykų. Tam, kad vadovai taptų labiau psichologiškai įgalinti, jiems labiau nei specialistams svarbi parama – grįžtamojo ryšio apie veiklą suteikimas, kas atlikta gerai, ką reikia patobulinti, konkretūs patarimai, kaip spręsti problemas.

Šiuos skirtumus galima paaiškinti keleriopai.

Pirma, informacijos apie organizacijos situaciją ir tikslus svarbą specialistų psichologiniam įgalinimui paaiškintų nevienodas vadovų ir specialistų turimos informacijos kiekis. Anot įvairių šaltinių (Harley, 1999; Furnham, 2001; Ahearne ir kt., 2005), vadovams prieinama daugiau informacijos organizacijoje nei eiliniams darbuotojams. Didesnę vadovų turimą informaciją galima sieti su didesne vadovų referentine galia (French ir Raven, 1959) – vadovams prieinama daugiau informacijos apie organizacijoje veikiančius procesus ir priimamus sprendimus; didesne neformalia galia (Raven, 1990) – vadovai turi platesnius socialinius tinklus organizacijos struktūroje, tad jiems lengviau prieinama įvairi informacija. Be to, kaip teigia C. Argyrisas (1998), vadovai dažnai yra pokyčių iniciatoriai organizacijose, tad jiems anksčiau prieinama su pokyčiais susijusi informacija nei specialistams. Galima samprotauti, jog dėl to, kad specialistams prieinama mažiau informacijos apie platesnį nei individualus darbas kontekstą organizacijoje, arba tokia informacija juos pasiekia vėliau, informuotumas apie platesnį nei individualus darbas kontekstą teigiamai paveikia specialistų psichologinį įgalinimą.

Antra, autonomijos suteikimo svarbą specialistų psichologiniam įgalinimui galima paaiškinti tuo, kad jie organizacijose autonomijos turi mažiau nei vadovai, tai patvirtina įvairūs šaltiniai (pavyzdžiui, Kanter, 1977, Argyris, 1998) ir praktika, t. y. specialistai organizacijose turi mažiau laisvės nei vadovai patys reguliuoti savo atliekamą darbą. Galbūt dėl to papildomos autonomijos suteikimas specialistų psichologinį įgalinimą paveikia stipriau nei vadovų.

Trečia, kognityvinių darbo reikalavimų svarbą specialistų psichologiniam įgalinimui galima paaiškinti tuo, kad didesni kognityviniai reikalavimai (situacijos, kai tenka siūlyti naujas idėjas, priimti sudėtingus sprendimus, kreipiant dėmesį į daugelį dalykų) specialistus stimuliuoja, jų darbui suteikia naujų iššūkių, skatina profesinį augimą; tuo tarpu vadovai dėl savo darbo specifikos galbūt šiuos dalykus patiria dažniau, dažnai būdami pokyčių iniciatoriais, atsidurdami neapibrėžtose situacijose, kitaip tariant vadovų darbe kognityviniai reikalavimai didesni nei specialistų. Vadovų darbe reikalavimai didesni, todėl kognityvinių darbo reikalavimų svarba vadovų psichologiniam įgalinimui mažesnė.

Ketvirta, paramos svarbą vadovų psichologiniam įgalinimui galima paaiškinti tuo, kad parama (grįžtamojo ryšio apie veiklą suteikimas, kas atlikta gerai, ką reikia patobulinti, konkretūs patarimai, kaip spręsti problemas) veikiausiai vadovams labiau reikalinga dėl dažnesnių neapibrėžtumo situacijų. Būdamas neaiškioje, nestandartinėje, besikeičiančioje situacijoje žmogus įprastai siekia tą neapibrėžtumą mažinti, siekia aiškiau suvokti, ką jis pats daro tinkamai ar netinkamai, ir aplinkinių nuomonė, jų grįžtamasis ryšys, yra vertingas tokio neapibrėžtumo mažinimo šaltinis. Patarimai, kaip spręsti problemas, vadovams, jų psichologiniam įgalinimui, matyt, taip pat svarbesni nei specialistams, kurie dirba specializuodamiesi tam tikroje konkrečioje srityje ir patiria mažiau neapibrėžtumo; tuo tarpu vadovai įprastai yra „platus profilio“, jų išmanymas turi apimti, pavyzdžiui, viso vadovaujamo departamento atskirų darbuotojų darbus. Galbūt dėl to konkretūs patarimai,

kaip spręsti kylančias problemas, vadovų psichologiniam įgalinimui yra svarbesni nei specialistų.

Nustebino tai, kad vadovų psichologinis įgalinimas nėra reikšmingai susijęs su vadovo įgalinančiu elgesiu, kuris apima tiesioginio vadovo veiksmus, didinančius darbuotojo suvokiamą darbo prasmingumą, skatinančius dalyvavimą priimant sprendimus, veikimą savarankiškai, pasitikėjimą darbuotojais ir jų gebėjimu atlikti darbą. Gali būti, kad vadovų psichologiniam įgalinimui yra labiau svarbūs kiti tiesioginio viršininko veiksmai, kurių šiame darbe naudota vadovo įgalinančio elgesio samprata neatspindi. Pavyzdžiui, galbūt vadovams, jų psichologiniam įgalinimui yra svarbu, kad jiems būtų vadovaujama transformaciniu vadovavimo stiliumi, apimančiu aiškios vizijos suformulavimą, tinkamo pavyzdžio rodymą, skatinimą priimti grupės tikslus, aukštus veiklos atlikimo lūkesčius, individualizuotą paramą ir intelektualinę stimuliaciją (Bass, 1990). Šią prielaidą verta patikrinti kituose tyrimuose.

Vadovų ir specialistų psichologinio įgalinimo padariniai. Tyrimas parodė, kad psichologinio įgalinimo padarinių lygmenyje yra esminių panašumų specialistų ir vadovų grupėse: labiau psichologiškai įgalinti specialistai ir vadovai yra labiau patenkinti darbu, jų darbo atlikimas geresnis, jie demonstruoja daugiau iniciatyvumo darbe. Tai, kad specialistų ir vadovų psichologinio įgalinimo padariniai panašūs, patvirtina kitų autorių (pavyzdžiui, Spreitzer ir kt., 1999) tyrimų rezultatai. Kitaip tariant, organizacijoms svarbu, kad tiek specialistai, tiek vadovai būtų stipriai psichologiškai įgalinti.

Visgi tyrimo rezultatai atskleidė, kad specialistų ir vadovų grupėse skiriasi „mechanizmas“, kaip vyksta sąveika tarp psichologinio įgalinimo ir minėtų padarinių, t. y. specialistų ir vadovų pasitenkinimui darbu, darbo atlikimui ir iniciatyvumui darbe nevienodai svarbios skirtingos psichologinio įgalinimo dimensijos.

Specialistų pasitenkinimui darbu reikšmingą vaidmenį atlieka prasmė ir entuziazmas, vadovų – sprendimų priėmimas. Kitaip tariant, specialistas bus

labiau patenkintas darbu, jei tikės tuo, ką jis daro darbe, darbą suvoks kaip prasmingą, padedantį siekti ilgalaikių tikslų; jei patirs entuziastingą nusiteikimą ir užsidegimo jausmą darbe, bus nusiteikęs noriai dėti papildomų pastangų. Vadovas bus labiau patenkintas darbu, jei suvoks, kad jis gali priimti sprendimus darbe, yra pajėgus daryti įtaką sprendimams ir kitiems žmonėms. Kitaip tariant, specialistų pasitenkinimui darbu svarbesnė energijos darbams atlikti patyrimas, vadovų pasitekinimui darbu – meistrystė, sugebėjimo atlikti darbus patyrimas.

Specialistų darbo atlikimui reikšmingą vaidmenį atlieka pasitikėjimas kompetencija ir entuziazmas, vadovų – tik pasitikėjimas kompetencija. Kitaip tariant, specialisto darbo atlikimas bus geresnis, jei jis bus entuziastingai nusiteikęs ir užsidegęs darbe, norės dėti papildomų pastangų; ir jei jaus, kad yra kompetentingas deramai atlikti savo darbą, gali įveikti sunkumus ir pasiekti reikiamų rezultatų, bus įsitikinęs, kad darbo aplinkos žmonės pasitiki jo turima kompetencija. Geresniam vadovo darbo atlikimui pakanka pasitikėjimo savo kompetencija, galimybėmis įveikti sunkumus ir pasiekti rezultatų, įsitikinimo, kad darbo aplinkos žmonės jo kompetencija pasitiki. Galima samprotauti, kad geresniam specialistų darbo atlikimui svarbūs abu (meistrystės ir energijos atlikti darbus patyrimai), vadovų darbo atlikimui – tik meistrystės, sugebėjimo atlikti darbus patyrimas.

Specialistų iniciatyvumui darbe reikšmingą vaidmenį atlieka prasmė, entuziazmas, sprendimų priėmimas ir pasitikėjimas kompetencija, vadovų – tik psichologinio įgalinimo bendrasis rodiklis. Kitaip tariant, specialistas dažniau pasisiūlys atlikti papildomas užduotis, jei tikės tuo, ką jis daro darbe, darbą suvoks kaip prasmingą, padedantį siekti ilgalaikių tikslų; jei patirs entuziastingą nusiteikimą ir užsidegimo jausmą darbe, bus nusiteikęs noriai dėti papildomų pastangų; jei suvoks, kad gali priimti sprendimus darbe, yra pajėgus daryti įtaką sprendimams ir kitiems žmonėms; jei jaus, kad yra kompetentingas deramai atlikti savo darbą, gali įveikti sunkumus ir pasiekti reikiamų rezultatų, bus įsitikinęs, kad darbo aplinkos žmonės pasitiki jo turima

kompetencija. Vadovas dažniau pasisiūlys atlikti papildomas užduotis, jei patirs meistrystės, sugebėjimo atlikti darbus ir energijos, noro atlikti darbus būseną.

Galima samprotauti, kad organizacijose dirbantys praktikai turėtų naudoti skirtingas taktikas specialistų ir vadovų psichologiniam įgalinimui didinti. Planuojant specialistų ir vadovų psichologinio įgalinimo didinimo intervencijas, verta atsižvelgti į skirtingas specialistų ir vadovų psichologinio įgalinimo prielaidas. Įprasta, kad organizacijose psichologinis įgalinimas pats savaime nėra tikslas, jis yra organizacijai svarbus tiek, kiek padeda siekti pagrindinių tikslų (veiklos rodiklių, pavyzdžiui, apyvartos, pelningumo, gamybos apimčių, rinkos dalies; padalinių veiklos rodiklių, pavyzdžiui, klientų pasitenkinimo, gedimų šalinimo laiko; darbuotojo veiklos rodiklių, pavyzdžiui, konkretaus darbo atlikimo laiko, kt.), todėl planuojant specialistų ir vadovų psichologinio įgalinimo didinimo intervencijas, verta atsižvelgti ir į skirtingas jų darbo atlikimo ir kitų rodiklių prielaidas.

