

VILNIUS UNIVERSITY

MANTAS TVARIJONAVIČIUS

PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT OF EMPLOYEES:  
ITS ANTECEDENTS AND ROLE IN ORGANIZATION

Summary of Doctoral Dissertation

Social Sciences, Psychology (06 S)

Vilnius, 2014

Dissertation was prepared during the period of 2007 – 2014 at Vilnius University.

Scientific supervisors:

Prof. Habil. Dr. Danutė Gailienė (Vilnius University, Social Sciences, Psychology – 06S. From 2007 to 2010).

Assoc. Prof. Dr. Dalia Bagdžiūnienė (Vilnius University, Social Sciences, Psychology – 06S. From 2010 to 2014).

**Dissertation will be defended at Vilnius University Council of Psychology Research:**

Chair:

Prof. Habil. Dr. Danutė Gailienė (Vilnius University, Social Sciences, Psychology – 06S)

Members:

Prof. Dr. Gintautas Valickas (Vilnius University, Social Sciences, Psychology – 06S)

Assoc. Prof. Dr. Evaldas Kazlauskas (Vilnius University, Social Sciences, Psychology – 06S)

Assoc. Prof. Dr. Dalia Nasvytienė (Lithuanian University of Educational Sciences, Social Sciences, Psychology – 06S)

Assoc. Prof. Dr. Loreta Bukšnytė-Marmienė (Vytautas Magnus University, Social Sciences, Psychology – 06S)

Opponents:

Prof. Dr. Auksė Endriulaitienė (Vytautas Magnus University, Social Sciences, Psychology – 06S)

Assoc. Prof. Dr. Vilmantė Pakalniškienė (Vilnius University, Social Sciences, Psychology – 06S)

The dissertation will be defended at the open meeting of Council of Psychology Research at 12 p.m. 30 May, 2014, in room 201 of the Faculty of Philosophy.

Address: Universiteto str. 9/1, LT-01513, Vilnius, Lithuania.

The summary of the doctoral dissertation was sent on 30<sup>th</sup> of April 2014. The dissertation in full text is available at the Library of Vilnius University (Universiteto str. 3, LT-01122, Vilnius, Lithuania)

VILNIAUS UNIVERSITETAS

MANTAS TVARIJONAVIČIUS

PSICHOLOGINIS DARBUOTOJŲ ĮGALINIMAS:  
JO PRIELAIIDOS IR VAIDMUO ORGANIZACIJOJE

Daktaro disertacijos santrauka

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.)

**Disertacija ginama Vilniaus universiteto Psichologijos mokslo krypties taryboje:**

Pirmininkė – prof. habil. dr. Danutė Gailienė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, psichologija – 06S)

Nariai:

prof. dr. Gintautas Valickas (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, psichologija – 06S)

doc. dr. Evaldas Kazlauskas (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, psichologija – 06S)

doc. dr. Dalia Nasvytienė (Lietuvos edukologijos universitetas, socialiniai mokslai, psichologija – 06S)

doc. dr. Loreta Bukšnytė-Marmienė (Vytauto Didžiojo universitetas, socialiniai mokslai, psichologija – 06S)

Oponentai:

prof. dr. Auksė Endriulaitienė (Vytauto didžiojo universitetas, socialiniai mokslai, psichologija – 06S)

doc. dr. Vilmantė Pakalniškienė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, psichologija – 06S)

Disertacija bus ginama viešame Psichologijos mokslo krypties tarybos posėdyje 2014 m.

gegužės mėn. 30 d. 12 val. Filosofijos fakulteto 201 auditorijoje.

Adresas: Universiteto g. 9-1, LT-01513, Vilnius, Lietuva.

Disertacijos santrauka išsiuntinėta 2014 m. balandžio mėn. 30 d.

Disertaciją galima peržiūrėti Vilniaus universiteto bibliotekoje.

## **INTRODUCTION**

### **Relevance of the topic**

Over the past few decades organizations have been changing very quickly. Organizational structures are becoming flatter and there is a strong trend towards the matrix structures, where an employee is accountable for more than one manager. In these conditions it is very important that the employees make their own operational decisions and solve problems within their responsibilities by themselves, also propose and contribute to new initiatives for performance development (Spreitzer, 1995). Researchers of workplace empowerment have been interested in this field since the end of 20<sup>th</sup> century. They have been exploring what powers are given to the employees in organizations, what measures are used and how workplace empowerment is related to employees' attitudes, behaviors and performance.

One of the directions in workplace empowerment research is psychological empowerment research which has been systematically developed from the early '90s (Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995, 1996; Spreitzer et al., 1997). However, psychological empowerment is under-researched area (Wagner et al., 2010; Zhang & Bartol, 2010). One of the reasons is that there are many other constructs related to psychological empowerment (e.g. internal motivation, engagement) which receive more attention from the researchers (e.g. European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP) Congress 2013 more studies of engagement than empowerment were presented).

Psychological empowerment is important in organizations. Research data from various authors show that psychological empowerment is related to positive employees' attitudes and work behaviors. For example, employees who feel highly empowered perform better (Spreitzer, 1995; Quinn & Spreitzer, 1997; Barrutia et al., 2009) and are more satisfied with their work (Laschinger et. al, 2004).

There are three questions with no obvious answers in regard to psychological empowerment: first, what are the characteristics of psychological empowerment state; second, what are the conditions of high psychological empowerment; third, what is the role of psychological empowerment on the attitudes and work behavior of the employees.

The challenges of the research in this field come from the fact that there is no agreed definition of psychological empowerment. For example, some authors (Kanter, 1977) say that “to empower” means to give powers or authorize. Others define empowerment as specific inner state of an employee which is only partly caused by given powers or authorization (Spreitzer, 1995; Menon, 2001; Laschinger et al., 2004) or as a process which results in such a state of an employee. (Thomas & Velthouse, 1990). According to S.T. Menon (2001), no agreed definition is a big challenge which brings confusion because researchers use “psychological empowerment” term for different things. After several decades of scientific discussions the prevailing opinion is that organizational structures and measures giving additional powers for employees are not enough (Laschinger et al., 2004). What is important is employee’s inner experience of powers received, i.e. psychological state of empowerment, however, there is no agreed definition of psychological empowerment (Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995; Argyris, 1998; Menon, 2001; Wagner et al., 2010). Though it is agreed that psychological empowerment is a multidimensional state, researchers have no common view of its structure and distinguish the different dimensions (Spreitzer, 1995; Menon, 2001). S.T. Menon (2001) highlights that having different views of the structure of psychological empowerment is a significant advantage for the research of it, since empowerment is explored in different social, economic and cultural contexts. In this paper, we define psychological empowerment as a state which includes the experience of mastery (ability to do the job) and energy, which stimulates to do the job. The Lithuanian Questionnaire of Psychological Empowerment (LQPE) was constructed for measuring this state.

It is important to continue the work of other researchers and to further explore the psychological empowerment antecedents – conditions for experiencing the state of psychological empowerment. Researchers agree that significant antecedent to psychological empowerment is structural empowerment, i.e. empowering factors on organizational level (Laschinger et al., 2004). Furthermore, over the last few years there has been an emerging trend in the research of psychological empowerment antecedents to consider the behavior of a direct manager as a central antecedent of employee psychological empowerment (e.g. Zhang & Bartol, 2010). However, there is a lack of studies where different antecedents of psychological empowerment are analyzed together, as a system given their complexity and interaction between them. For example, how empowerment on organizational level affects the relation between empowering behavior of a manager and psychological empowerment? How the relation between management and psychological empowerment is influenced by job characteristics. Furthermore, researchers raise questions how psychological empowerment is related to socio-demographic characteristics of employees' and characteristics of organizations: sex, age, education, hierarchical position, sector in which organization operates, etc. The answers to most of these questions are still ambiguous (e.g. Harley, 1999; Sharma ir Kaur, 2011; Hamid et al., 2012).

The mechanism of psychological empowerment is also under-researched: how the employees experience the positive outcomes of psychological empowerment and what is the role of psychological empowerment itself? The research is mostly limited to direct relationships (Wagner et al., 2010), however there is evidence that the role of psychological empowerment is more complex and including the roles of mediator and moderator (Hochwalder, 2007).

It is also important to find out about the differences and similarities between the psychological empowerment of the employees and the managers. The previous work of the researchers in this field leads to hypothesis that managers' and employees' psychological empowerment and its antecedents

should be different (Raven, 1990). Better understanding of managers' psychological empowerment is important considering their main roles in modern organizations are to be the change agents and to ensure the smooth performance of organizations (Furnham, 2001). There is indeed a lack of research focusing on the outcomes of psychological empowerment of specialists and managers.

**The aim of the study** – explore the structure and antecedents of psychological empowerment and its role on job satisfaction and job-related behavior of employees.

**Objectives:**

- Identify the structure of psychological empowerment.
- Explore the antecedents of employee psychological empowerment – characteristics of organization, manager, work and employee.
- Explore the relationship between psychological empowerment and job satisfaction and job-related behavior of employees (job performance and demonstrating effort at work).
- Describe the characteristics of psychological empowerment in the groups of managers and specialists.

**Scientific novelty**

In Lithuania scientific problem of psychological employee empowerment is under-researched and one of the reasons might be that there was no survey instrument applied for Lithuanian organizations. This research is one of the first in the area of psychological empowerment. We integrated the psychological empowerment methodologies of foreign and Lithuanian authors. The antecedents and outcomes of psychological empowerment are measured with instruments created by foreign authors and based on their concepts. Whereas for measuring psychological empowerment Lithuanian Questionnaire of Psychological Empowerment was created in order to take into account



social, economic and cultural aspects. Lithuanian Questionnaire of Psychological Empowerment meets all psychometric criteria and may be used for exploring psychological empowerment in further research.

This paper helps to answer the questions which were under-researched: what is the structure of psychological empowerment? What are the relationships between the state of high psychological empowerment and characteristics of a manager, organization, work and employee? What is the effect of psychological empowerment on job satisfaction and demonstrating effort? What is so special about psychological empowerment of managers and specialists?

