

VADOVO ĮGALINANČIO ELGESIO IR STRUKTŪRINIO ĮGALINIMO REIKŠMĖ DARBUOTOJŲ PSICHOLOGINIAM ĮGALINIMUI

Mantas Tvarijonavičius¹, Dalia Bagdžiūnienė

Vilniaus universitetas, Lietuva

Santrauka. Problema. Darbuotojai, kuriems suteikiamos naujos atsakomybės, noriai jas įgyvendina tada, kai *jaučiasi psichologiškai įgalinti* – teigiamai vertina savo profesinę kompetenciją, savarankiškai sprendžia darbo klausimus, yra iniciatyvūs. Lietuvoje psichologinio įgalinimo reiškinys beveik nėra tyrinėtas, todėl aktualu analizuoti jo raišką, organizacinio ir vadovavimo lygmens prognostinius veiksnius, jų ypatumus skirtingo pareigybinio lygio darbuotojų grupėse. **Tyrimo tikslas** – ištirti darbuotojų psichologinio įgalinimo raišką ir sąsajas su vadovo įgalinančiu elgesiu bei struktūriniu įgalinimu. **Metodika.** Tyrimo instrumentai: lietuviškas psichologinio įgalinimo klausimynas (Tvarijonavičius ir Bagdžiūnienė, 2013), vadovo įgalinančio elgesio klausimynas (Ahearne ir kt., 2005), struktūrinio įgalinimo klausimynas (Laschinger ir kt., 2001). Tyrime dalyvavo 280 keturiolikoje organizacijų dirbančių specialistų (N = 205) ir vidurinės grandies vadovų (N = 75). **Rezultatai.** Tyrimas parodė, kad vadovo įgalinantis elgesys ir struktūrinis įgalinimas prognozuoja psichologinį įgalinimą; vadovo įgalinantis elgesys ir struktūrinis įgalinimas su darbuotojų psichologiniu įgalinimu siejasi tiesiogiai, taip pat egzistuoja sąveika tarp vadovo įgalinančio elgesio ir struktūrinio įgalinimo bei jo dimensijų, prognozuojant darbuotojų psichologinį įgalinimą; egzistuoja specialistų ir vadovų psichologinio įgalinimo prielaidų skirtumai. **Išvados.** Vidurinės grandies vadovai jaučia didesnį psichologinį įgalinimą nei specialistai. Tiesioginio vadovo įgalinančio elgesio vaidmuo darbuotojų psichologiniam įgalinimui yra didesnis esant žemo struktūrinio įgalinimo sąlygoms; specialistų grupėje psichologinį įgalinimą prognozuoja galimybės panaudoti gebėjimus ir įgyti naujų, informacijos prieinamumas, tiesioginio vadovo pasitikėjimas ir autonomijos suteikimas, o vadovų grupėje – tik iššūkius keliantis darbas, galimybės panaudoti gebėjimus.

Pagrindiniai žodžiai: psichologinis įgalinimas, vadovo įgalinantis elgesys, struktūrinis įgalinimas, specialistai, vadovai.

¹ Adresas susirašinėjimui: Vilniaus universitetas, Filosofijos fakultetas, Klinikinės ir organizacinės psichologijos katedra, Universiteto 9/1, 01513, Vilnius, Lietuva, el. p. mantas@ovc.lt.