Apibendrinant, specialistų ir vadovų psichologinio įgalinimo prielaidos skiriasi: didesnis specialistų psichologinis įgalinimas susijęs su informacijos, platesnės nei individualus darbas, suteikimu, daugiau galimybių patiems spręsti, kaip dirbti darbą, daugiau situacijų, kai tenka priimti sudėtingus sprendimus, kreipiant dėmesį į daugelį dalykų. Didesnis vadovų psichologinis įgalinimas susijęs su parama – grįžtamojo ryšio apie veiklą suteikimu, įvardinimu, kas konkrečiai atlikta gerai, ką reikia patobulinti, konkrečiais patarimais, kaip spręsti problemas. Galimybės dirbti iššūkius keliantį darbą, įgyti naujų žinių yra ir vadovams, ir specialistams svarbūs psichologinio įgalinimo stiprinimo būdai. Psichologinio įgalinimo padarinių lygmenyje akcentuotina, kad ir specialistai, ir vadovai, kurie jaučiasi labiau psichologiškai įgalinti, yra labiau patenkinti darbu, jų darbo atlikimas geresnis, jie demonstruoja daugiau iniciatyvumo darbe.

Tolesnių tyrimų kryptys

Prasminga detaliau iširti skirtingų veiklos sektorių organizacijas (pavyzdžiui, greito maitinimo, mažmeninės prekybos, intelektinių paslaugų, gamybos ar kt.). Įvairūs kiti užsienio šalyse atlikti tyrimai rodo, kad priklausomai nuo sektoriaus psichologinis įgalinimas gali skirtis (pavyzdžiui, Sharma ir Kaur, 2011; Hechanova ir kt., 2006). Įdomu būtų palyginti lietuviško ir užsienio kapitalo organizacijas.

Svarbu plačiau tirti psichologinį įgalinimą ne tik verslo ir valstybinėse, bet ir nevyriausybinėse organizacijose. Prasminga patikrinti prielaidą, ar nevyriausybinėse organizacijose specialistams būdingas aukštesnis psichologinio įgalinimo lygis nei valstybinio ir privataus sektoriaus organizacijose.

Prasminga tirti ne tik teigiamus, bet ir neigiamus psichologinio įgalinimo padarinius (pavyzdžiui, perdegimą ar įtampą darbe). Galbūt didėjant psichologiniam įgalinimui, didėja ne tik teigiami padariniai (pasitenkinimas darbu, darbo atlikimas, iniciatyvumas), bet ir tam tikri neigiami psichologinio įgalinimo padariniai.

Kaip tarpinis kintamasis (mediatorius) psichologinis įgalinimas iširtas gana išsamiai. Prasminga toliau tirti psichologinį įgalinimą kaip sąveikos kintamąjį (moderatorių). Pavyzdžiui, šio tyrimo rezultatai rodo, kad, kai darbuotojai jaučiasi silpnai psichologiškai įgalinti, vadovo įgalinantis elgesys, struktūrinis įgalinimas, darbo reikalavimai prognozuoja darbuotojo pasitenkinimą darbu ir darbinę elgseną; kai darbuotojai jaučiasi stipriai psichologiškai įgalinti, prognostinis ryšys nėra toks stiprus. Verta išsamiau iširti, ar ši tendencija būdinga ir kitoms darbuotojų nuostatomis ir darbinei elgsenai, pavyzdžiui, įsipareigojimui organizacijai. Geriau suprastdami, kas būdinga aukšto ir žemo psichologinio įgalinimo būsenas patiriantiems darbuotojams, tyrėjai galėtų pateikti tikslesnes rekomendacijas, kaip su šiais darbuotojais dirbti.

Be abejo, verta patikrinti, kaip darbuotojų ir vadovų psichologinis įgalinimas kinta bėgant laikui, ypač keičiantis darbuotojo vaidmenims

organizacijoje (pavyzdžiui, pakeitus specialisto pareigas į vadovo). Tai suteiktų vertingos informacijos apie psichologinio įgalinimo prielaidas.

Kita tyrimų kryptis – vadovų psichologinio įgalinimo sąsajos su į pokyčius orientuotu vadovavimu ar transformaciniu vadovavimu. Kaip rodo užsienio šalyse atlikti tyrimai, vidurinės grandies vadovai, kuriems būdingas aukštas psichologinis įgalinimas, pavaldinių yra vertinami kaip inovatyvesni, gebantys daryti didesnę įtaką aukštesnių grandžių vadovams bei labiau įkvėpti pavaldinius (Spreitzer ir kt., 1999). Kyla klausimas, kiek šis JAV pastebėtas ryšys tinka Lietuvoje veikiančiose organizacijose.

Ateities tyrimuose reikėtų įvertinti, kaip psichologinis įgalinimas bei jo padariniai susiję su darbuotojo psichologinėmis charakteristikomis. Šiame darbe dėmesys kreipiamas į socialines demografines ir organizacines charakteristikas, tačiau kiti autoriai teigia, kad psichologinis įgalinimas yra susijęs su kontrolės lokusu (pavyzdžiui, Spreitzer, 1995) ar kitomis psichologinėmis charakteristikomis, pavyzdžiui, atvirumu patirčiai (angl. *openness to experience*) (Ahearne ir kt., 2005). Jei pavyktų identifikuoti tam tikras psichologines charakteristikas, susijusias su didesniu psichologiniu įgalinimu, tai turėtų praktinės vertės darbuotojų atrankose.

Prasminga remtis ne tik darbuotojų savęs vertinimu, bet ir kitais objektyvesniais vertinimo metodais (vadovų atliekamu darbuotojų vertinimu, faktiniais veiklos atlikimo ir kokybės matavimais). Tai suteiktų papildomos informacijos apie vaidmenį, kurį psichologinis įgalinimas atlieka organizacijose, kaip jis susijęs su objektyviais, organizacijoms reikšmingais veiklos atlikimo rodikliais.

Išvados

1. Egzistuoja penkios darbuotojų psichologinio įgalinimo dimensijos (prasmės, entuziazmo, sprendimų priėmimo, autonomijos ir pasitikėjimo kompetencija), kurios formuoja bendrą psichologinio įgalinimo būseną. Psichologiniam įgalinimui vertinti sudarytas lietuviškas psichologinio įgalinimo klausimynas (PIKL), jo psichometrinės charakteristikos atitinka keliamus reikalavimus.
2. Specialistai organizacijose jaučiasi mažiau psichologiškai įgalinti nei vadovai. Šio tyrimo imtyje psichologinis įgalinimas nepriklauso nuo darbuotojo lyties, amžiaus ir darbo patirties. Nustatyti skirtumai pagal organizacijos tipą ir išsilavinimą veikiausiai yra nulemti darbuotojo užimamų pareigų.
3. Su didesniu darbuotojų psichologiniu įgalinimu susiję vadovavimo ypatumai (tiesioginio vadovo pasitikėjimas pavaldinio galimybėmis susidoroti su sunkumais ir autonomijos, laisvės pačiam nuspręsti, kaip dirbti, suteikimas, nevaržymas formalumais), organizacijos lygmens veiksniai (galimybės dirbti iššūkius keliantį darbą, kur tenka panaudoti visas turimas žinias ir įgyti naujų; bei informacijos apie organizacijos situaciją, tikslus prieinamumas) ir darbo charakteristikos (darbas, kuriame reikia priimti sudėtingus sprendimus, kreipiant dėmesį į daugelį dalykų, siūlyti naujas idėjas) bei šių veiksnių tarpusavio sąveika:
 - kai organizacijos lygmens veiksniai nėra įgalinantys (nėra galimybių dirbti iššūkių keliantį darbą, įgyti naujų kompetencijų, darbuotojams trūksta informacijos apie organizacijos tikslus ir esamą situaciją, trūksta darbui atlikti reikiamų resursų ir paramos), tuomet vadovo įgalinantis elgesys (įtraukimas į sprendimų priėmimą, pasitikėjimo darbuotojo rezultatais demonstravimas ir autonomijos suteikimas) tampa ypač svarbus darbuotojų psichologiniam įgalinimui ir gali bent iš dalies kompensuoti žemas organizacijos lygmens įgalinimo sąlygas;
 - kai darbo pobūdis nereikalauja priimti sudėtingų sprendimų ir siūlyti naujų idėjų, nėra emociškai sunkių situacijų ir nereikia dirbti dideliu

tempu, vadovo įgalinantis elgesys tampa ypač svarbus darbuotojų psichologiniam įgalinimui ir gali bent iš dalies kompensuoti tokį mažai reikalaujantį darbo pobūdį.

4. Psichologinis įgalinimas pasireiškia kaip prognostinis kintamasis pasitenkinimui darbu ir darbinei elgsenai, taip pat kaip tarpinis kintamasis (mediatoriaus) ir sąveikos kintamasis (moderatorius) struktūrinio įgalinimo, įgalinančio vadovo elgesio ir darbo reikalavimų sąsajose su pasitenkinimu darbu ir darbine elgsena:

- Pirma, psichologinis įgalinimas prognozuoja pasitenkinimą darbu, darbo atlikimą ir iniciatyvumą darbe: darbuotojai, kurie jaučiais labiau psichologiškai įgalinti, yra labiau patenkinti savo darbu, jų darbo atlikimas geresnis, jie rodo daugiau iniciatyvos darbe.
- Antra, psichologinis įgalinimas yra tarpinis veiksnys (pilnasis mediatorius), per kurį vadovo įgalinantis elgesys, struktūrinis įgalinimas, kognityviniai darbo reikalavimai yra susiję su darbo atlikimu; o struktūrinis įgalinimas susijęs su iniciatyvumu. Psichologinis įgalinimas yra tarpinis veiksnys (dalinis mediatorius), per kurį vadovo įgalinantis elgesys, struktūrinis įgalinimas, kognityviniai darbo reikalavimai iš dalies yra susiję su pasitenkinimu darbu, o vadovo įgalinantis elgesys, kognityviniai darbo reikalavimai susiję su iniciatyvumu darbe.
- Trečia, psichologinis įgalinimas yra veiksnys, reikšmingas sąsajoms tarp darbuotojo darbo atlikimo ir vadovo įgalinančio elgesio, įgalinančių organizacijos lygmens veiksnių ir darbo charakteristikų (kognityvinių, emocinių ir tempo reikalavimų). Šie veiksniai yra susiję su geresniu darbo atlikimu tik tuo atveju, jei darbuotojas jaučiasi mažai psichologiškai įgalintas.