### **Practical implications**

The exploration of psychological empowerment antecedents in this paper provides useful information for managers and human resource management specialists on how to improve employee empowerment. This is important for practitioners in organizations, because psychologically empowered employees demonstrate more effort and responsibility for their actions (Quinn & Spreitzer, 1997). We also provide evidence that psychological empowerment is related to positive outcomes in organizations – satisfaction with work and demonstrating effort. This proves that the actions of the managers and organizational characteristics are very important for employee psychological empowerment. Finally, we also compare the characteristics of managers' and specialists' psychological empowerment and provide recommendations on how to improve the psychological empowerment of these groups.

### **Defended statements:**

1. There are five dimensions that characterize the state of employee's psychological empowerment: meaning, enthusiasm, decision making, autonomy and confidence in competence.

2. The most important antecedents of employee's psychological empowerment are: empowering behavior of the direct manager (trust in employee's ability to deal with difficulties; providing autonomy to decide how to work), organizational characteristics (opportunity to do the challenging work, for which employee needs to use all his knowledge and gain more; accessibility of the information about the situation and goals of the organization) and cognitive characteristics of work (necessity to make complex decisions paying attention to a lot of things and suggest new ideas).
3. Employees who feel more psychologically empowered are more satisfied with their job, demonstrate more effort and perform better.
4. Both specialists and managers feel more psychologically empowered when they do a challenging work, for which they need to use all their knowledge and gain more.

## **METHOD**

We carried out this study in two stages. In the first stage, we explored the structure of psychological empowerment and constructed the questionnaire for measuring it. In the second stage, we explored the psychological empowerment antecedents, its role in organizations and characteristics of managers' and specialists' psychological empowerment.

### ***First stage***

**Participants.** Lithuanian Psychological Empowerment Questionnaire (LPEQ) was constructed in two steps: we firstly carried out group interviews and afterwards we conducted the questionnaire survey. There were 14 participants of group interviews: 11 Masters in Organizational psychology (Group 1) and 3 scientists - PhDs in Social Sciences working in the field of organizational psychology (Group 2). Expert evaluations were provided by two

practitioners who have Masters in Organizational psychology and do research in organizations. 189 employees and managers at different levels (58% male, 42% female) from 8 Lithuanian organizations participated in the questionnaire survey. Organizations from different sectors (private, public and non-government) were invited to participate in the questionnaire survey. The sample was dominated by participants aged up to 29 years (49%, age mean – 32,6 years) from private sector (85,2%), having a bachelor's (39%) or master's (35%) degrees and working in the organization for 5 years or more (44%).

## **Measures**

**Lithuanian Psychological Empowerment Questionnaire (LPEQ) design.** We followed the steps recommended by S.T.Menon (2001) for designing the scales of the questionnaire.

*The list of the statements* was prepared in two groups using semi-structured interviews. Both groups were provided with initial definition of psychological empowerment and had to think of the statements for describing psychological empowerment defined in such a way. Afterwards they were asked to define a hypothetical construct opposite to psychological empowerment. Afterwards we prepared the initial list of 29 statements.

*Expert evaluations.* Experts were asked to evaluate to which extent each statement in the list fit the description of psychological empowerment and eliminate or connect similar statements. After expert evaluation the list consisted of 15 statements. There were two key selection criteria for the statements: no duplicating (1) and describing the state of psychological empowerment, not antecedents or consequences (2).

Experts grouped the statements according their meaning into 5 categories. Each category consisted of three statements. The titles of the categories were “Meaning” (e.g. “I think my work is meaningful”), “Enthusiasm” (e.g. “I do my work with enthusiasm”), “Decision making” (e.g. “I can make my own decisions at work if needed”), “Autonomy” (e.g. “I am

able to adjust the way I do my work”) and “Confidence in competence” (e.g. “I am competent to do my work properly”).

Additionally the statements were reviewed by 3 managers from different organizations, 5 specialists and 4 psychologists with master’s degrees working in organizations. Several ambiguous statements were corrected and the initial list of 15 statements made.

We followed the guidelines of S.T.Menon (2001) and chose 6-point Likert scale avoiding comfortable middle-value answers. The instruction was: “Please rate the extent to which you personally agree or disagree with these statements on a scale from 1 (totally disagree) to 6 (totally agree). “

In order to assess the psychometric properties of LPEQ we followed the recommendations of S.T.Menon (2001) and used the questionnaire of psychological empowerment by other author. Additionally, we chose other variables which, according scientific analysis, have positive (e.g. perceived helplessness) or negative (e.g. intrinsic motivation) relationships with psychological empowerment.

**Psychological Empowerment Questionnaire (PEQ) by G.M.Spreitzer (1995)** is probably the most popular methodology used in psychological empowerment research. The author defines psychological empowerment as a state of an employee which consists of four dimensions: meaning, competence, autonomy and impact. The questionnaire consists of 12 statements which measures all four dimensions: Meaning (e.g.” The work I do is important to me.”), Competence (e.g. “I am self-assured about my ability to perform well at work”), Autonomy (e.g.” I have significant autonomy in determining how I work”) and Impact (e.g. “I have significant influence over what happens at my department.”). After receiving author’s permission we translated the questionnaire. The specialist fluent in English and Lithuanian translated Lithuanian statements back to English. Several Lithuanian statements were corrected. Statements in PEQ are evaluated on a 7-point Likert scale (1 = totally disagree, 7 = totally agree). According to Spreitzer,

Cronbach's alpha for 12 statements is 0,72, whereas other authors indicated even higher Cronbach's alphas, e.g. according to Sparks (2011), Cronbach's alpha is 0,89 and according to Wagner et al. (2010), Cronbach's alphas range from 0,71 to 0,92 for different scales. The results of exploratory factor analysis (principal component analysis including Varimax rotation) conducted on the sample of this preparatory study support the structure of four factors. (Bartlett's test of sphericity,  $p < 0,001$ , KMO = 0,831).

**Perceived helplessness** was measured using B.E.Ashforth (1990) Helplessness Scale. Perceived helplessness is defined as a state when the person believes that the outcomes of his/her performance are independent from his/her behavior (Ashforth, 1990). According researchers, helplessness is opposite of psychological empowerment (Spreitzer, 1995; Lee & Koh, 2001; Zhang & Bartol, 2010).

After receiving the permission from the author all 6 statements of the scale were translated to Lithuanian. The respondents received the following instruction for this scale: "The following questions are about the extent to which you feel you control your work. "Please rate the extent to which you personally agree or disagree with these statements on a scale from 1 (totally disagree) to 7 (totally agree).“ Cronbach's alpha for the scale is 0,89. The results of exploratory factor analysis (principal component analysis including Varimax rotation) conducted on the sample of this preparatory study support the structure of one factor. (Bartlett's test of sphericity,  $p < 0,001$ , KMO = 0,720).

**Intrinsic motivation** was measured with P.Warr et al. (1979) scale, published by A.Furnham (2001). Intrinsic motivation is defined as a state when the employee is moved to act not because external rewards, but because of the activity itself and its inherent satisfactions (Deci, 1972). As mentioned earlier the state of intrinsic motivation is not equal to the state of psychological empowerment, nevertheless, they should be related. A.Furnham (2001) describes this scale as a simple and short questionnaire of employee

motivation. After receiving the permission from the author all 6 statements of the scale were translated to Lithuanian. The results of exploratory factor analysis (principal component analysis including Varimax rotation) conducted on the sample of this preparatory study support the structure of one factor. (Bartlet's test of sphericity,  $p < 0,001$ ,  $KMO = 0,745$ ).

Cronbach's alphas of the scales are presented in Table 1. All the methods are highly reliable.

**Table 1. Reliability of measurement scales in preparatory study (N =189)**

Scales	Number of the statements	Cronbach's alpha
Scales of Psychological Empowerment Questionnaire (Spreitzer, 1995) (PEQ)	12	0,89
	Meaning Scale	0,93
	Competence Scale	0,91
	Autonomy Scale	0,84
	Impact Scale	0,96
B.E.Ashforth (1990) Helplessness Scale	6	0,82
P.Warr et al.(1979) Intrinsic Motivation Questionnaire	6	0,71

**Socio - demographic and organizational variables.** In this study we assessed the following socio-demographic and organizational variables:

- Sex
- Age (up to 29 years; 30-39 years; 40-49 years; more than 50 years).
- Education (secondary education, vocational education, college education, bachelor's degree, master's degree, higher than master's degree).
- Position (specialist, manager).
- Work experience in particular organization (up to 6 months; 6-12 months; 1-2 years; 2-5 years; 5 and more years).
- Work experience in particular position (up to 6 months; 6-12 months; 1-2 years; 2-5 years; 5 and more years).

- Total work experience (up to 6 months; 6-12 months; 1-2 years; 2-5 years; 5-10 years; 10 and more years).
- Organization type (private sector; public sector).

**Procedures.** The study was conducted in 2012. After carrying out group interviews we prepared the list of statements for measuring psychological empowerment and afterwards we conducted the questionnaire survey.

The convenience sample was used - all working employees could fill in the questionnaire. Participation in the study was voluntary and anonymity guaranteed. In most cases we arranged for questionnaire survey with the managers in organizations, who were afterwards introduced to generalized results, providing written and oral reports and recommendations on how to present the results to the employees. The following instruction was given in the questionnaire: “(...) Think about your current work situations. If you work in several organizations, think about the main one. For every question choose an answer which is most applicable for you. Please notice that the questions have different number of possible answers (...)”. The respondents were also asked to provide their demographic information (sex, age, town, position, work experience, etc.). Most of the questionnaires were filled in online, part of the respondents filled in paper versions. The average time spent for filling in the questionnaire was 15 minutes.

**Data analysis.** We used Statistical Package for Social Science (SPSS 16.0 / Windows) for statistical data analysis. The descriptive statistics of the variables was provided including means (M) and standard deviations (SD). For exploratory factor analysis we used SPSS Principal Component Analysis with Varimax rotation. Spearman correlation coefficients were used for measuring the relationships between the variables.