ĮVADAS

Psichologinio įgalinimo samprata ir struktūra

Pirmą kartą terminas „įgalinti“ (angl. *empower*) literatūroje paminėtas XVII a. anglų rašytojo H. L'Estrange ir reiškė „suteikti įgaliojimus“ (angl. *authorise*), o socialiniuose moksluose ši sąvoka pradėta vartoti XX a. antroje pusėje (Lincoln ir kt., 2002). Moksliniai tyrimai parodė, kad, siekiant aukštų rezultatų, nepakanka tik suteikti darbuotojams įgaliojimus, svarbu, kad jie *jaustųsi psichologiškai įgalinti* savarankiškai priimti kasdieninės veiklos sprendimus, spręsti jų atsakomybės ribose kylančias problemas, t. y. ne tik žinotų apie suteikiamus įgaliojimus, bet ir gebėtų ir norėtų juos įgyvendinti (Spreitzer, 1995; Spreitzer ir kt., 1999; Menon, 2001). Šios koncepcijos ištakos sietinos su J. R. Hackman ir G. R. Oldham „patirtu prasmingumu“ (Thomas ir Velthouse, 1990), A. Bandura saviveiksmingumu (Spreitzer, 1995; Lee ir Koh, 2001), vidine motyvacija (Deci, 1972), išmoktu bejėgiškumu (Ashforth, 1990; Lee ir Koh, 2001). Tyrimai rodo, kad darbuotojai, kurie jaučiasi stipriai psichologiškai įgalinti, yra labiau įsipareigoję organizacijai (Ahmad ir kt., 2010), jų vidinė užduoties motyvacija aukštesnė (Zhang ir Bartol, 2010), pasitenkinimas darbu didesnis (Laschinger ir kt., 2004), geresni darbo veiklos rezultatai (Spreitzer, 1995; Quinn ir Spreitzer, 1997; Spreitzer, 2007).

Psichologinį įgalinimą autoriai apibrėžia dvejopai: kaip procesą arba kaip darbuotojo būseną. J. A. Conger ir R. N. Kanungo (1988) bei K. W. Thomas ir B. A. Velthouse (1990) psichologinį įgalinimą apibrėžia kaip *procesą*, kurio rezultatas yra darbuotojo galios patyrimas. Šie autoriai teigia, kad bendrą darbuotojo galios patyrimą formuoja aplinkos įvykiai (pavyzdžiui, darbuotojui sudaryta galimybė atlikti naują užduotį) ir subjektyvus tų įvykių vertinimas (pavyzdžiui, darbuotojas suvokia, kad užduotis yra prasminga, o jis pats turi kompetencijos atlikti šią užduotį ir laisvės pasirinkti, kaip ją atlikti). Kiti autoriai (Spreitzer, 1995; Menon, 2001) psichologinį įgalinimą apibrėžia kaip darbuotojo *būseną*. Perfrazuojant S. T. Menon (2001), psichologinio įgalinimo būseną yra tarsi proceso momentinė nuotrauka, atskleidžianti tam tikrą psichologinio įgalinimo dimensijų derinį konkrečiu momentu.

Psichologinio įgalinimo kaip būsenos tyrimuose išskiriami du aspektai. Pirmasis – darbuotojo asmeninės „meistrystės“ (angl. *mastery*) suvokimas pagal tai, ar jis sugeba atlikti savo darbus ir užduotis (Kanter,

1977), kiek jis turi kompetencijos (žinių, patirties, įgūdžių), kiek jis savo veiksmis suvokia realiai darantis poveikį bendriems rezultatams (Spreitzer, 1995; Menon, 2001). Antrasis, energizuojantis, būsenos aspektas suteikia meistrystei kryptį, skatina imtis veiksmų ir dėti pastangas. (Thomas ir Velthouse, 1990; Conger ir Kanungo, 1988). Visiškai psichologiškai įgalintam darbuotojui turėtų būti būdingi ir meistrystės, ir energijos elementai, kurie išskiriami kaip dimensijos psichologinio įgalinimo struktūroje. Pavyzdžiui, Spreitzer (1995) išskyrė keturias psichologinio įgalinimo dimensijas: 1) prasmė – darbo vaidmens reikalavimų ir darbuotojo įsitikinimų bei vertybių atitikimas; 2) suvokta kompetencija; 3) autonomija – suvokimas, kad darbuotojas pats gali inicijuoti ir reguliuoti savo veiklas; 4) poveikis – darbuotojo suvokimas, kiek jis gali daryti įtakos strateginiams, administraciniams ir veiklos rezultatams darbe. Menon (2001) aprašė tris psichologinio įgalinimo komponentus: 1) organizacijos tikslų internalizavimas; 2) suvokta asmeninė kompetencija; 3) suvokta kontrolė – darbuotojo suvokimas, kiek jis yra savarankiškas, planuodamas ir atlikdamas darbus, kiek jis turi laisvės ir įgaliojimų sprendimams priimti.