5. Specialistų ir vadovų psichologinio įgalinimo prielaidos skiriasi: didesnis specialistų psichologinis įgalinimas susijęs su platesnės nei individualus darbas informacijos suteikimu, daugiau galimybių patiems spręsti, kaip dirbti darbą, daugiau situacijų, kai tenka priimti sudėtingus sprendimus,

kreipiant dėmesį į daugelį dalykų. Didesnis vadovų psichologinis įgalinimas susijęs su parama – grįžtamojo ryšio apie veiklą suteikimu, įvardijimu, kas konkrečiai atlikta gerai, ką reikia patobulinti, konkrečiais patarimais, kaip spręsti problemas. Galimybės dirbti iššūkius keliantį darbą, įgyti naujų žinių yra ir vadovams, ir specialistams svarbūs psichologinio įgalinimo stiprinimo būdai.

6. Specialistai ir vadovai, kurie jaučiasi labiau psichologiškai įgalinti, yra labiau patenkinti darbu, jų darbo atlikimas geresnis, jie rodo daugiau iniciatyvumo darbe.

Praktinės rekomendacijos

- Organizacijose dirbantiems praktikams (vadovams, personalo, organizacijų vystymo specialistams) ir organizacijų konsultantams svarbu suprasti, kad psichologinis įgalinimas – darbuotojo būseną, charakterizuojama prasme, entuziazmu, sprendimų priėmimu, autonomija ir pasitikėjimu kompetencija – yra reikšmingas reiškinys organizacijose. Nors vadovai yra labiau psichologiškai įgalinti nei specialistai, svarbu didinti visų darbuotojų psichologinį įgalinimą. Praktikai, siekdami didinti specialistų ir vadovų psichologinį įgalinimą, investuoja į teigiamus padarinius: darbuotojų elgesį (geresnę darbo atlikimą ir iniciatyvumą darbe) ir pasitenkinimą darbu.
- Siekiant didinti psichologinį įgalinimą, svarbu atkreipti dėmesį, kad jį galima didinti keliais būdais:
 1. Per įgalinančius organizacijos lygmens veiksmus. Pavyzdžiui, suteikti daugiau informacijos visiems organizacijos darbuotojams apie organizacijos viziją, misiją, tikslus, daugiau reikiamų darbui atlikti resursų.
 2. Per tiesioginių vadovų elgesį. Tam reikalinga stiprinti tokias vadovų kompetencijas, kaip gebėjimas suteikti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį, įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą, atsižvelgti į jų nuomonę ir pasiūlymus, taip pat vadovų gebėjimą pasitikėti darbuotoju ir tinkamai parodyti savo pasitikėjimą ir darbo prasmingumą.
 3. Per darbo pobūdžio pertvarkymą, pridėdant darbuotojams užduočių, kurios stimuliuotų kognityvinius procesus, skatintų siūlyti naujas idėjas, priimti sudėtingus sprendimus, kreipiant dėmesį į daugelį dalykų.
- Prioritetinis darbuotojų psichologinio įgalinimo didinimo būdas yra tiesioginio vadovo įgalinantis elgesys tuomet, kai organizacijoje nėra sudarytos pakankamai įgalinančios sąlygos (pavyzdžiui, darbuotojai neturi pakankamai informacijos apie platesnę nei individualus darbas kontekstą) ir kai darbo pobūdis nėra „stimuliuojantis“ (pavyzdžiui, darbe nereikia priimti sudėtingų sprendimų ar siūlyti naujų idėjų).

- Svarbu atkreipti dėmesį, kad skiriasi specialistų ir vadovų psichologinio įgalinimo didinimo taktikos:
 - Praktikai, siekdami didinti specialistų psichologinį įgalinimą, turėtų kreipti daugiau dėmesio į platesnės nei individualus darbas informacijos suteikimą, daugiau galimybių patiems spręsti kaip dirbti darbą sudarymą, ir daugiau situacijų, kai tenka priimti sudėtingus sprendimus, kreipiant dėmesį į daugelį dalykų, sudarymą.
 - Didinant vadovų psichologinį įgalinimą svarbi parama – grįžtamojo ryšio apie veiklą suteikimas: kas atlikta gerai, ką reikia patobulinti, konkretūs patarimai, kaip spręsti problemas.
 - Galimybės dirbti iššūkius keliantį darbą, įgyti naujų žinių yra, pareigų prasme, universalūs psichologinio įgalinimo stiprinimo būdai.

Literatūra

1. Ahearne M., Mathieu J., Rapp A. (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90-5, 945–955.
2. Ahmad N., Oranye N.O. (2010). Empowerment, job satisfaction and organizational commitment: a comparative analysis of nurses working in Malaysia and England. *Journal of Nursing Management*, 18, 582–591.
3. Argyris C. (1998). Empowerment: The Emperor's New Clothes. *Harvard Business Review*, 76-3, 98–105.
4. Ashforth B. E. (1990). The Organizationally Induced Helplessness Syndrome: A Preliminary Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, September, 30–36.
5. Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
6. Barrutia J. M., Charterina J., Gilsanz A. (2009). Salesperson empowerment in Spanish banks: A performance-driven view, *Journal of Financial Services Marketing*, 14, 1, 40–55.
7. Bass B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision? *Organizational Dynamics*, 18-3, 19–36.
8. Bass B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8-1, 9–32.
9. Bennett J. A. (2000). Mediator and Moderator Variables in Nursing Research: Conceptual and Statistical Differences. *Research in Nursing & Health*, 23-1, 415–420.
10. Bhatnagar J. (2007). Predictors of organizational commitment in India: strategic HR roles, organizational learning capability and psychological empowerment, *The International Journal of Human Resource Management*, 18:10, 1782–1811.
11. Chen G., Kanfer R., Kirkman B. L., Allen D. (2007). Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams, *Journal of Applied Psychology*, 92-2, 331–346.
12. Chiang, C. F., Jang, S. C. (2008). The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment: The Case of Taiwan's Hotel Companies. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1), 40–61.
13. Cho T., Faerman S. R. (2010). An Integrative Approach to Empowerment. *Public Management Review*, 12:1, 33–51.
14. Cole, S., M., Walter, F., Bedeian, A., G., O'Boyle, E., H. Job Burnout and Employee Engagement: A Meta-Analytic Examination of Construct Proliferation. In *Journal of Management*, 2012, Vol. 38, No. 5, p. 1550–1581.
15. Conger, J. A. ir Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13:3, 471–482.

16. Deci E. L. (1972). The Effects of Contingent and Noncontingent Rewards and Controls on Intrinsic Motivation, *Organizational behavior and human performance*, 8, 217–229.
17. Deci, E. L. (1980). *The psychology of self-determination*. Lexington, MA: Lexington.
18. Drake A. R., Wong J., Salter S. B. (2007). Empowerment, Motivation, and Performance: Examining the Impact of Feedback and Incentives on Nonmanagement Employees. *Behavioral Research in Accounting*, 19, 71–89.
19. Druskat, V., Wheeler, J. (2003). Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams, *Academy of Management Journal*, 46, 435–459.
20. Epstein S. (2003). Cognitive-Experiential Self-Theory of Personality, *Handbook of Psychology / Personality and Social Psychology*, Vol.5
21. Erdogan B., Bauer T. N. (2009). Perceived Overqualification and Its Outcomes: The Moderating Role of Empowerment, *Journal of Applied Psychology*, 94-2, 557–565.
22. Ergeneli A., Ari G. S., Metin S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers, *Journal of Business Research*, 60(2), 41–49.
23. Fernandez S., Moldogaziev T. (2011). Empowering Public Sector Employees to Improve Performance: Does It Work? *The American Review of Public Administration*, 41:1, 23–47
24. Fiske, S. T. (2004). Social beings: A core motives approach to social psychology. *New York: Wiley*, 646.
25. French, J. R. P., Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright and A. Zander. *Group dynamics*. New York: Harper & Row.
26. Furnham A. (2001). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization, *Psychology Press*, 709.
27. Gupta A.D., Kurian S. (2006). Empowerment at work, the dyadic approach, *Vision – The Journal of Business Perspective*, 10- 1, 24–48.
28. Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.
29. Hayes A. F., Matthes J. (2009). Computational procedures for probing interactions in OLS and logistic regression: SPSS and SAS implementations. *Behavior Research Methods*, 41-3, 924–936.
30. Hamid R., Navidian A., Arbabisarjou A., Aghababaei R. (2012). The analysis of knowledge conversion processes in the university and its relationship with psychological empowerment among faculty members. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4-1, 920–934.
31. Hancer M., Thomas G. R., Beomcheol K. (2005). An examination of dimensions of psychological empowerment scale for service employees. *Psychological Reports*, 97: 2, 667–672.

32. Harley B. (1999). The myth of empowerment: work organization, hierarchy and employee autonomy in contemporary Australian workplaces, *Work, Employment & Society*, 13-1, 41–66.
33. Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation, *Journal of Marketing*, 60, 52–70.
34. Hassan M., Toylan N. V., Semercioz F., Aksel I. (2012). Interpersonal Trust and Its Role in Organizations, *International Business Research*, 5(1), 33–39.
35. Hechanova M. R. M., Alampay R. B. A., Franco E. P. (2006). Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers. *Asian Journal of Social Psychology*, 9-1, 72–78.
36. Hersey, P. Blanchard, K. H. (1977). Management of Organizational Behavior 3rd Edition– Utilizing Human Resources. *New Jersey/Prentice Hall*, 384.
37. Hochwalder J. (2007). The psychosocial work environment and burnout among Swedish registered and assistant nurses: The main, mediating, and moderating role of empowerment. *Nursing and Health Sciences*, 9, 205–211.
38. Hulin C. L., Judge T. A. (2003). Job Attitudes, *Handbook of Psychology / Industrial and Organizational Psychology*, Vol.12
39. Hur M. H. (2006). Empowerment in terms of theoretical perspectives: Exploring a typology of the process and components across disciplines, *Journal of Community Psychology*, 34-5, 523–540.
40. Istomina N., Suominen T., Razbadauskas A., Martinkėnas A., Kuokkanen L., Leino-Kilpi H. (2012). Lithuanian nurses' assessments of their empowerment, *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 26, 3–11.
41. Yukl G. A., Becker W. S. (2006). Effective Empowerment in Organizations, *Organization Management Journal*, 3:3, 210–231.
42. Jha S. (2013). Managerial Practices, Transformational Leadership, Customer Satisfaction and Self Efficacy as Antecedents of Psychological Empowerment. A Study of Indian IT Sector, *Journal of Management Research*, 13-2, 105–117.
43. Kanter R. M. (1977). Men and women of the corporation. *Basic Books (New York)*, 348.
44. Kirkman B. L., Rosen B. (1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment, *Academy of Management Journal*, 42-1, 58–74.
45. Knol J., van Linge R. (2008). Innovative behaviour: the effect of structural and psychological empowerment on nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65:2, 359–370.
46. Kristensen T. S., Hannerz H., Høgh A., Borg V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire—a tool for the assessment and