### *Main results (first stage)*

Exploratory factor analysis was used to examine the factor structure of **Lithuanian Psychological Empowerment Questionnaire (LPEQ)**. According to the recommendations of V.Pakalniskiene (2012), the data is suitable for exploratory analysis: the sample size is sufficient (N=189), the correlation between the statements in the same subscales range from 0,478 to 0,770 ( $p < 0,01$ ).

After conducting the principal component analysis with Varimax rotation five factors (three statements each) were extracted. (Bartlett's test of sphericity,  $p < 0,001$ , KMO = 0,831). The data is suitable for exploratory analysis (Bartlett's test of sphericity,  $p < 0,01$ , KMO = 0,880). Actually, the structure of five dimensions was expected, since the experts made the prior analysis of the statements and grouped them into four categories. Category titles after the principal component analysis were left the same as given by the experts.

The means of questionnaire subscales, dispersions, correlations and Cronbach's alphas are presented in Table 2.

**Table 2. Lithuanian Psychological Empowerment Questionnaire (LPEQ): the means of subscales, dispersions, correlations\* and Cronbach's alphas**

Subscales			Meaning	Enthusiasm	Decision Making	Autonomy	Confidence in competence	Number of statements	Cronbach's alpha
	Mean	% of dispersion explained							
Meaning	14,94	8,76	-					3	0,817
Enthusiasm	14,69	11,98	0,566	-				3	0,880
Decision	13,4	4,98	0,42	0,51	-			3	0,775



Making	8		1	4					
Autonomy	13,34	42,88	0,376	0,370	0,646	-		3	0,800
Confidence in competence	15,53	6,56	0,301	0,495	0,345	0,309	-	3	0,755

\*\* All correlations are significant when  $p < 0,01$

\*\*\*Spearman correlation coefficient

**Reliability.** Internal consistency reliability of the scales and LPEQ is high enough:  $\alpha$  range from 0,755 to 0,880 for the scales and  $\alpha=0,909$  for the questionnaire.

The correlations between all the statements in LPEQ are high (Spearman correlation coefficient ranges from 0,478 to 0,770,  $p < 0,01$ ), and the correlations between all the statements measuring same construct are statistically significant.

**Construct validity.** Convergence validity indicates to which extent the questionnaire and its subscales correlate with other questionnaires measuring the same phenomenon or other phenomena similar or opposite to the one analyzed (Stelmokiene and Endriulaitiene, 2009). In this study we measured the correlations between LPEQ and PEQ, B.E.Ashforth's (1990) Helplessness Scale, P.Warr et al. (1979) Intrinsic Motivation Scale. We expected all five dimensions to have positive correlation with all PEQ dimensions and with Intrinsic Motivation Scale and negatively – with Helplessness Scale.

According to S.T.Menon (2001) recommendations, since psychological empowerment is a multidimensional phenomenon, we tested discriminant validity of psychological empowerment on the level of each dimension. Discriminant validity shows whether particular subscale of one questionnaire correlates most strongly with particular subscale of another questionnaire. We expected that the Meaning subscale of LPEQ would correlate most strongly with Meaning subscale of PEQ, Decision Making – with Decision Making subscale of PEQ, Autonomy – with Autonomy subscale of PEQ and

enthusiasm, which has no equivalent in PEQ scales – with Intrinsic Motivation scale.

The correlations are presented in Table 3.

**Table 3. Correlations\* between Lithuanian Psychological Empowerment Questionnaire (LPEQ) subscales and other scales**

		LPEQ subscales				
		Meaning	Enthusiasm	Decision Making	Autonomy	Confidence in competence
PEQ subscales	Meaning	0,725**	0,608**	0,382**	0,366**	0,329**
	Competence	0,238	0,337**	0,218	0,134	0,620**
	Autonomy	0,426**	0,417**	0,500**	0,658**	0,375**
	Impact	0,343**	0,373**	0,578**	0,420**	0,239**
Helplessness Scale		-0,405**	-0,302**	-0,529**	-0,449**	-0,142
Intrinsic Motivation Scale		0,293**	0,343**	0,169	0,163	0,209

\* Spearman correlation coefficients

\*\*  $p < 0,01$

We can see in Table 3 that almost all five dimensions of LPEQ are significantly positively correlated with PEQ subscales and Intrinsic Motivation Scale and significantly negatively correlated with perceived Helplessness Scale.

Meaning subscale of LPEQ is significantly positively correlated with all the subscales of PEQ (except competence), most strongly with the Meaning subscale (0,725,  $p < 0,01$ ). Enthusiasm subscale of LPEQ is significantly positively correlated with all the subscales of PEQ, but has the strongest correlation from all five dimensions with Intrinsic Motivation subscale (0,343,  $p < 0,01$ ), Decision making subscale of LPEQ is significantly positively correlated with all the subscales of PEQ (except competence), most strongly with the Impact subscale (0,578,  $p < 0,01$ ). Autonomy subscale of LPEQ is

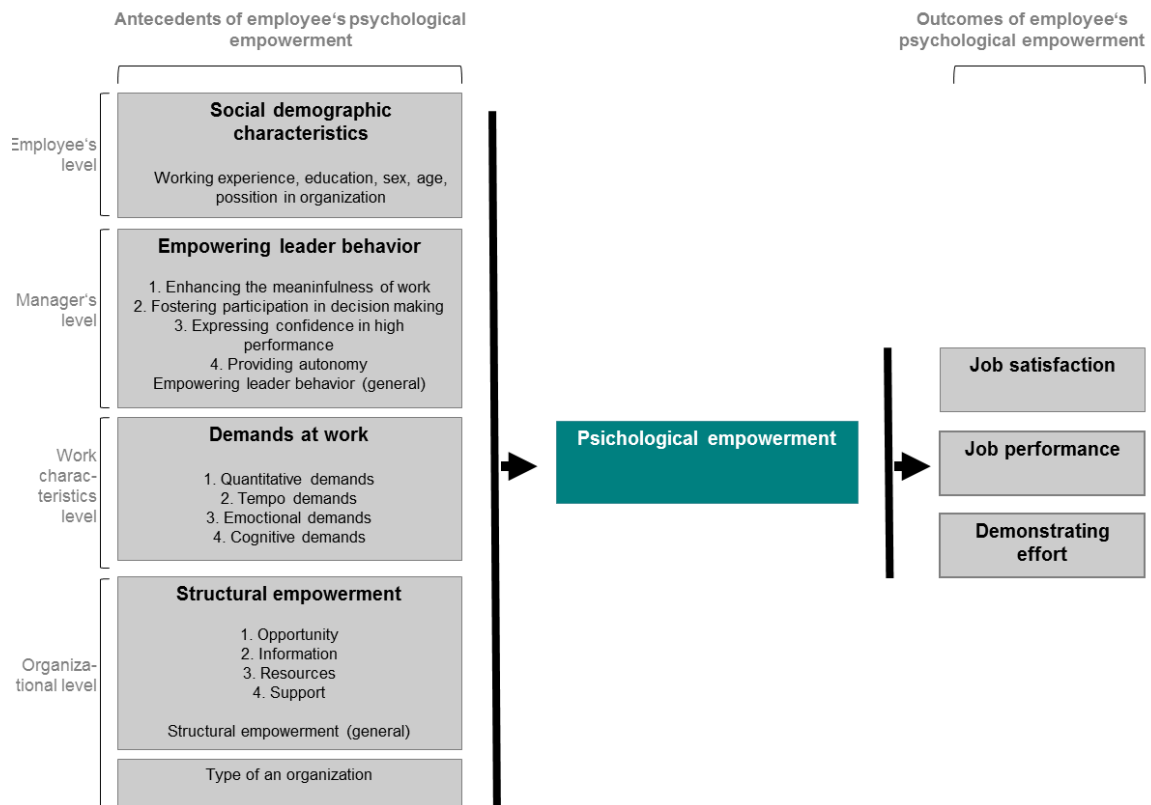
significantly positively correlated with all the subscales of PEQ (except competence), most strongly with the Autonomy subscale (0,658,  $p < 0,01$ ). Confidence in competence subscale of LPEQ is significantly positively correlated with all the subscales of PEQ, but most strongly with the Competence subscale (0,620,  $p < 0,01$ ). These results support the convergent and discriminant validity of the questionnaire.

In conclusion, the correlations and factor analyses shows that the Lithuanian Psychological Empowerment Questionnaire (LPEQ) can be characterized as an instrument with appropriate psychometric properties for the use in research and practice. LPEQ consists of five subscales each representing one of the five dimensions of psychological empowerment: meaning, enthusiasm, decision making, autonomy, and confidence in competence.

### *Second stage*

**Participants.** In the main study, there 330 employees and managers (44,8% male and 55,2% female) from 14 Lithuanian organizations. Organizations from various sectors (public, private, non-governmental) were invited to participate in this study. The sample was dominated by participants aged up to 29 years (49,7%) from private sector (80,6%), having bachelor's and master's degrees (31,8%) and working in the organization for 5 years or more (36,7%).

**Measures.** According to the review of studies we constructed a scheme including the antecedents and consequences of psychological empowerment (Picture 1).



**Picture 1. Scheme of the main study**

**Psychological empowerment**, defined as a state which includes the experience of mastery (ability to do the job) and energy, which stimulates to do the job (Thomas & Velthouse, 1990) was tested with Lithuanian Psychological Empowerment Questionnaire (LPEQ). In preparation study we found out that the questionnaire has high convergent and discriminant validity and internal consistency. Principal component analysis (with Varimax rotation, Bartlett's test of sphericity  $p < 0,01$ , KMO = 0,921) supports the structure of five subscales and high internal consistency of the questionnaire.

Questionnaire Cronbach's alpha is high (0,941); Cronbach's alphas for all five the scales are also high: Meaning (0,889), Enthusiasm (0,933), Decision Making (0,844), Autonomy (0,829) and Trust in Confidence (0,881) (see factor score weights in Appendix 4, Table 4.2).