Šiame darbe psichologinis įgalinimas, remiantis Lietuvoje atliktu tyrimu, apibrėžiamas kaip vidinė darbuotojo būseną, kurią charakterizuoja penkios dimensijos: darbo prasmė, entuziazmas darbe, įtaka sprendimų priėmimui, autonomija darbe ir pasitikėjimas kompetencija (Tvarijonavičius ir Bagdžiūnienė, 2013)¹.

Psichologinio įgalinimo padariniai

Individualaus lygmens psichologinio įgalinimo pasekmės siejamos su darbuotojų nuostatomis apie darbą – pasitenkinimu darbu (Laschinger ir kt., 2004), įsipareigojimu darbui (Wagner ir kt., 2010), įsitraukimu į darbą (Laschinger ir kt., 2009). Užduočių lygmeniu prie psichologinio įgalinimo pasekmių priskiriama vidinė užduoties motyvacija (Zhang ir Bartol, 2010), aukštesni užduočių atlikimo rezultatai (Ahearne ir kt., 2005), inovatyvumas (Knol ir kt., 2008; Wagner ir kt., 2010), kūrybiškumas vykdant užduotis (Zhang ir Bartol, 2010), proaktyvumas (M. Winkler ir kolegos (16-ojo EAWOP kongreso medžiaga, 2013)). Psichologinis įgalinimas tiesiogiai ar per tarpinius kintamuosius siejamas ir su grupės, padalinio ar įmonės rezultatais (Spreitzer, 1996; Spreitzer, 2007; Fernandez ir Moldogaziev, 2011). Organizacijos lygmeniu prie psichologinio

¹ Dimensijų aprašymas pateikiamas pristatant metodiką.

įgalinimo pasekmių priskiriamas įsipareigojimas organizacijai (Ahmad ir Oranye, 2010), nuosaitata proaktyviai keisti darbo aplinką (Spreitzer ir kt., 1999, Spreitzer, 2007).

Vadovų psichologinio įgalinimo padariniai siejami ne vien su jų požiūriu į darbą bei organizaciją, jie pasireiškia kaip pavaldinių psichologinį įgalinimą bei jo pasekmes įtakojantis veiksnys. Pavyzdžiui, G. M. Spreitzer ir kolegų (1999) tyrimai atskleidė, kad didesniu psichologiniu įgalinimu pasižymintiems vidurinės grandies vadovams labiau būdingas į pokyčius nei į esamos situacijos išlaikymą orientuotas vadovavimo stilius (transformacinis vadovavimas), kuris savo ruožtu siejasi su didesniu pavaldinių pasitenkinimu darbu, stipresniu įsipareigojimu organizacijai (Bass, 1999; Stelmokienė ir Endriulaitienė, 2009). Kitaip tariant, ne tik vadovai, kuriems būdingas didesnis psichologinis įgalinimas, patiria su tuo susijusių teigiamų padarinių (didesnis pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas organizacijai, veiklos produktyvumas ir kt.), bet ir jų pavaldiniai (didesnis pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas organizacijai).

Psichologinio įgalinimo prielaidos

Tyrimuose analizuojama didelė psichologinio įgalinimo prielaidų įvairovė – individualios darbuotojų charakteristikos, darbo ypatumai, grupės darbo organizavimas, organizacinio lygmens veiksniai, o ypatin-gas dėmesys pastaraisiais metais pirmiausia skiriamas tiesioginio vadovo įgalinančio elgesio (angl. *empowering leader behavior*) charakteristikoms (Ahearne ir kt., 2005; Zhang ir Bartol, 2010) ir struktūrinio įgalinimo (angl. *structural empowerment*) veiksniams (Laschinger, 2001; Wilson, 2011).