- improvement of the psychosocial work environment, *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 31-6, 438–449.
47. 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.
 48. Laschinger H. K. S., Finegan J. E., Shamian J., Wilk P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 527–545.
 49. 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.
 50. Lee L., Donohue R. (2012). The construction and initial validation of a measure of expatriate job performance, *The International Journal of Human Resource Management*, 23:6, 1197–1215.
 51. Lee M., Koh J. (2001). Is empowerment really a new concept? *The International Journal of Human Resource Management*, 12:4, 684–695.
 52. Liden R. C., Wayne S. J., Sparrowe R. T. (2000). An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85-3, 407–416.
 53. Lincoln N. D., Travers C., Ackers P., Wilkinson A. (2002). The meaning of empowerment: the interdisciplinary etymology of a new management concept. *International Journal of Management Reviews*, 4-3, 271–290.
 54. Lohrey S., Guillaume Y. (2013). The effects of transformational and transactional leadership on employee health through empowerment in unfavourable working situations. *Imagine the future world: How do we want to work tomorrow? Abstract proceedings of the 16th EAWOP Congress*, Münstersche Informations, 996.
 55. Martin C. A., Bush A. J. (2006). Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer-Oriented Selling: An Analysis of the Sales Manager-Salesperson Dyad. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34:3, 419–438.
 56. McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Free Press, New York, 512.
 57. Menon S. T. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied psychology: an international review*, 50-1, 153–180.
 58. Miller P. A., Goddard P., Laschinger H. K. S. (2000). Evaluating physical therapist's perception of empowerment using Kanter's theory of structural power in organizations. *Physical Therapy*, 81-12, 1880–1888.
 59. Nyhan, R. C. (2000). Changing the Paradigm: Trust and its Role in Public Sector Organizations. *American Review of Public Administration*, 30(1), 87–109.

60. Pakalniškienė V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. *Vilniaus universiteto leidykla (Vilnius)*, 143.
61. Pallant, J. (2007). SPSS Survival Manual. *Open University Press (Philadelphia)*, 286.
62. Pati S. P., Kumar P. (2010). Employee Engagement: Role of Self-efficacy, Organizational Support & Supervisor Support. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46: 1, 126–137.
63. Peterson N. A., Speer P. W. (2000). Linking Organizational Characteristics to Psychological Empowerment, *Administration in Social Work*, 24:4, 39–58.
64. Quinn R. E., Spreitzer G. M. (1997). The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. *Organizational Dynamics*, 26-2, 37–49.
65. Raven, B. H. (1990). Political applications of the psychology of interpersonal influence and social power. *Political Psychology*, 11-8, 493–520.
66. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Salanova, M. The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study. In *Educational and Psychological Measurement*, 2006, vol. 66, No. 4, p. 701–716.
67. Schaufeli, W., B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., Bakker, A., B. The measurement of engagement and burnout: A confirmatory factor analytic approach. In *Journal of Happiness Studies*, 2002, 3, p. 71–92.
68. Schaufeli, W., Bakker, A. Utrecht Work engagement scale Preliminary manual. In *Occupational health psychology unit Utrecht university*, version 1, 2003, p.1–58
69. Seibert S. E., Silver S. R., Randolph W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: a multiple-level model of empowerment, performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47:3, 332–349.
70. Sharma M., Kaur G. (2011). Workplace empowerment and organizational effectiveness: an empirical investigation of Indian bankine sector, *Academy of Banking Studies Journal*, 10-2, 105–120.
71. Sparks A. M. (2011). Psychological empowerment and job satisfaction between Baby Boomer and Generation X nurses. *Journal of Nursing Management*, 2011, 1–10.
72. Spreitzer G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 18-5, 1442–1465.
73. Spreitzer G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39:2, 483–504.
74. Spreitzer G. M., de Janasz S. C., Quinn R. E. (1999). Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20-1, 511–526.
75. Spreitzer G. M., Kizilos M. A., Nason S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and

- effectiveness, satisfaction and strain. *Journal of Management*, 23:5, 679–704.
76. Stelmokienė A., Endriulaitienė A. (2009). Bendrosios transformacinio vadovavimo skalės lietuviškos versijos psichometriniai rodikliai. *Psichologija*, 88–102.
 77. Thomas K. W., Velthouse B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An „Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15-4. 666–681.
 78. TvariJonavičius M., Bagdžiūnienė D. (2013). Darbuotojų psichologinis įgalinimas: lietuviškojo tyrimo metodo psichometrinės charakteristikos. *Psichologija*, 47.
 79. Van Schalkwyk, S., Du Toit, D.H., Bothma, A.S., & Rothmann, S. (2010). Job insecurity, leadership empowerment behaviour, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory. *SA Journal of Human Resource Management*, 8-1, 1–7.
 80. 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*, 18, 448–462.
 81. Warr, P., Cook J., Wall T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychology wellbeing. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129–148.
 82. Wilson J. H. (2011). Freedom at work: psychological empowerment and self-leadership. *International Journal of Business and Public Administration*, 8:1, 106–124.
 83. Winkler M., Heinze J., Brodbeck F. (2013). Multilevel Effects of Transformational Leadership on Employee Proactivity. *Imagine the future world: How do we want to work tomorrow? Abstract proceedings of the 16th EAWOP Congress*, Münstersche Informations, 996.
 84. Zhang X., Bartol K.M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53:1, 107–128.
 85. Zhu W., Sosik J. J., Riggio R. E., Yang B. (2012). Relationships between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers' Organizational Identification: The Role of Psychological Empowerment, *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13-3, 24–48.

Publikacijos disertacijos tema

- Tvarijonavičius M., Bagdžiūnienė D. (2013). Darbuotojų psichologinis įgalinimas: lietuviškojo tyrimo metodo psichometrinės charakteristikos. *Psichologija*, 47.
- Tvarijonavičius M., Bagdžiūnienė D. (2013). Darbuotojų psichologinis įgalinimas: definicijos detektyvas ir klausimyno sudarymas. *Jaunųjų mokslininkų psichologų darbai*, (2).
- Tvarijonavičius M., Bagdžiūnienė D. (2014). Vadovo įgalinančio elgesio ir struktūrinio įgalinimo reikšmė darbuotojų psichologiniam įgalinimui. *Biopsichosocialinis požiūris*. (priimta spaudai).

Pranešimai disertacijos tema:

- Vilniaus universiteto ir Lietuvos psichologų sąjungos konferencija „Psichologas organizacijoje: patirtis ir iššūkiai“ (2011-04-02), pranešimas „Darbuotojų įgalinimas: panacėja ar placebo?“
- Vilniaus universiteto ir Lietuvos psichologų sąjungos konferencija „Psichologas organizacijoje: lyderystės teorija ir praktika“ (2012-04-21), pranešimas „Psichologinis įgalinimas. Kaip (ar) vadovas gali įgalinti ir (ar) motyvuoti savo darbuotoją?“
- Lietuvos kariuomenės Jungtinio štabo ir Psichologinės paramos grupės jungtinė konferencija „Kaip tampama milžiniais? Psichologinio nusiteikimas reikšmė kariui, padaliniui, sistemai“ (2013.02.01), pranešimas „Psichologinis nusiteikimas ar nuteikimas?“
- Vilniaus universiteto Filosofijos fakulteto Jaunųjų mokslininkų psichologų konferencija (2013-04-26), pranešimas „Darbuotojų psichologinis įgalinimas: definicijos detektyvas ir klausimyno sudarymas“

Priedai

1 priedas. Parengiamojo tyrimo dalyvių charakteristikos

Lytis	N	Proc.
Vyras	79	41,8 %
Moteris	110	58,2 %
Iš viso	189	100 %
Amžius (M=32,6)	N	Proc.
iki 29 m.	92	48,7 %
30–39 m.	56	29,6 %
40–49 m.	23	12,2 %
50 m. ir daugiau	18	9,5 %
Iš viso	189	100 %
Išsilavinimas	N	Proc.
Vidurinis išsilavinimas	8	4,2 %
Profesinė kvalifikacija	3	1,6 %
Nebaigtas aukštesnysis (dabar – aukštasis koleginiš) išsilavinimas	10	5,3 %
Aukštesnysis (dabar – aukštasis koleginiš) išsilavinimas	23	12,2 %
Bakalauro laipsnis	73	38,6 %
Magistro laipsnis	67	35,4 %
Aukštesnis nei magistro laipsnis	2	1,1 %
Kita	3	1,6 %
Iš viso	189	100 %
Pareigos	N	Proc.
Specialistas	144	76,2 %
Vidurinės grandies vadovas	31	16,4 %
Aukščiausios grandies vadovas	11	5,8 %
Kita	3	1,6 %
Iš viso	189	100 %
Darbo organizacijoje trukmė metais	N	Proc.
Iki 6 mėn.	24	12,7 %
6–12 mėn.	27	14,3 %
1–2 metai	27	14,3 %
2–5 metai	29	15,3 %
5 m. ir daugiau	82	43,4 %
Iš viso	189	100 %
Darbo užimant dabartines pareigas trukmė metais	N	Proc.
Iki 6 mėn.	31	16,4 %

6–12 mėn.	28	14,8 %
1–2 metai	32	16,9 %
2–5 metai	41	21,7 %
5 m. ir daugiau	57	30,2 %
Iš viso	189	100 %
Bendra darbo trukmė metais	N	Proc.
Iki 6 mėn.	4	2,1 %
6–12 mėn.	12	6,3 %
1–2 metai	11	5,8 %
2–5 metai	34	18,0 %
5–10 metų	57	30,2 %
10 m. ir daugiau	71	37,6 %
Iš viso	189	100 %

2 priedas. Pagrindinio tyrimo dalyvių charakteristikos

Lytis	N	Proc.
Vyras	148	44,8 %
Moteris	182	55,2 %
Iš viso	330	100 %
Amžius	N	Proc.
iki 29 m.	164	49,7 %
30–39 m.	101	30,6 %
40–49 m.	53	16,1 %
50 m. ir daugiau	12	3,6 %
Iš viso	330	100 %
Išsilavinimas	N	Proc.
Pradinis išsilavinimas	1	0,3 %
Vidurinis išsilavinimas	24	7,2 %
Profesinė kvalifikacija	13	3,9 %
Nebaigtas aukštesnysis (dabar – aukštasis koleginis) išsilavinimas	4	1,2 %
Aukštesnysis (dabar – aukštasis koleginis) išsilavinimas	21	6,4 %
Bakalauro laipsnis	105	31,8 %
Magistro laipsnis	105	31,8 %
Aukštesnis nei magistro laipsnis	1	0,3 %
Kita (nenurodė)	56	17,0 %
Iš viso	330	100 %
Pareigos	N	Proc.
Specialistas	241	73 %
Vadovas	89	27 %
Iš viso	330	100 %