**Structural empowerment** is defined as the organizational structures, which determine the position and powers of an employee and measures which are used to empower the employees more (Kanter, 1977; Laschinger et al., 2009). We used the **questionnaire of structural empowerment** by H.K.S.Laschinger et al. (2001) and consisting of 12 statements and 4 scales (Laschinger et al., 2009), which measure four dimensions of structural empowerment: opportunity, information, resources and support. All four scales constitute structural empowerment. Formulations of several statements were specified and one additional statement was added in Lithuanian version of the questionnaire (“How much additional resources are available for you to do the job.”). Opportunity scale consists of 3 statements (e.g. “How much information about the current situation of the organization is available to you now?”), resources scale – of 4 statements (e.g. “How much temporary help is available at work if you need it?”). Statements were evaluated on a 5-point Likert scale, from “none” to “many”. Original questionnaire Cronbach’s alpha is 0,89, Cronbach’s alphas for the scales are also high: opportunity scale  $\alpha = 0,81$ , information scale  $\alpha = 0,80$ , support scale  $\alpha = 0,89$ , resources scale  $\alpha = 0,84$ . Cronbach’s alphas for the scales are 0,826, 0,898, 0,829, 0,794 respectively. Questionnaire Cronbach’s alpha is 0,890.

**Empowering leader behavior** is defined as manager’s actions which increase the psychological empowerment of an employee. (Ahearne et al., 2005). They were measured by **Empowering leadership behavior questionnaire**, published by M.Ahearne et al. (2005). The questionnaire consists of 10 statements which form 4 scales. All scales correspond to one of four dimensions of empowering leader behavior: enhancing the meaningfulness of work (3 statements, e.g. “My manager helps me understand the meaning of my work for the effectiveness of all the organization.”), fostering participation in decision making (2 statements, e.g. “My manager makes many decisions together with me.”), expressing confidence in high performance (2 statements, e.g. “My manager believes that I can deal with

difficult tasks.”), providing autonomy (3 statements, e.g. “My manager lets me do my job in my own way.”). All four scales constitute the common meaning of empowering leader behavior. One formulation was specified in Lithuanian version of the questionnaire. All statements were evaluated on a 7-point Likert scale from “totally disagree” to “totally agree”. Original questionnaire Cronbach’s alpha is 0,88, Cronbach’s alphas for the scales are also high: Enhancing the meaningfulness of work scale  $\alpha = 0,76$ , Fostering participation in decision making scale  $\alpha = 0,92$ , Expressing confidence in high performance scale  $\alpha = 0,90$ , Providing autonomy scale  $\alpha = 0,86$ . Cronbach’s alphas for the scales are 0,940, 0,936, 0,921, 0,900 respectively. Questionnaire Cronbach’s alpha is 0,948.

**Demands at work** – psychosocial work environment factors (Kristensen et al., 2005) – were evaluated with four scales of Copenhagen Psychosocial Questionnaire II (COPSOQ II). Following the recommendations of T.S.Kristensen et al. (2005) we decided to use the original (not shortened) scales of this questionnaire. All statements were evaluated on a 5-point Likert scale from “never/almost never” to “always”. Quantitative demands scale consists of 4 statements (e.g. “Your work load is distributed unevenly and, therefore, accumulates”), tempo demands scale consists of 3 statements (e.g. “You work at a fast pace all day/ shift.”), emotional demands scale consists of 4 statements (e.g. “I face emotionally difficult situations when working.”), cognitive demands scale consists of 4 statements (e.g. “My work requires to make tough decisions.”). Cronbach’s alphas for the scales of original questionnaire are 0,82, 0,84, 0,87 and 0,74 respectively. Total Cronbach’s alpha is not counted. Cronbach’s alphas for the scales in our study are 0,733, 0,893, 0,845 and 0,829 respectively.

**Job satisfaction** was measured with one statement („Overall I am satisfied with my job.“). According to A.Furnham (2001), this is an adequate method to measure total job satisfaction. In order to measure different parameters of job satisfaction, e.g. salary satisfaction, more comprehensive

questionnaires are used. The statement was evaluated on a 5-point Likert scale from “totally disagree” to “totally agree”.

For measuring **job performance** (fulfillment of the tasks which are formally ascribed to the employee) and **demonstrating effort** (fulfillment of the tasks which are not formally ascribed to the employee) we used **performance scale** and **demonstrating effort scale** by L.Lee & R.Donohue (2012). The scales consist of 7 (e.g. “I achieve the goals of my job.”) and 2 statements (e.g. “I volunteer to do the tasks which formally are not my job”) respectively. The formulations of three statements were specified in Lithuanian version of the scales. Third statement was added to demonstrating effort scale in order to encompass a wider range of situations when employees take demonstrating efforts („I volunteer to do additional tasks which are important for the job of my colleagues.“). The statement was evaluated on a 5-point Likert scale from “hardly” to “fully”. Cronbah’s alphas for the scales of original scales are 0,90 and 0,89 respectively. Cronbach’s alphas for the scales in our study are 0,925 and 0,909 respectively. After receiving authors’ permissions we translated the questionnaire to Lithuanian. The specialist fluent in English and Lithuanian translated Lithuanian statements back to English.

**Socio-demographic and organizational variables.** In this study we assessed the following socio-demographic and organizational variables:

- Sex
- Age (up to 29 years; 30-39 years; 40-49 years; more than 50 years).
- Education (secondary education, vocational education, college education, bachelor’s degree, master’s degree, higher than master’s degree).
- Position (specialist, manager).
- Work experience in particular organization (up to 6 months; 6-12 months; 1-2 years; 2-5 years; 5 and more years).
- Work experience in particular position (up to 6 months; 6-12 months; 1-2 years; 2-5 years; 5 and more years).

- Total work experience (up to 6 months; 6-12 months; 1-2 years; 2-5 years; 5-10 years; 10 and more years).
- Organization type (private sector; public sector).

**Procedures.** The main study, i.e. the questionnaire survey, was conducted in 2013. The convenience sample was used - all working employees could fill in the questionnaire. In most cases we arranged for questionnaire survey with the managers in organizations, who were afterwards introduced to generalized results, providing written and oral reports and recommendations on how to present the results to the employees. Participation in the study was voluntary and anonymity guaranteed. The following instruction was given in the questionnaire: “(...) Think about your current work situations. If you work in several organizations, think about the main one. For every question choose an answer which is most applicable for you. Please, notice that the questions have different number of possible answers (...)”. The respondents were also asked to provide their demographic information (sex, age, town, position, work experience, etc.). Most of the questionnaires were filled in online, part of the respondents filled in paper versions. The average time spent for filling in the questionnaire was 15 minutes.

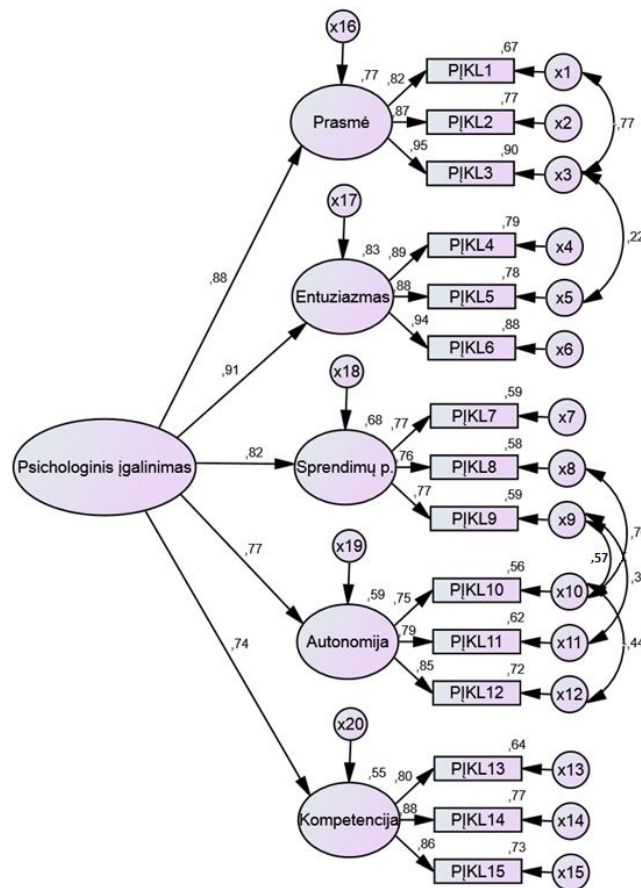
**Data analysis.** In the main study data was analyzed with Statistical Package for Social Science (SPSS 20) and Amos 21. The descriptive statistics of the variables was provided including means (M) and standard deviations (SD). For exploratory factor analysis we used SPSS Principal Component Analysis with Varimax rotation. For confirmative factor analysis we used Amos 21 program. Spearman correlation coefficients were used for measuring the relationships between the variables. For comparing the group means we used Student’s t-test, ANOVA and ANCOVA. Multiple linear regressions were carried out to evaluate the interdependence between the variables. SPSS program Modprobe 1.2 (Hayes & Matthes, 2009) was used for measuring the interaction between the variables.



## Main results (second stage)

### 1. Psychological empowerment structure

Exploratory factor analysis (N=330) with Varimax rotation supported the structure of five factors (Bartlett's test of sphericity,  $p < 0,001$ , KMO = 0,855). In order to study the structure of psychological empowerment in more detail we conducted the confirmatory maximum likelihood factor analysis. The structure of five psychological empowerment dimensions constituting one latent psychological empowerment factor was checked. The model (Picture 2) which was modified according to modification indices explains the data well ( $\chi^2 = 218,562$  (df = 79,  $p < 0,001$ ); RMSEA = 0,073; CFI = 0,964; NFI = 0,945).



Explanations:

The measured variables are rectangular and the latent variables are oval.

Meaning, Enthusiasm, Decision Making, Autonomy and Competence are certain psychological empowerment dimensions (meaning, enthusiasm, decision making, autonomy and confidence in competence).

PIKL1-15 – the statements of Lithuanian Psychological empowerment questionnaire (measured variables).

x1-x15 – measurement error variables of particular LPEQ statements

Two-way arrows with numbers show correlations and their strength ( $p < 0,001$ ).

One-way arrows with numbers show standardized regression coefficients ( $p < 0,001$ ).

Numbers above measured variables indicate dispersion explained by latent variable.