Vadovo įgalinantis elgesys. Pasak N. A. Peterson ir P. W. Speer (2000), vadovas pavaldinius įgalina dvejopai: santykių prasme (vadovas deleguoja įgaliojimus, padrąsina pavaldinių atsakomybę ir iniciatyvą); motyvacinė prasme (vadovas skatina pavaldinių tikėjimą savo kompetencija ir sugebėjimais). Vadovo įgalinančio elgesio koncepcija integruoja šias įgalinančio vadovavimo prielaidas. Autoriai (Arnold ir kt., 2000, pgl. Ahearne ir kt., 2005) vadovo įgalinantį elgesį apibrėžia kaip procesą, kuriuo sukuriama sąlyga, didinančios darbuotojo savęs efektyvumo ir kontrolės suvokimą, ir šalinamos sąlygos, kuriančios bejėgiškumo jausmą darbe. M. Ahearne ir kolegų (2005) teigimu, vadovo įgalinantis elgesys apima keturis aspektus: pavaldinių darbo prasmingumo

didinimą, jų įtraukimą į sprendimų priėmimą, pasitikėjimą aukštais rezultatais ir autonomijos suteikimą. Tyrimų, kuriuose būtų analizuojamas vadovo įgalinančio elgesio poveikis psichologiniam įgalinimui, nėra daug, tyrėjai labiau gilinasi į tiesiogines sąsajas tarp vadovo įgalinančio elgesio ir jo padarinių – darbuotojų nuostatų, elgesio. Pavyzdžiui, nustatytas vadovo įgalinančio elgesio teigiamas ryšys su darbuotojų įsitraukimu į darbą ir neigiamas – su ketinimu išėiti iš darbo (van Schalkwyk ir kt., 2010). Psichologinis įgalinimas kaip tarpinis kintamasis nustatytas sąsajose tarp įgalinančio vadovo elgesio ir darbuotojų kūrybiškumo bei vidinės užduoties atlikimo motyvacijos (Zhang ir Bartol, 2010). S. T. Menon (2001) taip pat akcentuoja, kad vadovo įgalinantis elgesys neturėtų turėti jokios įtakos pavaldiniams, kol jie neįsijaučia psichologinio įgalinimo.

Struktūrinis įgalinimas. Struktūrinis įgalinimas apibrėžiamas kaip individo supratimas apie jį supančią įgalinančią darbo aplinką (Laschinger ir kt., 2009, Wagner ir kt., 2010). R. M. Kanter (1977) teigia, kad struktūrinis įgalinimas darbo aplinkoje apima trijų tipų formalias organizacines sąlygas: pirma, kurios leidžia darbuotojui atlikti darbą prasmingais būdais, antra, kuriomis apibrėžiama darbuotojo pozicija ir jai suteikiamos galios, ir, trečia, – priemonės, kuriomis siekiama suteikti papildomų galių darbuotojams. Struktūrinio įgalinimo tyrimuose autoriai dažniausia analizuoja R. M. Kanter (1977) teorijos pagrindu išskirtas keturias struktūrinio įgalinimo formas: galimybes, informaciją, resursus ir paramą (Laschinger ir kt., 2009, Wagner ir kt., 2010). Nustatyta, kad struktūrinis įgalinimas stipriai teigiamu ryšiu susijęs ir su vadovų, ir su darbuotojų psichologiniu įgalinimu (Laschinger ir kt., 2001, cit. pgl. Wagner ir kt. 2010). H. K. S. Laschinger ir kolegų (2004) longitudinalinis tyrimas rodo, kad per trejus metus įvykę struktūrinio įgalinimo pokyčiai reikšmingai nulėmė psichologinio įgalinimo pokyčius. Taip pat nustatyta, kad ir psichologinis, ir struktūrinis įgalinimas teigiamais ryšiais susiję su inovatyviu elgesiu (Knol ir van Linge, 2008), su darbuotojų pasitenkinimu darbu ir įsipareigojimu organizacijai (Ahmad ir Oranye, 2010).