Darbo organizacijoje trukmė metais	N	Proc.
Iki 6 mėn.	56	17,0 %
6–12 mėn.	37	11,2 %
1–2 metai	48	14,5 %
2–5 metai	68	20,6 %
5 m. ir daugiau	121	36,7 %
Iš viso	330	100 %
Darbo užimant dabartines pareigas trukmė metais	N	Proc.
Iki 6 mėn.	74	22,4 %
6–12 mėn.	47	14,2 %
1–2 metai	56	17,0 %
2–5 metai	73	22,1 %
5 m. ir daugiau	80	24,2 %
Iš viso	330	100 %
Bendra darbo trukmė metais	N	Proc.
Iki 6 mėn.	10	3,0 %
6–12 mėn.	15	4,5 %
1–2 metai	16	4,8 %
2–5 metai	56	17,0 %
5–10 metų	93	28,2 %
10 m. ir daugiau	128	38,8 %
Nenurodė	12	3,6 %
Iš viso	330	100 %

3 priedas. Tyrimuose dalyvavusių organizacijų charakteristikos

Parengiamasis tyrimas		
Organizacijos tipas	N	Proc.
Privataus sektoriaus	161	85,2 %
Valstybinio sektoriaus	28	14,8 %
Nevyriausybinių sektoriaus	0	-
Nenurodė	0	-
Iš viso	189	100 %
Pagrindinis tyrimas		
Organizacijos tipas	N	Proc.
Privataus sektoriaus	266	80,6 %
Valstybinio sektoriaus	48	14,5 %
Nevyriausybinių sektoriaus	14	4,2 %
Nenurodė	0	-
Iš viso	330	100 %

4 priedas. Lietuviškame psichologinio įgalinimo klausimyne (PIKL) išskirti faktoriai ir teiginių svoriai

4.1 lentelė. Psichologinio įgalinimo klausimyne išskirti faktoriai ir teiginių svoriai (parengiamojo tyrimo duomenys, N=189)

PIKL skalės ir teiginio nr.	Autonomija	Entuziazmas	Prasmė	Pasitikėjimas kompetencija	Sprendimų priėmimas
Prasmė 1			0,804		
Prasmė 2			0,834		
Prasmė 3			0,721		
Entuziazmas 1		0,736			
Entuziazmas 2		0,784			
Entuziazmas 3		0,825			
Sprendimų priėmimas 1					0,702
Sprendimų priėmimas 2					0,574
Sprendimų priėmimas 3					0,605
Autonomija 1	0,726				
Autonomija 2	0,863				
Autonomija 3	0,760				
Pasitikėjimas kompetencija 1				0,796	
Pasitikėjimas kompetencija 2				0,781	
Pasitikėjimas kompetencija 3				0,721	

KMO = 0,880, $p < 0,001$

Analizės tipas: principinių komponentų analizė su *Varimax* pasukimu.

4.2 lentelė. Psichologinio įgalinimo klausimyne išskirti faktoriai ir teiginių svoriai (pagrindinio tyrimo duomenys, N=330)

PĮKL skalės ir teiginio nr.	Autono- -mija	Entuziaz- -mas	Prasmė	Pasitikėjim as kompetenci ja	Sprendimų priėmimas
Prasmė 1				0,749	
Prasmė 2				0,796	
Prasmė 3				0,617	
Entuziazmas 1		0,787			
Entuziazmas 2		0,783			
Entuziazmas 3		0,807			
Sprendimų priėmimas 1	0,762				
Sprendimų priėmimas 2	0,742				
Sprendimų priėmimas 3	0,792				
Autonomija 1					0,714
Autonomija 2					0,802
Autonomija 3					0,770
Pasitikėjimas kompetencija 1			0,826		
Pasitikėjimas kompetencija 2			0,826		
Pasitikėjimas kompetencija 3			0,780		

KMO = 0,855, $p < 0,001$

Analizės tipas: principinių komponentų analizė su *Varimax* pasukimu.

5 priedas. Pagrindinio tyrimo skalių aprašomoji statistika, patikimumo rodikliai (Cronbacho α) ir koreliacijos (Spearman koreliacijos koeficientai)

	M	SD	Min	Max	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1. Pasmė	4,612	1,27	1	6	,889																							
2. Entuziazmas	4,545	1,22	1	6	,733**	,933																						
3. Sprendimų priėmimas	4,244	1,25	1	6	,540**	,504**	,844																					
4. Autonomija	4,182	1,24	1	6	,497**	,471**	,662**	,829																				
5. Pasitikėjimas kompetencija	4,842	1,02	1	6	,430**	,495**	,507**	,436**	,881																			
6. Bendras psichologinis įgalinimas	4,485	0,99	1	6	,819**	,805**	,828**	,775**	,662**	,941																		
7. Galimybės	3,797	0,95	1	5	,558**	,465**	,461**	,391**	,177**	,534**	,826																	
8. Informacija	3,307	1,13	1	5	,511**	,418**	,495**	,456**	,285**	,551**	,369**	,898																
9. Parama	3,360	0,98	1	5	,418**	,377**	,277**	,253**	,207**	,383**	,370**	,459**	,829															
10. Resursai	3,332	0,82	1	5	,310**	,207**	,128*	,211**	,212**	,254**	,259**	,311**	,411**	,794														
11. Struktūrinis įgalinimas	3,440	0,74	1	5	,597**	,483**	,439**	,427**	,296**	,573**	,635**	,763**	,762**	,666**	,890													
12. Prasmingumo didinimas	4,971	1,70	1	7	,530**	,473**	,376**	,352**	,249**	,510**	,426**	,456**	,653**	,322**	,626**	,940												
13. Įtraukimas į sprendimus	4,050	1,81	1	7	,400**	,418**	,462**	,357**	,319**	,495**	,360**	,378**	,415**	,214**	,452**	,633**	,936											
14. Pasitikėjimas	5,360	1,55	1	7	,492**	,503**	,446**	,425**	,494**	,575**	,346**	,386**	,547**	,294**	,524**	,657**	,622**	,921										
15. Autonomijos suteikimas	5,393	1,49	1	7	,502**	,433**	,477**	,478**	,412**	,567**	,439**	,327**	,424**	,325**	,503**	,635**	,570**	,728**	,900									
16. Įgalinantis vadovo elgesys	4,983	1,44	1	7	,556**	,528**	,490**	,438**	,403**	,610**	,460**	,453**	,595**	,329**	,619**	,886**	,838**	,836**	,826**	,948								
17. Darbo atlikimas	4,256	0,76	1	5	,365**	,439**	,337**	,335**	,662**	,496**	,049	,235**	,181**	,190**	,226**	,208**	,273**	,410**	,364**	,338**	,925							
18. Iniciatyvumas	3,497	1,05	1	5	,340**	,444**	,445**	,409**	,449**	,508**	,168**	,347**	,161**	,192**	,279**	,290**	,393**	,415**	,395**	,419**	,462**	,909						
19. Pasitenkinimas darbu	3,754	1,08	1	5	,679**	,589**	,435**	,447**	,352**	,635**	,428**	,469**	,497**	,442**	,622**	,562**	,420**	,509**	,495**	,563**	,325**	,331**	-					
20. Įsitraukimas į darbą	5,351	1,25	1	7	,684**	,745**	,441**	,492**	,466**	,707**	,404**	,416**	,384**	,256**	,484**	,523**	,373**	,465**	,469**	,533**	,463**	,427**	,637**	,952				
21. Kiekio reikalavimai	2,785	0,79	1	5	-,093	-,086	-,025	-,036	-,063	-,073	-,030	-,041	,300**	,504**	,290**	,157**	-,038	,220**	,254**	,165**	,153**	-,018	,302**	-,102	,733			
22. Tempo reikalavimai	3,361	0,91	1	5	,071	,137*	,048	,090	,145**	,101	,108	,007	,096	,125*	,007	,097	,077	,165**	,078	,106	,146**	,116*	-,047	,155**	,376**	,893		
23. Emociniai reikalavimai	3,157	0,89	1	5	,114*	,145**	,187**	,170**	,132*	,172**	,246**	,057	-,020	-,081	,041	,036	,069	,112*	,089	,080	,059	,157**	-,048	,150**	,222**	,417**	,845	
24. Kognityviniai reikalavimai	3,791	0,82	1	5	,255**	,287**	,395**	,363**	,297**	,397**	,398**	,220**	,121*	,074	,250**	,221**	,266**	,292**	,276**	,295**	,183**	,314**	,123*	,303**	,056	,251**	,513**	,829

** p < 0,01 * p < 0,05

6 priedas. Pagrindiniame tyrime naudotų skalių faktorių analizės rezultatai

6.1 lentelė. Struktūrinio įgalinimo skalės faktorių analizės rezultatai

Struktūrinio įgalinimo skalė	Faktorių svoris			
	1	2	3	4
Skalės teiginys nr. 1				,841
Skalės teiginys nr. 2				,735
Skalės teiginys nr. 3				,844
Skalės teiginys nr. 4	,812			
Skalės teiginys nr. 5	,879			
Skalės teiginys nr. 6	,879			
Skalės teiginys nr. 7			,754	
Skalės teiginys nr. 8			,822	
Skalės teiginys nr. 9			,788	
Skalės teiginys nr. 10		,807		
Skalės teiginys nr. 11		,772		
Skalės teiginys nr. 12		,710		
Skalės teiginys nr. 13		,722		
Paaiškina bendrosios dispersijos %	40,8	13,1	10,7	8,7
	73,3			

KMO = 0,855, $p < 0,01$

Analizės tipas: principinių komponentių analizė su *Varimax* pasukimu.

6.2 lentelė. Vadovo įgalinančio elgesio skalės faktorių analizės rezultatai

Vadovo įgalinančio elgesio skalė	Faktorių svoris			
	1	2	3	4
Skalės teiginys nr. 1	,847			
Skalės teiginys nr. 2	,825			
Skalės teiginys nr. 3	,815			
Skalės teiginys nr. 4			,864	
Skalės teiginys nr. 5			,859	
Skalės teiginys nr. 6				,789
Skalės teiginys nr. 7				,764
Skalės teiginys nr. 8		,626		
Skalės teiginys nr. 9		,852		
Skalės teiginys nr. 10		,772		
Paaiškina bendrosios dispersijos %	66,5	9,4	8,2	5,0
	89,0			

KMO = 0,899, $p < 0,01$

Analizės tipas: principinių komponentių analizė su *Varimax* pasukimu.