## **Picture 2. Psychological empowerment model**

Therefore, exploratory and confirmatory analyses support the five factor structure of psychological empowerment. Psychological empowerment consists of five interrelated dimensions: meaning, enthusiasm, decision making, autonomy and confidence in competence.

## **2. Psychological empowerment antecedents**

**Employee and organizational characteristics.** There was no significant difference between the levels of psychological empowerment of males ( $M=4,448$ ,  $SD=1,20$ ) and females ( $M=4,515$ ,  $SD=0,79$ ). In other words, men and women feel similarly psychologically empowered. There are no statistically significant differences of psychological empowerment levels in the groups of different age or work experience either.

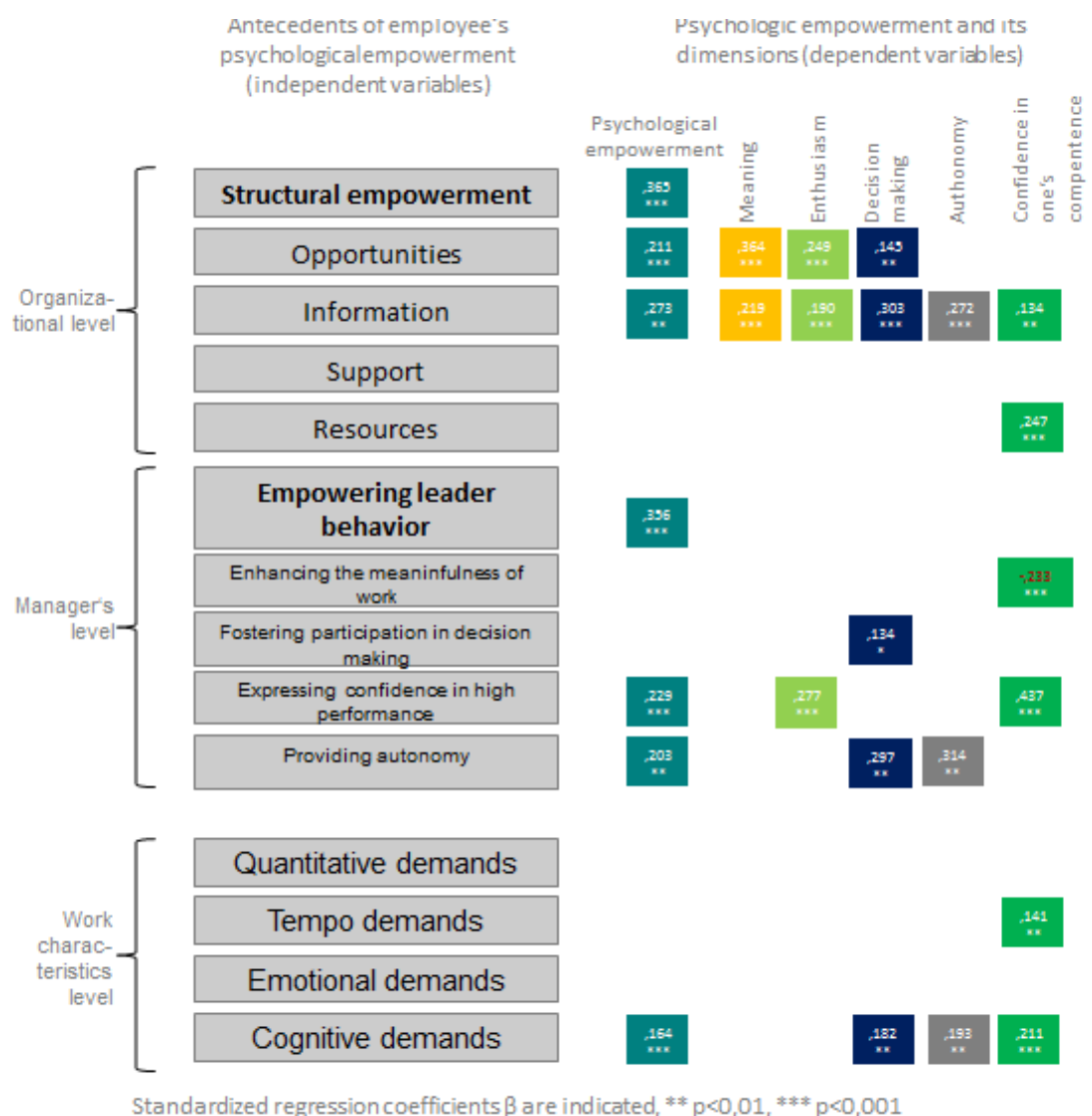
However, the levels psychological empowerment differs between less and more educated: those who have lower than bachelor's degree feel least psychologically empowered ( $M=3,993$ ,  $SD=1,47$ ) whereas there were no significant differences between those who have bachelor's ( $M=4,533$ ,

SD=0,82) and master's (M=4,729, SD=0,71) degrees. Furthermore, the levels of psychological empowerment of employees working in different sectors also differ: employees working in non-governmental sector feel more psychologically empowered (M=5,205, SD=0,43) than the employees in private (M=4,460, SD=1,05) or public sector (M=4,395, SD=0,70). In private and public sector employees feel similarly psychologically empowered. There are statistically significant differences between psychological empowerment levels of specialists (M=4,34, SD=0,98) and managers (M=4,87, SD=0,94,  $p < 0,001$ ), i.e. managers feel more psychologically empowered than specialists.

Further analysis revealed that the differences of psychological empowerment levels are determined by the position of the respondents. There is a statistically positive relationship between the position of the respondents and their education (Spearman correlation coefficient 0,133,  $p = 0,028$ ), i.e. the higher the education, the higher the position. Therefore we assume that the higher psychological empowerment of more educated people is related to the fact that there are more of them who are in leading positions. Comparing psychological empowerment levels in different organizations we only found out statistically significant differences in non-governmental sector. There were also no differences in different types of organizations in regard to the position of the employee ( $F(2) = 1,032$ ,  $p = 0,576$ ), i.e. specialists feel less psychologically empowered than the managers regardless of where they work.

**Structural empowerment, empowering leader behavior and demands at work.** In order to find out what are the dimensions of empowering leader behavior and structural empowerment and what demands at work predicts the psychological empowerment of employees and different dimensions of it we carried out multiple linear regression analyses. The generalized results are presented in Picture 3. We can see in Picture 3 that different psychological empowerment dimensions are predicted by different antecedents. Socio-demographic variables (education and position), structural empowerment, empowering leader behavior and demands at work explains 68,2% of psychological empowerment data dispersion. 72,0% of psychological

empowerment data dispersion is explained when the model includes the dimensions of structural empowerment and empowering leader behavior. The psychological empowerment of employee is best predicted by the dimensions of structural empowerment opportunities and information, empowering leader expressing confidence in high performance and providing autonomy and cognitive demands at work.

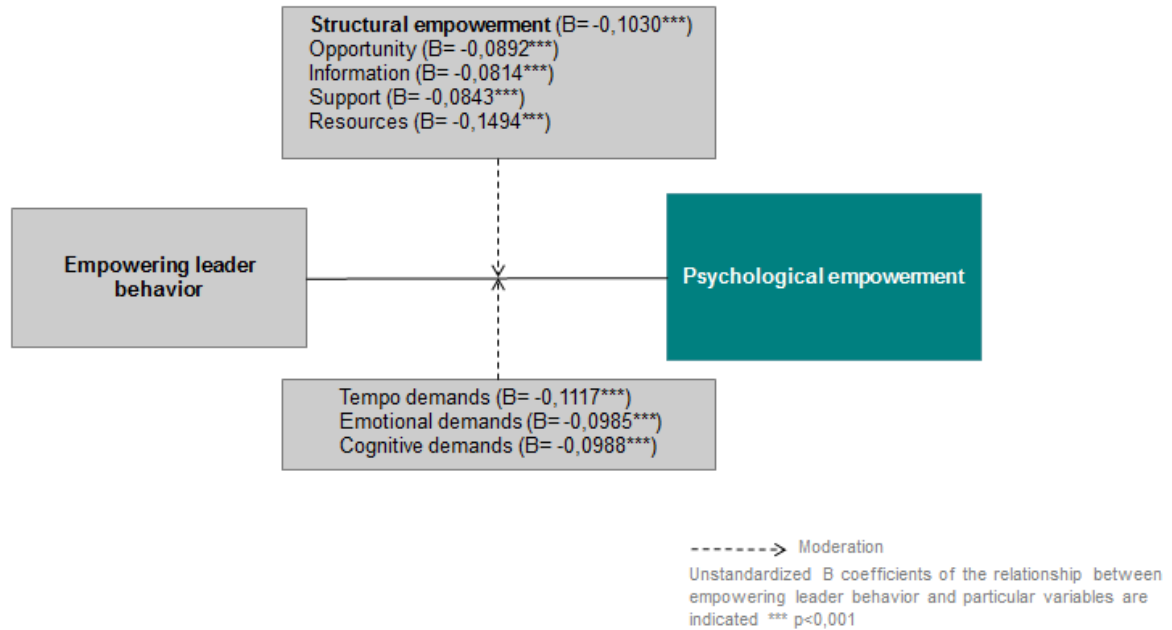


### 3 pav. Generalized results of antecedents of psychological empowerment and its dimensions

**Interactions between structural empowerment, empowering leader behavior and demands at work in predicting psychological empowerment.** Empowering leader behavior is considered to be the central antecedent of

psychological empowerment, whereas structural empowerment and demands at work – antecedents creating context, i.e. conditions which can strengthen or weaken the relationships between empowering leader behavior and employee psychological empowerment. In order to analyze the significance of these conditions we carried out moderation analyses (Bennet, 2000). Firstly, we conducted moderation analyses in order to analyze the interaction between structural empowerment and empowering leader behavior and their dimensions in predicting psychological empowerment. Secondly, we conducted moderation analyses in order to analyze the interaction between the empowering leader behavior and demands at work in predicting psychological empowerment. The generalized results are presented in Picture 4.