Specialistų ir vadovų psichologinis įgalinimas

Vadovams suteikiama daugiau formalių galių organizacijos struktūroje, lyginant su žemesnių pareigų darbuotojais, tačiau ar tai reiškia, kad jų psichologinis įgalinimas yra aukštesnis? Tyrimų, kuriuose būtų

gilinamasi į specialistų ir vadovų psichologinio įgalinimo ypatumus, nėra daug. Skirtingo pareigybinio lygio darbuotojų psichologinio įgalinimo raiškos skirtumai dažniausiai aiškinami skirtumais formaliuose pareigybiniose įgaliojimuose. Pavyzdžiui, M. Kanter (1977) nurodo, kad aukščiausiose vadovų grandyse koncentruojama daugiau galios ir valdžios, B. Harley (1999) teigimu, organizacijose darbuotojų disponuojama galia stipriai skiriasi priklausomai nuo darbuotojo vietos organizacinėje struktūroje – ku aukštesnis vadovas, tuo daugiau jis turi galios ir autonomijos kontroliuoti savo darbą. R. Hamid ir kolegos (2012) nurodo esant reikšmingų psichologinio įgalinimo skirtumų, priklausomai nuo darbuotojo užimamos pozicijos organizacijoje. Kiti autoriai (pavyzdžiui, G. M. Spreitzer, 1995), lygindami specialistų ir vidurinės grandies vadovų psichologinį įgalinimą, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustato. Pabrėžtina, kad kol kas nepakankamas dėmesys skiriamas ir skirtingo pareigybinio lygio darbuotojų psichologinio įgalinimo prielaidų tyrimui.

Tyrimų apžvalga rodo, kad, siekiant darbuotojų aukšto psichologinio įgalinimo, svarbu nagrinėti jo raišką, struktūrinio ir vadovavimo lygmens prielaidas bei jų sąveiką, prognozuojant psichologinį įgalinimą, psichologinio įgalinimo bei jo prielaidų ypatumus, atsižvelgiant į darbuotojų pareigybinį lygį.

Tyrimo tikslas – ištirti darbuotojų psichologinio įgalinimo raišką ir sąsajas su vadovo įgalinančiu elgesiu bei struktūriniu įgalinimu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti darbuotojų psichologinio įgalinimo raišką ir vadovo įgalinančio elgesio bei struktūrinio įgalinimo reikšmę, prognozuojant darbuotojų psichologinį įgalinimą.
2. Atskleisti struktūrinio įgalinimo reikšmę ryšiui tarp vadovo įgalinančio elgesio ir psichologinio įgalinimo, t. y. sąveiką tarp vadovo įgalinančio elgesio ir struktūrinio įgalinimo bei jo dimensijų, prognozuojant darbuotojų psichologinį įgalinimą.
3. Išnagrinėti specialistų ir vadovų psichologinio įgalinimo raišką, prielaidas, vadovo įgalinančio elgesio bei struktūrinio įgalinimo sąveiką, prognozuojant specialistų ir vadovų psichologinį įgalinimą.

TYRIMO METODIKA

Tyrimo dalyviai. Tyrime dalyvavo 280 darbuotojų iš 14 Lietuvoje veikiančių organizacijų, vyrai sudarė 45 %, moterys – 55 %, specialistai – 73,2 %, vidurinės grandies vadovai – 26,8 % (toliau tekste – vadovai). Privataus sektoriaus darbuotojų buvo 80,9 %, valstybinio – 14,8 %, nevyriausybinių – 4,3 %. Magistro išsilavinimą turinčiųjų buvo 32,5 %, bakalauro – 31,1 %, likusiųjų išsilavinimas – žemesnis nei bakalauro. Iki vienerių metų darbo stažą turinčiųjų buvo 17,9 %, 1–5 metus – 45,7 %, daugiau kaip 5 metus – 36,4 %. Iki 29 metų amžiaus tiriamieji sudarė 48,9 %, 30–39 metų – 31,5 %, daugiau kaip 40 metų – 19,6 %.