6.3 lentelė. Darbo atlikimo skalės faktorių analizės rezultatai

Darbo atlikimo skalė	Faktorių svoris
Skalės teiginys nr. 1	,714
Skalės teiginys nr. 2	,867
Skalės teiginys nr. 3	,833
Skalės teiginys nr. 4	,863
Skalės teiginys nr. 5	,809
Skalės teiginys nr. 6	,871
Skalės teiginys nr. 7	,666
Paaiškina bendrosios dispersijos %	65,1

KMO = 0,905, $p < 0,01$

Analizės tipas: principinių komponentių analizė.

6.4 lentelė. Iniciatyumo skalės faktorių analizės rezultatai

Iniciatyumo skalė	Faktorių svoris
Skalės teiginys nr. 1	,930
Skalės teiginys nr. 2	,908
Skalės teiginys nr. 3	,920
Paaiškina bendrosios dispersijos %	84,5

KMO = 0,753, $p < 0,01$

Analizės tipas: principinių komponentių analizė.

6.5 lentelė. Darbo reikalavimų skalių faktorių analizės rezultatai

Darbo reikalavimų vertinimo skalės	Faktorių svoris			
	1	2	3	4
Kiekio reikalavimų skalės teiginys nr. 1				,665
Kiekio reikalavimų skalės teiginys nr. 2				,651
Kiekio reikalavimų skalės teiginys nr. 3				,682
Kiekio reikalavimų skalės teiginys nr. 4				,858
Tempo reikalavimų skalės teiginys nr. 1		,851		
Tempo reikalavimų skalės teiginys nr. 2		,837		
Tempo reikalavimų skalės teiginys nr. 3		,867		
Emocinių reikalavimų skalės teiginys nr. 1			,846	
Emocinių reikalavimų skalės teiginys nr. 2			,706	
Emocinių reikalavimų skalės teiginys nr. 3			,804	
Emocinių reikalavimų skalės teiginys nr. 4			,443	
Kognityvinių reikalavimų skalės teiginys nr. 1	,708			
Kognityvinių reikalavimų skalės teiginys nr. 2	,712			
Kognityvinių reikalavimų skalės teiginys nr. 3	,837			
Kognityvinių reikalavimų skalės teiginys nr. 4	,764			
Paiškina bendrosios dispersijos %	36,2	16,6	10,0	6,9
	69,8			

KMO = 0,814, $p < 0,01$

Analizės tipas: principinių komponentų analizė su *Varimax* pasukimu.

7 priedas. Psichologinio įgalinimo sąsajos su socialinėmis demografinėmis ir organizacijų charakteristikomis

7.1 lentelė. Psichologinio įgalinimo dimensijų vertinimas skirtingo amžiaus grupėse

	Prasmė				Entuziazmas				Sprendimų priėmimas				Autonomija				Pasitikėjimas kompetencija			
	M	S	F	p	M	S	F	p	M	S	F	p	M	S	F	p	M	S	F	p
	D	(df)		D	(df)			D	(df)			D	(df)			D	(df)			
iki 29 m. (N=164)	4,6159	1,11	1,590 (3, 326)	0,192	4,541	1,05	2,219 (3, 326)	0,089	4,128	1,07	1,437 (3, 326)	0,232	4,075	1,10	1,068 (3, 326)	0,363	4,856	0,83	1,197 (3, 326)	0,311
30–39 m. (N=101)	4,485	1,43			4,376	1,42			4,281	1,47			4,340	1,38			4,719	1,26		
40–49 m. (N=53)	4,686	1,37			4,736	1,24			4,4340	1,33			4,164	1,34			4,955	1,04		
50 m. ir daugiau (N=12)	5,306	1,41			5,194	1,45			4,694	0,95			4,389	1,29			5,194	0,86		

7.2 lentelė. Psichologinio įgalinimo dimensijų vertinimas skirtingo išsilavinimo grupėse

	Prasmė				Entuziazmas				Sprendimų priėmimas				Autonomija				Pasitikėjimas kompetencija			
	M	S	F	p	M	S	F	p	M	S	F	p	M	S	F	p	M	S	F	p
	D	(df)		D	(df)			D	(df)			D	(df)			D	(df)			
Žemesis nei baka-lauro laips-nis (N=63)	4,090	1,66	6,738 (2, 270)	0,001*	3,942	1,70	9,860 (2, 270)	0,000**	3,683	1,55	10,334 (2, 270)	0,000**	3,862	1,59	4,844 (2, 270)	0,009*	4,392	1,58	8,869 (2, 270)	0,000**
Baka-lauro laips-nis (N=105)	4,610	1,23			4,683	1,12			4,270	1,12			4,171	1,14			4,930	0,75		
Magist-ro laipsnis (N=105)	4,834	1,06			4,743	0,92			4,559	1,06			4,470	1,08			5,050	0,74		

* p<0,05 ** p<0,001

7.3 lentelė. Psichologinio įgalinimo dimensijų vertinimas skirtingos darbo patirties esamoje organizacijoje grupėse

	Prasmė				Entuziazmas				Sprendimų priėmimas				Autonomija				Pasitikėjimas kompetencija			
	M	SD	F (df)	p	M	SD	F (df)	p	M	SD	F (df)	p	M	SD	F (df)	p	M	SD	F (df)	p
lki 6 mėn. (N=56)	4,583	1,06			4,631	1,09			4,006	0,98			4,202	1,06			4,560	1,01		
6–12 mėn. (N=37)	4,649	1,18			4,568	1,26			3,874	1,23			3,676	1,29			4,847	0,76		
1–2 metai (N=48)	4,680	1,29	1,269 (4, 325)	0,282	4,583	1,09	0,480 (4, 325)	0,751	4,180	0,97	2,639 (4, 325)	0,034*	4,180	1,11	1,914 (4, 325)	0,108	4,785	0,82	2,364 (4, 325)	0,282
2–5 metai (N=68)	4,868	1,03			4,647	1,01			4,578	0,98			4,343	1,01			5,112	0,56		
5 m. ir daugiau (N=121)	4,443	1,48			4,427	1,42			4,289	1,53			4,237	1,43			4,842	1,30		

* p<0,05

7.4 lentelė. Psichologinio įgalinimo dimensijų vertinimas skirtingose bendros darbo patirties grupėse

	Prasmė				Entuziazmas				Sprendimų priėmimas				Autonomija				Pasitikėjimas kompetencija			
	M	SD	F (df)	p	M	SD	F (df)	p	M	SD	F (df)	p	M	SD	F (df)	p	M	SD	F (df)	p
Iki 6 mėn. (N=10)	3,967	0,55	0,971 (5, 312)	0,435	4,433	1,41	0,781 (5, 312)	0,564	3,600	0,70	3,128 (5, 312)	0,008*	3,600	0,98	1,864 (5, 312)	0,100	3,933	1,26	3,387 (5, 312)	0,005*
6–12 mėn. (N=15)	4,311	1,16			4,244	0,99			3,733	0,99			3,844	1,02			4,844	0,81		
1–2 metai (N=16)	4,500	1,09			4,063	1,29			3,479	0,80			3,708	1,20			4,313	0,91		
2–5 metai (N=56)	4,804	1,17			4,619	1,25			4,131	1,09			4,030	1,13			5,024	0,65		
5–10 metų (N=93)	4,631	1,06			4,609	1,03			4,470	1,51			4,387	0,99			4,996	0,65		
10 m. ir daugiau (N=128)	4,643	1,51			4,576	1,41			4,352	1,49			4,234	1,46			4,808	1,30		

* p<0,05

7.5 lentelė. Psichologinio įgalinimo dimensijų vertinimas skirtingos darbo patirties užimant esamas pareigas grupėse

	Prasmė				Entuziazmas				Sprendimų priėmimas				Autonomija				Pasitikėjimas kompetencija			
	M	SD	F (df)	p	M	SD	F (df)	p	M	SD	F (df)	p	M	SD	F (df)	p	M	SD	F (df)	p
Iki 6 mėn. (N=74)	4,635	1,03	2,392 (4, 325)	0,051	4,685	1,04	1,609 (4, 325)	0,172	4,108	1,06	1,567 (4, 325)	0,183	4,261	1,10	1,157 (4, 325)	0,330	4,716	1,02	1,963 (4, 325)	0,100
6–12 mėn. (N=47)	4,922	1,07			4,801	1,19			4,213	1,19			3,957	1,27			4,809	0,77		
1–2 metai (N=56)	4,738	1,26			4,590	1,08			4,423	1,01			4,310	1,05			4,917	0,78		
2–5 metai (N=73)	4,671	1,14			4,466	1,10			4,470	1,05			4,320	1,05			5,100	0,59		
5 m. ir daugiau (N=80)	4,267	1,62			4,308	1,54			4,058	1,67			4,025	1,57			4,692	1,48		

7.6 lentelė. Psichologinio įgalinimo dimensijų vertinimas skirtingo tipo organizacijose

	Prasmė				Entuziazmas				Sprendimų priėmimas				Autonomija				Pasitikėjimas kompetencija			
	M	SD	F (df)	p	M	SD	F (df)	p	M	SD	F (df)	p	M	SD	F (df)	p	M	SD	F (df)	p
Privataus sektoriaus (N=266)	4,587	1,31	4,849 (2, 325)	0,008*	4,558	1,27	1,709 (2, 325)	0,183	4,175	1,29	5,906 (2, 325)	0,003*	4,175	1,27	2,314 (2, 325)	0,101	4,798	1,07	1,726 (2, 325)	0,180
Valstybinio sektoriaus (N=48)	4,465	1,12			4,306	1,03			4,271	1,01			4,028	1,11			4,922	0,73		
Nevyriausybinių sektoriaus (N=14)	5,619	0,34			4,952	0,58			5,333	0,64			4,833	0,91			5,286	0,56		

* p<0,05 ** p<0,001

8 priedas. Moderacinės analizės rezultatai

8.1 lentelė. Vadovo įgalinančio elgesio ir struktūrinio įgalinimo bei jo dimensijų sąveika prognozuojant darbuotojų psichologinį įgalinimą (pateikiami nestandartizuoti B koeficientai)

	Psichologinis įgalinimas N = 330					
	b (nestandar- tizuotas)	Se	t	P	R ²	F (df)
VĮE	0,2470	0,0341	7,2380	p<0,001	0,5949	159,5783 (3;326)***
SĮ	0,4839	0,0685	7,0676	p<0,001		
VĮE × SĮ	-0,1030	0,0231	-4,4634	p<0,001		
VĮE	0,3239	0,0289	11,2007	p<0,001	0,5975	160,8086 (3;325)***
SĮ galimybės	0,3093	0,0460	6,7167	p<0,001		
VĮE × SĮ galimybės	-0,0892	0,0190	-4,6984	p<0,001		
VĮE	0,3091	0,0311	9,9518	p<0,001	0,5815	150,5500 (3;325)***
SĮ informacija	0,2874	0,0368	7,8142	p<0,001		
VĮE × SĮ informacija	-0,0814	0,0192	-4,2415	p<0,001		
VĮE	0,3927	0,0377	10,4261	p<0,001	0,4998	108,5828 (3;326)
SĮ parama	0,0723	0,0522	1,3850	p=0,1670		
VĮE × SĮ parama	-0,0843	0,0227	-3,7208	p<0,001		
VĮE	0,3662	0,0302	12,1272	p<0,001	0,5526	134,2037 (3;326)
SĮ resursai	0,1147	0,0516	2,2214	p=0,0270		
VĮE × SĮ resursai	-0,1494	0,0230	-6,4972	p<0,001		