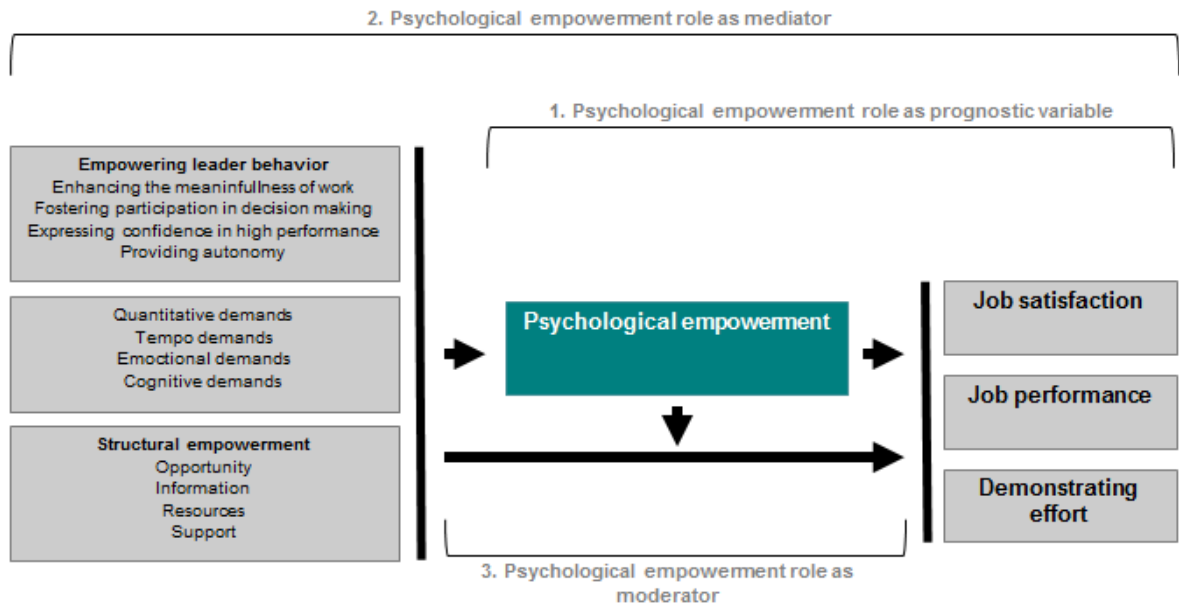
We can see in Picture 4 that the empowering behavior of the direct leader better predicts employees' psychological empowerment when the structural empowerment (and separate dimensions of it: opportunities, information, support, resources) are lower. This means that the empowering behavior of the direct leader better predicts employees' psychological empowerment when the conditions of structural empowerment are insufficient. The results also show that the empowering behavior of the direct leader better predicts employees' psychological empowerment when the cognitive, emotional and tempo demands are lower. The interaction between the qualitative demands and empowering leader behavior is not statistically significant.



#### 4 pav. Generalized results of the interactions between the antecedents of psychological empowerment

### 3. The psychological empowerment role for job satisfaction and job-related behavior

Employee psychological empowerment was studied a) considering that it predicts job satisfaction, job performance and demonstrating effort; b) as a mediator between empowering leader behavior, structural empowerment and demands at work on one side and job satisfaction, job performance and demonstrating effort on the other side; c) as a moderator to the relationship between empowering leader behavior, structural empowerment and demands at work on one side and job satisfaction, job performance and demonstrating effort on the other side. The scheme of psychological empowerment role for job satisfaction, job performance and demonstrating effort at work is presented in Picture 5.

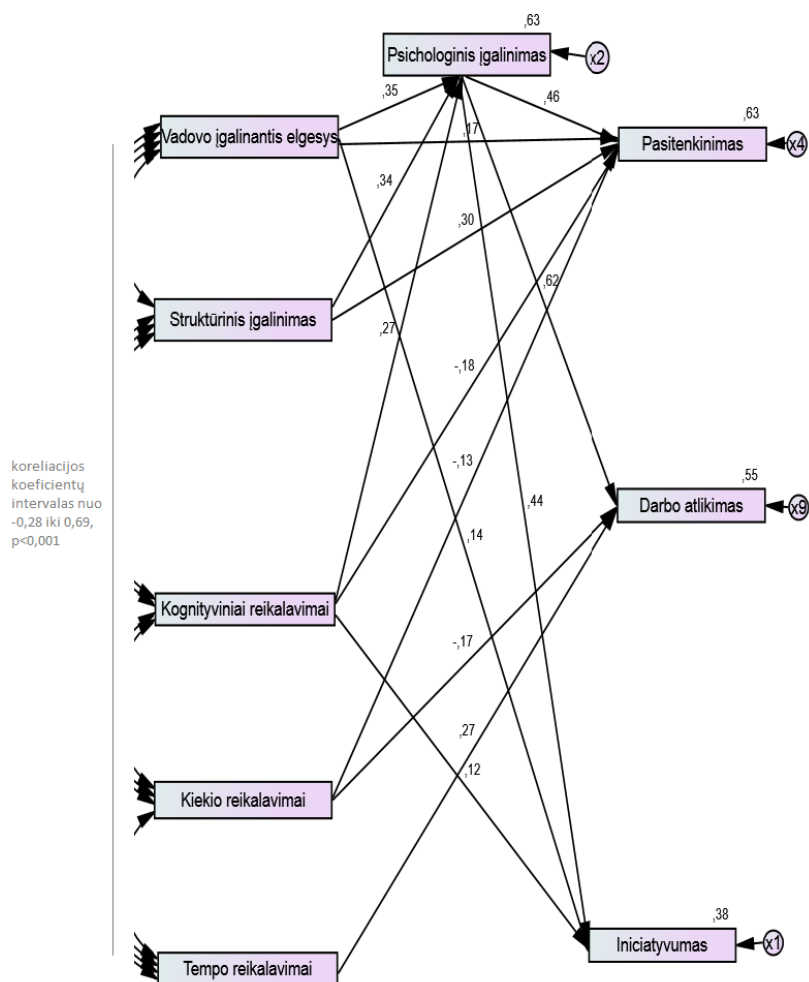


**Picture 5. The scheme of psychological empowerment role for job satisfaction, job performance and demonstrating effort**

*Psychological empowerment as a prognostic variable.* Multiple linear regression analyses (with job satisfaction, job performance and demonstrating effort) were carried out in order to answer whether psychological empowerment is a prognostic variable. The results show that psychological empowerment is significant prognostic variable which together with socio-demographic variables, structural empowerment, empowering leader behavior and demands at work explains 65,1% of job satisfaction, 58,9% of job performance and 41,1% of demonstrating effort at work data dispersion.

*Psychological empowerment as a mediator.* We constructed a common model of psychological empowerment antecedents and consequences including significant relationships between empowering leader behavior, structural empowerment, cognitive, qualitative, tempo demands, psychological empowerment, job satisfaction, job performance and demonstrating effort at work (parameters of appropriateness of the model:  $\chi^2 = 75,835$  (df = 36,  $p < 0,001$ ); RMSEA = 0,041; CFI = 0,987; NFI = 0,975). This model is presented in Picture 6. It reveals the role of psychological empowerment as a full and partial mediator. Psychological empowerment is a partial mediator of

the relationship between empowering leader behavior, structural empowerment, cognitive demands at work and job satisfaction; psychological empowerment is a full mediator of the relationship between empowering leader behavior, structural empowerment, cognitive demands at work and job performance. Psychological empowerment is a partial mediator of the relationship between empowering leader behavior, cognitive demands at work and demonstrating effort; psychological empowerment is a full mediator of the relationship between structural empowerment and demonstrating effort at work.





Explanations:

The measured variables are rectangular and the latent variables are oval.

x1-x[...] – measurement error variables

Two-way arrows with numbers show correlations and their strength ( $p < 0,001$ , except the correlation between the quantitative demands at work and cognitive demands at work, where  $p = 0,355$ ).

One-way arrows with numbers show standardized regression coefficients ( $p < 0,001$ ).

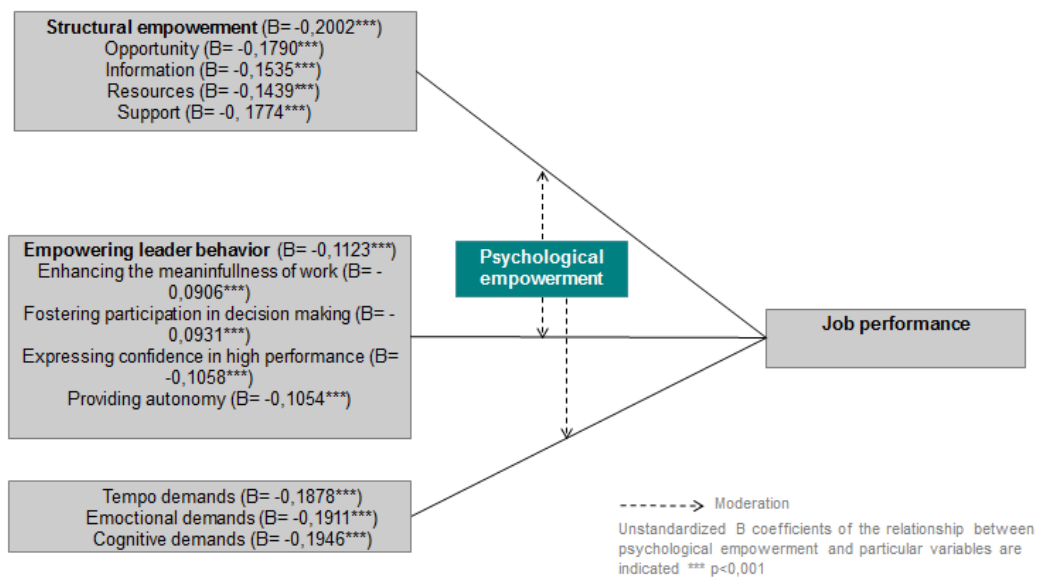
Numbers above measured variables indicate dispersion explained by latent variable.

Translation (from top-left):

empowering leader behavior, psychological empowerment, job satisfaction, structural empowerment, job performance, cognitive demands, quantitative demands, tempo at work, demonstrating effort.