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

VĮE – vadovo įgalinantis elgesys, SĮ – struktūrinis įgalinimas

8.2 lentelė. Vadovo įgalinančio elgesio ir darbo reikalavimų sąveika prognozuojant darbuotojų psichologinį įgalinimą (pateikiami nestandartizuoti B koeficientai)

	Psichologinis įgalinimas N = 330					
	b (nestandar- tizuotas)	Se	t	P	R ²	F (df)
VĮE	0,3638	0,0270	13,4724	p<0,001	0,5986	161,0564 (3;324)***
kognityviniai reikalavimai	0,3015	0,0507	5,9422	p<0,001		
VĮE × kognityviniai reikalavimai	-0,0988	0,0200	-4,9446	p<0,001		
VĮE	0,4417	0,0266	16,5825	p<0,001	0,5414	127,4760 (3;324)***
emociniai reikalavimai	0,1680	0,0439	3,8238	p<0,001		
VĮE × emociniai reikalavimai	-0,0985	0,0216	-4,5574	p<0,001		
VĮE	0,4307	0,0279	15,4621	p<0,001	0,5243	119,0311 (3;324)***
tempo reikalavimai	0,0574	0,0441	1,3013	p=0,1941		
VĮE × tempo reikalavimai	-0,1117	0,0216	-5,1666	p<0,001		
VĮE	0,4802	0,0291	16,5107	p<0,001	0,4772	98,5806 (3;324)***
kiekio reikalavimai	0,0551	0,0517	1,0660	p=0,2872		
VĮE × kiekio reikalavimai	0,0215	0,0392	0,5475	p=0,5844		

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

VĮE – vadovo įgalinantis elgesys, reikalavimai – darbo reikalavimai

8.3 lentelė. Vadovo įgalinančio elgesio bei jo dimensijų sąveika su psichologiniu įgalinimu prognozuojant pasitenkinimą darbu (pateikiami nestandartizuoti B koeficientai)

	Pasitenkinimas darbu N = 330					
	b (nestandar- tizuotas)	Se	t	P	R ²	F (df)
VĮE	0,2334	0,0395	5,9104	p<0,001	0,5384	126,3634 (3;325)***
PĮ	0,5162	0,0613	8,4224	p<0,001		
VĮE x PĮ	-0,0063	0,0205	-0,3050	p=0,7605		
VĮE prasmingumo didinimas	0,1995	0,0284	7,0187	p<0,001	0,5582	136,9034 (3;325)***
PĮ	0,5265	0,0545	9,6623	p<0,001		
VĮE prasmingumo didinimas x PĮ	-0,0276	0,0187	-1,4766	p=0,1408		
VĮE įtraukimas į sprendimus	0,0861	0,0278	3,0936	p=0,0021	0,5021	108,9140 (3;324)***
PĮ	0,6582	0,0581	11,3327	p<0,001		
VĮE įtraukimas į sprendimus x PĮ	-0,0135	0,0230	-,5879	p=0,5570		
VĮE pasitikėjimas	0,1593	0,0378	4,2180	p<0,001	0,5148	114,5689 (3;324)***
PĮ	0,5976	0,0613	9,74920	p<0,001		
VĮE pasitikėjimas x PĮ	0,0045	0,0196	0,2282	p=0,8196		
VĮE autonomijos suteikimas	0,1640	0,0398	4,1174	p<0,001	0,5142	114,3311 (3;324)***
PĮ	0,6010	0,0598	10,0579	p<0,001		
VĮE autonomijos suteikimas x PĮ	0,0047	0,0197	0,2378	p=0,8122		

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

PĮ – psichologinis įgalinimas, VĮE – vadovo įgalinantis elgesys

8.4 lentelė. Struktūrinio įgalinimo bei jo dimensijų sąveika su psichologiniu įgalinimu prognozuojant pasitenkinimą darbu (pateikiami nestandartizuoti B koeficientai)

Pasitenkinimas darbu						
N = 330						
	b (nestandar- tizuotas)	Se	t	P	R²	F (df)
SĮ	0,6081	0,0759	8,0134	p<0,001	0,5734	145,6088 (3;324)***
PĮ	0,4553	0,0580	7,8493	p<0,001		
SĮ x PĮ	0,0148	0,0336	0,4400	p=0,6602		
SĮ galimybės	0,1528	0,0590	2,5914	p=0,0100	0,5007	108,2918 (3;324)***
PĮ	0,6436	0,0576	11,1733	p<0,001		
SĮ galimybės x PĮ	-0,0271	0,0308	-0,8824	p=0,3782		
SĮ informacija	0,1576	0,0470	3,3552	p<0,001	0,5040	109,7583 (3;324)***
PĮ	0,6390	0,0620	10,3020	p<0,001		
SĮ informacija x PĮ	-0,0120	0,0335	-0,3573	p=0,7211		
SĮ parama	0,3232	0,0471	6,8681	p<0,001	0,5562	135,7490 (3;325)***
PĮ	0,5720	0,0507	11,2733	p<0,001		
SĮ parama x PĮ	-0,0387	0,0308	-1,2555	p=0,2102		
SĮ resursai	0,3730	0,0555	6,7145	p<0,001	0,5508	132,8629 (3;325)***
PĮ	0,6307	0,0498	12,6687	p<0,001		
SĮ resursai x PĮ	0,0086	0,0336	0,2566	p=7976		

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

PĮ – psichologinis įgalinimas, SĮ – struktūrinis įgalinimas

8.5 lentelė. Darbo reikalavimų sąveika su psichologiniu įgalinimu prognozuojant pasitenkinimą darbu (pateikiami nestandartizuoti B koeficientai)

	Pasitenkinimas darbu N = 330					
	b (nestandar- tizuotas)	Se	t	P	R ²	F (df)
Kognityviniai reikalavimai	-0,2609	0,0650	-4,0116	p<0,001	0,5100	112,0762 (3;323)***
PĮ	0,8389	0,0537	15,6189	p<0,001		
Kognityviniai reikalavimai x PĮ	-0,0443	0,0317	-1,3982	p=0,1630		
Emociniai reikalavimai	-0,2154	0,0506	-4,2580	p<0,001	0,5130	113,4079 (3;323)***
PĮ	0,7999	0,0470	17,0342	p<0,001		
Emociniai reikalavimai x PĮ	-0,0244	0,0335	-0,7274	p=0,4675		
Tempo reikalavimai	-0,1465	0,0497	-2,9490	p=0,0034	0,4992	107,3169 (3;323)***
PĮ	0,7680	0,0478	16,0827	p<0,001		
Tempo reikalavimai x PĮ	-0,0301	0,0322	-0,9369	p=0,3495		
Kiekio reikalavimai	-0,3243	0,0516	-6,2872	p<0,001	0,5435	128,1903 (3;323)***
PĮ	0,7310	0,0411	17,7666	p<0,001		
Kiekio reikalavimai x PĮ	0,0747	0,0585	1,2771	p=0,2025		

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

PĮ – psichologinis įgalinimas, reikalavimai – darbo reikalavimai

8.6 lentelė. Vadovo įgalinančio elgesio bei jo dimensijų sąveika su psichologiniu įgalinimu prognozuojant darbo atlikimą (pateikiami nestandartizuoti B koeficientai)

	Darbo atlikimas N = 330					
	b (nestandartizuotas)	Se	t	P	R ²	F (df)
VĮE	0,0060	0,0267	0,2254	p=0,8218	0,5760	145,8136 (3;326)***
PĮ	0,3647	0,0414	8,8086	p<0,001		
VĮE x PĮ	-0,1123	0,0139	-8,0994	p<0,001		
VĮE prasingumo didinimas	-0,0225	0,0202	-1,1178	p=0,2645	0,5500	132,7925 (3;326)***
PĮ	0,4268	0,0386	11,0501	p<0,001		
VĮE prasingumo didinimas x PĮ	-0,0906	0,0132	-6,8354	p<0,001		
VĮE įtraukimas į sprendimus	-0,0006	0,0188	-0,0333	p=0,9735	0,5360	125,1384 (3;324)***
PĮ	0,4245	0,0393	10,7989	p<0,001		
VĮE įtraukimas į sprendimus x PĮ	-0,0931	0,0156	-5,9746	p<0,001		
VĮE pasitikėjimas	0,0405	0,0243	1,6628	p=0,0973	0,5906	156,2806 (3;325)***
PĮ	0,3178	0,0395	8,0457	p<0,001		
VĮE pasitikėjimas x PĮ	-0,1058	0,0126	-8,3829	p<0,001		
VĮE autonomijos suteikimas	0,0152	0,0257	0,5923	p=0,5540	0,5847	152,4929 (3;325)***
PĮ	0,3518	0,0388	9,0744	p<0,001		
VĮE autonomijos suteikimas x PĮ	-0,1054	0,0128	-8,2622	p<0,001		

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

PĮ – psichologinis įgalinimas, VĮE – vadovo įgalinantis elgesys

8.7 lentelė. Struktūrinio įgalinimo bei jo dimensijų sąveika su psichologiniu įgalinimu prognozuojant darbo atlikimą (pateikiami nestandartizuoti B koeficientai)

	Darbo atlikimas N = 330					
	b (nestandartizuotas)	Se	t	P	R ²	F (df)
SĮ	-0,0978	0,0530	-1,8464	p=,0657	0,5785	149,1726 (3;326)***
PĮ	0,4210	0,0405	10,3932	p<0,001		
SĮ x PĮ	-0,2002	0,0235	-8,5265	p<0,001		
SĮ galimybės	-0,2089	0,0367	-5,6961	p<0,001	0,6073	167,5015 (3;325)***
PĮ	0,5006	0,0359	13,9541	p<0,001		
SĮ galimybės x PĮ	-0,1790	0,0192	-9,3454	p<0,001		
SĮ informacija	-0,0270	0,0313	-0,8634	p=0,3885	0,5537	134,4019 (3;325)***
PĮ	0,4192	0,0413	10,1515	p<0,001		
SĮ informacija x PĮ	-0,1535	0,0223	-6,8855	p<0,001		
SĮ parama	-0,0146	0,0335	-0,4374	p=0,6621	0,5448	130,0748 (3;326)***
PĮ	0,4300	0,0361	11,9151	p<0,001		
SĮ parama x PĮ	-0,1439	0,0219	-6,5687	p<0,001		
SĮ resursai	0,0852	0,0376	2,2667	p=0,0241	0,5816	151,0408 (3;326)***
PĮ	0,3663	0,0337	10,8565	p<0,001		
SĮ resursai x PĮ	-0,1774	0,0228	-7,7846	p<0,001		