**Picture 6. Model of psychological empowerment antecedents and consequences**

*Psychological empowerment as a moderator.* Psychological empowerment moderates the relationship between structural empowerment and its dimensions, empowering leader behavior and its dimensions, demands at work and its dimensions on one end and job performance on the other. The results show that these factors are related to better performance only when the employee is in a state of low psychological empowerment.. In the cases of high job satisfaction and demonstrating effort at work the role of psychological empowerment as moderator was not found.



**Picture 7. Psychological empowerment as a moderator**

#### **4. Psychological empowerment in the groups of specialists and managers**

*Antecedents.* Multiple linear regression analyses we carried out for the groups of specialists (n=241) and managers (n=89). In the group of specialists there were the same tendencies found as in the overall group: specialists' psychological empowerment is predicted by opportunities and information dimensions of structural empowerment ( $\beta = 0,226$  and  $0,203$  respectively,  $p < 0,001$ ) dimensions of empowering leader expressing confidence and providing autonomy ( $\beta = 0,272$  and  $0,222$  respectively,  $p < 0,01$ ) and cognitive demands at work ( $\beta = 0,143$ ,  $p < 0,05$ ). In the group of specialists these antecedents explain 70,1% of psychological empowerment data dispersion. Managers' psychological empowerment is also predicted by opportunities ( $\beta = 0,330$ ,  $p < 0,01$ ), i.e. the managers have the opportunity to do a challenging work when they have to use the competencies they have and gain new ones. However none of the others: information, trust, autonomy, demands at work predicts managers' psychological empowerment. Support is an additional dimension of structural empowerment that predicts the managers' psychological empowerment ( $\beta = 0,256$ ,  $p < 0,05$ ), i.e. the manager feels more empowered when he has many opportunities for support such as feedback on what he has done well and what needs to be developed and advice on how to solve the problems. Opportunities and support explains 75,3% of psychological empowerment data dispersion.

*Outcomes.* The results of this study show that the psychological empowerment predicts job satisfaction, job performance and demonstrating effort both for specialists and managers (intervals of standardized regression coefficients are from 0,457 to 0,635 ( $p < 0,001$ )). In other words, specialists and managers, who feel more psychologically empowered are more satisfied with their job, perform better and are more demonstrating effort at work.

## CONCLUSIONS

1. There are five dimensions of employee's psychological empowerment (meaning, enthusiasm, decision making, autonomy and confidence in competence), which forms the state of psychological empowerment. Lithuanian Psychological Empowerment Questionnaire (LPEQ) was constructed for measuring the psychological empowerment. The psychometric properties of the questionnaire meet all necessary psychometric requirements.
2. Specialists feel less empowered than managers. In our study sample psychological empowerment is independent from employee's sex, age or work experience. The differences found between different types of organizations and levels of education are probably determined by organizational positions of the employees.
3. Employee's higher psychological empowerment is related with leadership factors (trust in employee's ability to deal with difficulties; providing autonomy to decide how to work), organizational characteristics (opportunity to do the challenging work, for which employee needs to use all his knowledge and gain more; accessibility of the information about the situation and goals of the organization) and cognitive characteristics of work (necessity to make complex decisions paying attention to a lot of things and suggest new ideas) and the interaction between these two factors:
  - when the organizational factors are not empowering (when there are no opportunities to do the challenging work, gain new competencies, when there is a lack of information about the goals and situation of the organization, lack of resources or support), then the empowering leader behavior (fostering participation in decision making, expressing confidence in high performance, providing autonomy) becomes very important for employees' psychological empowerment and can partly compensate poor conditions on organizational level.

- when the work does not require to make complex decisions and suggest new ideas, when there are no emotionally difficult situations and employees do not need to work in a fast pace, then empowering leader behavior becomes very important for employees' psychological empowerment and can partly compensate poor conditions on work characteristics level.
4. Psychological empowerment plays a prognostic role for job satisfaction and job-related behavior and both mediator and moderator role for the relationship between structural empowerment, empowering leader behavior and demands at work on one end and job satisfaction and job behavior on the other end:
- Psychological empowerment predicts job satisfaction, job performance and demonstrating effort at work: employees, who feel more psychologically empowered are more satisfied with their work, demonstrate more effort and perform better.
  - Psychological empowerment is a full mediator, through which empowering leader behavior, structural empowerment and cognitive demands at work are related to job performance; and structural empowerment is related to demonstrating effort. Psychological empowerment is a partial mediator, through which empowering leader behavior, structural empowerment and cognitive demands at work are partly related to job satisfaction; and empowering leader behavior and cognitive demands at work are related to demonstrating effort at work.
  - Psychological empowerment is important for the relationship between job performance and empowering leader behavior, organizational empowerment, demands at work (cognitive, emotional and tempo requirements). These factors are related to better performance only then, when the employee is in a state of low empowerment.
5. The antecedents of specialists' and managers' psychological empowerment are different: higher psychological empowerment of the specialists is

related to more information available, more opportunities to decide on their own how to do the job, more situations when they have to make tough decisions paying attention to many things.

6. Higher psychological empowerment of the managers is related to support - feedback about manager's performance on what he/she has done well and what needs to be developed and specific advice on how to solve the problems. The opportunity to do the challenging work and gain new knowledge is important in order to strengthen psychological empowerment of both managers and specialists.

## REFERENCES

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. Argyris C. (1998). Empowerment: The Emperor's New Clothes. *Harvard Business Review*, 76-3, 98-105.
3. Ashforth B.E. (1990). The Organizationally Induced Helplessness Syndrome: A Preliminary Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, September, 30-36.
4. 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.
5. Bennett J.A. (2000). Mediator and Moderator Variables in Nursing Research: Conceptual and Statistical Differences. *Research in Nursing & Health*, 23-1, 415-420.
6. Conger, J. A. ir Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13:3, 471-482.
7. Deci E.L. (1972). The Effects of Contingent and Noncontingent Rewards and Controls on Intrinsic Motivation, *Organizational behavior and human performance*, 8, 217-229.
8. Furnham A. (2001). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization, *Psychology Press*, 709.
9. 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.
10. 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.
11. Harley B. (1999). The myth of empowerment: work organization, hierarchy and employee autonomy in contemporary Australian workplaces, *Work, Employment & Society*, 13-1, 41–66.
12. Hochwalder 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.
13. Kanter R.M. (1977). Men and women of the corporation. *Basic Books (New York)*, 348.
14. Kristensen T.S., Hannerz H., Hogh 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.

15. 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.
16. 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.
17. 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.
18. 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.
19. Lee M., Koh J. (2001). Is empowerment really a new concept? *The International Journal of Human Resource Management*, 12:4, 684-695.
20. Menon S.T. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied psychology: an international review*, 50-1, 153-180.
21. Pakalniškienė V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. *Vilniaus universiteto leidykla (Vilnius)*, 143.
22. Quinn R.E., Spreitzer G.M. (1997). The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. *Organizational Dynamics*, 26-2, 37-49.
23. Raven, B. H. (1990). Political applications of the psychology of interpersonal influence and social power. *Political Psychology*, 11-8, 493-520.
24. Sharma M., Kaur G. (2011). Workplace empowerment and organizational effectiveness: an empirical investigation of Indian banking sector, *Academy of Banking Studies Journal*, 10-2, 105-120.
25. Spreitzer G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 18-5, 1442-1465.
26. Spreitzer G.M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39:2, 483-504.
27. 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.
28. Stelmokienė A., Endriulaitienė A. (2009). Bendrosios transformacinio vadovavimo skalės lietuviškos versijos psichometriniai rodikliai. *Psichologija*, 88-102.
29. 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.
30. 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.
31. 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.

## DOCTORAL STUDENT RESUME

Mantas TvariJonavičius was studying psychology from 1999. In 2003 he earned Bachelor's degree in Vytautas Magnus University, in 2005 – Master's degree in Vilnius University. From 2007 to 2014 Mantas has been the doctoral student in Vilnius University Clinical and Organizational Psychology department. During doctoral studies Mantas TvariJonavičius was actively involved in research and pedagogical activities. He was preparing scientific publications on the topic of psychological empowerment, was presenting the results of his dissertation during conferences.

From 2003 Mantas TvariJonavičius works as organizational psychologist: he worked in external consultancy and training companies, where he was responsible for the development projects of the managers and specialists, was delivering training and consulting. For some years Mantas was the personnel manager of the corporate group where he was responsible for implementing human resources management solutions.

Mantas TvariJonavičius is the member of European Association of Work and Organizational Psychology and Lithuanian Psychological Association. From 2010 to 2013 he contributed to organizing the annual conference „Psychologist in organization“.



## **Publications**

- TvariJonavičius M., Bagdžiūnienė D. (2013). Employee psychological empowerment: psychometric properties of the Lithuanian questionnaire. *Psichologija*, 47.
- TvariJonavičius M., Bagdžiūnienė D. (2013). Employee psychological empowerment: the detective of the definition and construction of the questionnaire. *Jaunųjų mokslininkų psichologų darbai*, (2).
- TvariJonavičius M., Bagdžiūnienė D. (2014). The importance of empowering leader behavior and structural empowerment for employee psychological empowerment. *Biopsichosocialinis požiūris*. (Accepted, in press).

## **Conference presentations**

- Vilnius University and Lithuanian Psychological Association conference „Psychologist in organization: experience and challenges“(2011.04.02), speech „Employee empowerment: panacea or placebo? “
- Vilnius University and Lithuanian Psychological Association conference „Psychologist in organization: theory and practice of leadership“(2012.04.21), speech „Employee empowerment: how (can) a manager empower and (or) motivate his employee? “
- Lithuanian Army United headquarters and Psychological support group united conference „How to become giants? The importance of psychological disposition for the soldier, division, system“(2013.02.01), speech „Psychological disposition or bias?“
- Vilnius University Faculty of Philosophy Young scientists psychologists conference (2013.04.26), speech „Employee psychological empowerment: the detective of the definition and construction of the questionnaire“

## REZIUMĖ

### IVADAS

**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 kryptių – psichologinio įgalinimo tyrimų kryptis – sistemingai pradėta vystyti XX a. devintojo 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, EAWOP<sup>1</sup> 2013-ųjų 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).

---

<sup>1</sup> EAWOP – Europos darbo ir organizacinės psichologijos asociacija (ang. *European Association of Work and Organizational Psychology*).

Gilinantį 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 išivyrėja nuomonė, kad nepakanka organizacijose egzistuojančių struktūrų ir priemonių, suteikiančių papildomų galių 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 meistrytės (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 kompleksiskumą 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 tyrinėjama, 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 charakteristikos, darbuotojo

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**

5. Darbuotojo psichologinio įgalinimo būseną charakterizuoja penkios dimensijos: prasmė, entuziazmas, sprendimų priėmimas, autonomija ir pasitikėjimas kompetencija.
6. 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).
7. Darbuotojai, kurie jaučiasi labiau psichologiškai įgalinti, yra labiau patenkinti darbu, rodo daugiau iniciatyvos, jų darbo atlikimas yra geresnis.

8. Ir specialistai, ir vadovai jaučiasi labiau psichologiškai įgalinti, jei dirba iššūkius keliantį darbą, kur tenka panaudoti visas turimas žinias ir įgyti naujų.

## **METODIKA**

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

### ***Pirmasis tyrimo etapas***

**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 % vyrai ir 42 % moterys. Dominavo privačiame sektoriuje dirbantys (85,2 %), bakalauro (39 %) ir magistro (35 %) išsilavinimą turintys, 5 m. ir daugiau darbo stažą toje organizacijoje sukaupę (44 %), iki 29 metų amžiaus (49 %) respondentai, kurių bendras amžiaus vidurkis 32,6 m.

### **Vertinimo priemonės**

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

*Teiginių sąrašo parengimas* vyko dviuose 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 įvartyti, 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 apjungti 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. Teiginių grupės, kiekviena 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“).

Teiginių formuluotes papildomai 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“.

PĮKL 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 (PĮK)** 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  $\alpha$  nurodoma intervale nuo 0,71 iki 0,92 (Wagner ir kt., 2010). Parengiamojo tyrimo imtyje atlikta tiriančioji (principinių komponentių su *Varimax* pasukimu) faktorių analizė patvirtino keturių faktorių struktūrą (*Bartlett* 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 tiriančioji (principinių komponentių su *Varimax* pasukimu) faktorių analizė patvirtino vieno faktoriaus struktūrą (*Bartlett* 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 tiriančioji (principinių komponentių su *Varimax* pasukimu) faktorių analizė patvirtino vieno faktoriaus struktūrą (*Bartlett* sferiškumo kriterijaus  $p < 0,001$ ,  $KMO = 0,745$ ). Parengiamojo tyrimo imtyje gauti skalių Cronbach  $\alpha$  pateikiami 1 lentelėje, visi metodai pasižymi aukštu patikimumu.

### **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 koleginiš) išsilavinimas, aukštesnysis (dabar – aukštasis koleginiš) 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 (privataus sektoriaus; valstybinio sektoriaus).

**Tyrimo eiga.** Tyrimas vyko 2012 metais. Grupinių interviu metu buvo parengtas psichologinio įgalinimo vertinimo teiginių sąrašas, vėliau vyko 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 nurodyti

bendrus demografinius duomenis (lytį, amžių, miestą, pareigas, darbo trukmę ir kt.). Dauguma anketų buvo pildomos internetu, dalis tiriamųjų pasinaudojo galimybe pildyti popierines anketų versijas. Vidutinė anketos pildymo trukmė – 15 minučių.

**Duomenų analizė.** Duomenys analizuoti statistiniu programiniu paketu *SPSS 16.0 / Windows*. 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. Kintamųjų tarpusavio sąsajoms įvertinti buvo naudojami Spearman koreliacijos koeficientai.

### ***Antrasis tyrimo etapas***

**Tyrimo dalyviai.** Šiame, pagrindiniame, tyrime dalyvavo 330 darbuotojų ir vadovų iš 14 Lietuvoje veikiančių organizacijų. Tyrime buvo kviečiamos dalyvauti įvairių sektorių (privataus, valstybinio, nevyriausybinių) organizacijos. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį – 44,8 % vyrai ir 55,2 % moterys. 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 %) respondentai.

**Vertinimo priemonės.** Remiantis tyrimų apžvalga buvo sudaryta tyrimo schema, į ją įtraukiant psichologinio įgalinimo prielaidų lygmens ir padarinių lygmens kintamuosius.

**Psichologinis įgalinimas**, apibrėžiamas kaip darbuotojo būseną, apimanti meistrystės (sugebėjimo atlikti darbus) ir energijos, skatinančios atlikti darbus, patyrimą (Thomas ir Velthouse, 1990), buvo vertinamas **lietuvišku psichologinio įgalinimo klausimynu (PIKL)**. 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 (*Bartlett* sferiškumo kriterijaus  $p < 0,01$ , KMO = 0,921) patvirtino penkių

skalių struktūrą ir aukštą vidinį klausimyno suderinamumą. Bendras klausimyno Cronbach  $\alpha$  aukštas (0,941); visų penkių skalių Cronbach  $\alpha$  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).

**Struktūrinis įgalinimas** apibrėžiamas kaip organizacijose egzistuojančios struktūros, kuriomis apibrėžiama darbuotojo pozicija ir jai suteikiamos galios, taip pat – priemonės, kuriomis siekiama suteikti papildomų galių darbuotojams (Kanter, 1977; Laschinger ir kt., 2009). Buvo naudojamas **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  $\alpha$  atitinkamai yra 0,826, 0,898, 0,829, 0,794. Bendras Cronbacho  $\alpha = 0,890$ .

**Vadovo įgalinantis elgesys** apibrėžiamas kaip vadovo veiksmai, didinantys darbuotojo psichologinį įgalinimą (Ahearne ir kt., 2005). Jiems

įvertinti buvo naudojamas **vadovo įgalinančio elgesio klausimynas**, publikuojamas M. Ahearne'o ir kt. (2005), sudarytas iš 10 teiginių, suformuojančių keturias skales. Skalės atitinka keturias įgalinančio vadovo elgesio dimensijas: prasmingumo didinimas (3 teiginiai, teiginio pavyzdys: „Mano vadovas padeda man suprasti mano darbo reikšmę visos organizacijos efektyvumui“), įtraukimas į sprendimų priėmimą (2 teiginiai, teiginio pavyzdys: „Mano vadovas priima daug sprendimų kartu su manimi“), pasitikėjimas aukštais rezultatais (2 teiginiai, teiginio pavyzdys: „Mano vadovas tiki, kad aš galiu susidoroti su sunkiomis užduotimis“) ir autonomijos suteikimas (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  $\alpha$  atitinkamai yra 0,940, 0,936, 0,921, 0,900. Bendras Cronbacho  $\alpha = 0,948$ .

**Darbo reikalavimai** – psichosocialiniai darbo aplinkos veiksniai (Kristensen ir kt., 2005) – buvo vertinami keturiomis Kopenhagos psichosocialinio klausimyno („Copenhagen Psychosocial Questionnaire II“ – COPSOQ 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 priimtumėte sudėtingus sprendimus“). Autorių pateikiami keturių skalių Cronbacho  $\alpha$  įverčiai atitinkamai 0,82, 0,84, 0,87 ir 0,74, suminis skirtingų darbo reikalavimų įvertis nėra skaičiuojamas. Šiame darbe gauti skalių Cronbacho  $\alpha$  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 atlikimui** (darbuotojo formaliai jam priskirtų darbo užduočių atlikimui) ir **iniciatyvumui** (darbuotojo formaliai jam nepriklausančių užduočių atlikimas) vertinti naudotos atitinkamai **darbo atlikimo skalė** ir **iniciatyvumo skalė**, pateikiamos L. Lee ir R. Donohue (2012), sudarytos atitinkamai iš 7 teiginių (teiginio pavyzdys: „Pasiėkiu 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 platesnę 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  $\alpha$  įverčiai atitinkamai 0,90 ir 0,89. Šiame darbe gauti skalių Cronbacho  $\alpha$  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.

### **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 koleginiš) išsilavinimas, aukštesnysis (dabar – aukštasis koleginiš) 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 (privataus sektoriaus; valstybinio sektoriaus; nevyriausybinio sektoriaus).

**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.

**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). Tiriančiąjai faktorinei analizei atlikti naudota SPSS atliekama principinių komponentių analizė su *Varimax* pasukimu. Patvirtinančiąjai 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).

## 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 veiksmų 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, trūksta 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 (mediatorius) 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 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, 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.

## TRUMPOS ŽINIOS APIE DOKTORANTĄ

Mantas Tvarijonavičius studijavo psichologiją nuo 1999 metų. 2003-iaisiais jam buvo suteiktas bakalauro laipsnis Vytauto Didžiojo universitete, 2005-aisiais – magistro laipsnis Vilniaus universitete. 2007–2014 metais buvo Vilniaus universiteto Klinikinės ir organizacinės katedros doktorantas.

Doktorantūros studijų metu Mantas Tvarijonavičius vykdė mokslinę ir pedagoginę veiklą. Doktorantas rengė mokslines publikacijas psichologinio įgalinimo tema, pristatinėjo disertacijos tyrimų rezultatus konferencijose.

Nuo 2003 metų Mantas Tvarijonavičius dirba praktinių organizacijų psichologo darbą: dirbo išorinėse konsultacijų ir mokymų kompanijose, kur buvo atsakingas už organizacijų vadovų ir darbuotojų ugdymo projektus, vedė seminarus, konsultacijas. Keletą metų Mantas Tvarijonavičius vadovavo įmonių grupės personalo skyriui, kur buvo atsakingas už personalo valdymo sprendimus.

Mantas Tvarijonavičius yra Europos darbo ir organizacijų psichologijos asociacijos narys, Lietuvos psichologų sąjungos narys. 2010–2013 metais prisidėjo organizuojant kasmetinę konferenciją „Psichologas organizacijoje“.

### **Publikacijos:**

- 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 konferencijose:**

- 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“