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

PĮ – psichologinis įgalinimas, SĮ – struktūrinis įgalinimas

8.8 lentelė. Darbo reikalavimų sąveika su psichologiniu įgalinimu prognozuojant darbo atlikimą (pateikiami nestandartizuoti B koeficientai)

	Darbo atlikimas N = 330					
	b (nestandar- tizuotas)	Se	t	P	R ²	F (df)
Kognityviniai reikalavimai	-0,0171	0,0408	-0,4184	p=0,6760	0,6095	168,5486 (3;324)***
PĮ	0,3734	0,0337	11,0844	p<0,001		
Kognityviniai reikalavimai x PĮ	-0,1946	0,0199	-9,7838	p<0,001		
Emociniai reikalavimai	-0,0224	0,0327	-0,6848	p=,4940	0,5841	151,7074 (3;324)***
PĮ	0,4311	0,0305	14,1497	p<0,001		
Emociniai reikalavimai x PĮ	-0,1911	0,0218	-8,7781	p<0,001		
Tempo reikalavimai	0,0986	0,0300	3,2895	p<0,001	0,6283	182,5951 (3;324)***
PĮ	0,3863	0,0289	13,3547	p<0,001		
Tempo reikalavimai x PĮ	-0,1878	0,0195	-9,6467	p<0,001		
Kiekio reikalavimai	-0,0726	0,0383	-1,8960	p=0,0589	0,4892	103,4477 (3;324)***
PĮ	0,5266	0,0306	17,2222	p<0,001		
Kiekio reikalavimai x PĮ	0,0016	0,0435	0,0377	p=0,9700		

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

PĮ – psichologinis įgalinimas, reikalavimai – darbo reikalavimai

8.9 lentelė. Vadovo įgalinančio elgesio bei jo dimensių sąveika su psichologiniu įgalinimu prognozuojant iniciatyvumą darbe (pateikiami nestandartizuoti B koeficientai)

	Iniciatyvumas N = 330					
	b (nestandartizuotas)	Se	t	P	R ²	F (df)
VĮE	0,1001	0,0448	2,2332	0,0262	0,3684	63,3885 (3;326)***
PĮ	0,5103	0,0696	7,3307	p<0,001		
VĮE x PĮ	-0,0146	0,0233	-0,6258	0,5319		
VĮE prasingumo didinimas	0,0082	0,0333	0,2465	p=0,8054	0,3571	60,3678 (3;326)***
PĮ	0,6217	0,0638	9,7428	p<0,001		
VĮE prasingumo didinimas x PĮ	-0,0008	0,0219	-0,0376	p=0,9700		
VĮE įtraukimas į sprendimus	0,0951	0,0301	3,1595	p<0,001	0,3788	66,0692 (3;325)***
PĮ	0,4959	0,0629	7,8855	p<0,001		
VĮE įtraukimas į sprendimus x PĮ	-0,0365	0,0249	-1,4631	p=0,1444		
VĮE pasitikėjimas	0,1102	0,0417	2,6440	p=0,0086	0,3719	64,1569 (3;325)***
PĮ	0,5067	0,0676	7,4909	p<0,001		
VĮE pasitikėjimas x PĮ	-0,0051	0,0216	-0,2359	p=0,8137		
VĮE autonomijos suteikimas	0,0800	0,0439	1,8225	p=0,0693	0,3683	63,1492 (3;325)***
PĮ	0,5175	0,0661	7,8287	p<0,001		
VĮE autonomijos suteikimas x PĮ	-0,0212	0,0217	-0,9735	p=0,3310		

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

PĮ – psichologinis įgalinimas, VĮE – vadovo įgalinantis elgesys

8.10 lentelė. Struktūrinio įgalinimo bei jo dimensijų sąveika su psichologiniu įgalinimu prognozuojant iniciatyvumą darbe (pateikiami nestandartizuoti B koeficientai)

	Iniciatyvumas N = 330					
	b (nestandartizuotas)	Se	t	P	R ²	F (df)
SĮ	-0,0733	0,0903	-0,8120	p=0,4174	0,3593	60,9373 (3;326)***
PĮ	0,6408	0,0690	9,2824	p<0,001		
SĮ x PĮ	-0,0346	0,0400	-0,8648	p=0,3878		
SĮ galimybės	-0,2080	0,0637	-3,2662	,0012	0,3804	66,5183 (3;325)***
PĮ	0,7032	0,0623	11,2910	p<0,001		
SĮ galimybės x PĮ	-0,0592	0,0332	-1,7790	p=0,0762		
SĮ informacija	0,0487	0,0518	0,9414	p=0,3472	0,3601	60,9711 (3;325)***
PĮ	0,5798	0,0683	8,4842	p<0,001		
SĮ informacija x PĮ	-0,0214	0,0369	-0,5795	p=0,5626		
SĮ parama	-0,0805	0,0548	-1,4681	p=0,1430	0,3613	61,4588 (3;326)***
PĮ	0,6631	0,0591	11,2220	p<0,001		
SĮ parama x PĮ	-0,0087	0,0359	-0,2423	p=0,8087		
SĮ resursai	0,0581	0,0643	0,9043	p=0,3665	0,3602	61,1716 (3;326)***
PĮ	0,5894	0,0577	10,2194	p<0,001		
SĮ resursai x PĮ	-0,0271	0,0389	-0,6971	p=0,4863		

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

PĮ – psichologinis įgalinimas, SĮ – struktūrinis įgalinimas

8.11 lentelė. Darbo reikalavimų sąveika su psichologiniu įgalinimu prognozuojant iniciatyvumą darbe (pateikiami nestandartizuoti B koeficientai).

	Iniciatyvumas N = 330					
	b (nestandar- tizuotas)	Se	t	P	R²	F (df)
Kognityviniai reikalavimai	0,1503	0,0715	2,1030	p=0,0362	0,3689	63,1308 (3;324)***
PĮ	0,5509	0,0590	9,3370	p<0,001		
Kognityviniai reikalavimai x PĮ	-0,0114	0,0348	-0,3259	p=0,7447		
Emociniai reikalavimai	0,0744	0,0558	1,3330	p=0,1835	0,3615	61,1593 (3;324)***
PĮ	0,6141	0,0520	11,8087	p<0,001		
Emociniai reikalavimai x PĮ	0,0074	0,0372	0,1992	p=0,8422		
Tempo reikalavimai	0,0627	0,0540	1,1610	p=0,2465	0,3650	62,0705 (3;324)***
PĮ	0,5896	0,0521	11,3204	p<0,001		
Tempo reikalavimai x PĮ	-0,0407	0,0351	-1,1599	p=0,2470		
Kiekio reikalavimai	0,0239	0,0591	0,4043	p=0,6862	0,3595	60,6231 (3;324)***
PĮ	0,6278	0,0472	13,3092	p<0,001		
Kiekio reikalavimai x PĮ	0,0510	0,0671	0,7605	p=0,4475		

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

PĮ – psichologinis įgalinimas, reikalavimai – darbo reikalavimai

9 priedas. Pasitenkinimo darbu, darbo atlikimo ir iniciatyvumo darbe prielaidų specialistų ir vadovų grupėse regresinė analizė.

9.1 lentelė. Pasitenkinimo darbu prielaidų specialistų ir vadovų grupėse regresinė analizė.

Nepriklausomi kintamieji		Pasitenkinimas darbu	
		Standartizuoti β (Beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
		Specialistai N=241	Vadovai N=89
Psichologinis įgalinimas		0,478***	0,500***
Struktūrinio įgalinimo dimensijos	Galimybės	0,128*	0,141
	Informacija	0,053	-0,019
	Parama	0,027	0,072
	Resursai	0,114*	0,229*
Vadovo įgalinančio elgesio dimensijos	Prasmingumo didinimas	0,228**	0,197
	Įtraukimas į sprendimus	0,016	-0,133
	Pasitikėjimas	-0,091	0,336*
	Autonomijos suteikimas	0,037	-0,215
Darbo reikalavimai	Kiekio	-0,166**	0,121
	Tempo	-0,001	-0,071
	Emociniai	-0,007	-0,189*
	Kognityviniai	-0,173**	0,005
R²		0,610	0,800
F		(13;222) = 26,713***	(13;75) = 23,126***

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

9.2 lentelė. Darbo atlikimo prielaidų specialistų ir vadovų grupėse regresinė analizė.

Nepriklausomi kintamieji		Darbo atlikimas	
		Standartizuoti β (Beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
		Specialistai N=241	Vadovai N=89
Psichologinis įgalinimas		0,578***	0,635***
Struktūrinio įgalinimo dimensijos	Galimybės	-0,239***	-0,042
	Informacija	0,017	-0,023
	Parama	-0,042	0,046
	Resursai	0,163**	0,245
Vadovo įgalinančio elgesio dimensijos	Prasmingumo didinimas	-0,117	-0,350*
	Įtraukimas į sprendimus	-0,004	0,042
	Pasitikėjimas	0,256**	-0,526**
	Autonomijos suteikimas	0,031	0,576**
Darbo reikalavimai	Kiekio	-0,024	-0,124
	Tempo	0,209***	0,260**
	Emociniai	-0,052	0,062
	Kognityviniai	0,121	-0,033
R²		0,663	0,612
F		(13;222) = 33,698***	(13;75) = 9,103***

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

9.3 lentelė. Iniciatyvumo darbe prielaidų specialistų ir vadovų grupėse regresinė analizė.

Nepriklausomi kintamieji		Iniciatyvumas	
		Standartizuoti β (Beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
		Specialistai N=241	Vadovai N=89
Psichologinis įgalinimas		0,457***	0,468**
Struktūrinio įgalinimo dimensijos	Galimybės	-0,213**	-0,284*
	Informacija	0,088	0,175
	Parama	-0,039	-0,337*
	Resursai	0,066	0,295*
Vadovo įgalinančio elgesio dimensijos	Prasmingumo didinimas	-0,153	-0,004
	Įtraukimas į sprendimus	0,195**	0,094
	Pasitikėjimas	0,205*	-0,037
	Autonomijos suteikimas	0,038	-0,010
Darbo reikalavimai	Kiekio	0,045	0,062
	Tempo	0,048	0,035
	Emociniai	0,009	0,020
	Kognityviniai	0,059	0,341*
R²		0,460	0,473
F		(13;223) = 14,615***	(13;75) = 5,181***

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