Kintamieji ir vertinimo priemonės. Psichologiniam įgalinimui įvertinti buvo naudojamas *lietuviškas psichologinio įgalinimo klausimynas* (Tvarijonavičius ir Bagdžiūnienė, 2013). Faktorinė principinių komponentų analizė su Varimax pasukimu (Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,918) išskyrė penkis psichologinio įgalinimo faktorius (skales):

- prasmė – darbuotojo tikėjimas tuo, ką jis daro darbe, darbo prasmingumo suvokimas, jo reikšmė asmeninių ilgalaikių tikslų atžvilgiu (teiginio pavyzdys „Mano darbas man atrodo prasmingas“, skalės Cronbach $\alpha = 0,900$);
- entuziazmas – darbuotojo entuziastingas nusiteikimas ir užsidegimas dirbant, noras dėti papildomų pastangų (teiginio pavyzdys „Aš entuziastingai atlieku savo darbą“, skalės Cronbach $\alpha = 0,936$);
- sprendimų priėmimas – darbuotojo suvokimas, kad jis gali priimti sprendimus darbo aplinkoje, kad gali daryti įtaką sprendimams (teiginio pavyzdys „Kai reikia, aš galiu priimti sprendimus darbe“, skalės Cronbach $\alpha = 0,848$);
- autonomija – darbuotojo suvokimas, kad jis gali savarankiškai priimti sprendimus, nusistatyti darbo tikslus ir pasirinkti, kaip jų siekti (teiginio pavyzdys „Aš galiu pats koreguoti, kaip atlieku savo darbą“, skalės Cronbach $\alpha = 0,828$);
- pasitikėjimas kompetencija – darbuotojo suvokimas, kad jis yra kompetentingas deramai atlikti savo darbą, gali įveikti sunkumus ir pasiekti reikiamų rezultatų (teiginio pavyzdys „Aš esu kompetentingas tinkamai atlikti savo darbą“, skalės Cronbach $\alpha = 0,887$).

Bendras klausimyno Cronbach $\alpha = 0,944$. Kiekvieną skalę sudaro 5 teiginiai, atsakymai vertinami rangine skale nuo 1 („visiškai nesutinku“) iki 6 („visiškai sutinku“).

Įgalinančiam vadovo elgesiui vertinti buvo naudotas M. Ahearne ir kolegų (2005) vadovo įgalinančio elgesio klausimynas, kurį sudaro keturios skalės:

- prasmingumo didinimas – kiek vadovas padeda darbuotojui suprasti, kaip jo tikslai, veikla ir veiklos rezultatai siejasi su organizacijos tikslais, veikla ir rezultatais (3 teiginiai, pavyzdys „Mano vadovas padeda man suprasti mano darbo reikšmę visos organizacijos efektyvumui“);
- įtraukimas į sprendimų priėmimą – kiek vadovas priima sprendimus kartu su pavaldiniais (2 teiginiai, pavyzdys „Mano vadovas priima daug sprendimų kartu su manimi“);
- pasitikėjimas aukštais rezultatais – kiek vadovas yra užtikrintas, kad pavaldiniai susidoros su užduočių reikalavimais (2 teiginiai, pavyzdys „Mano vadovas tiki, kad aš galiu susidoroti su sunkiomis užduotimis“);
- autonomijos suteikimas – kiek vadovas leidžia darbuotojams veikti savarankiškai (3 teiginiai, pavyzdys „Mano vadovas leidžia man darbą atlikti man priimtiniu būdu“).

Visos keturios skalės suformuoja bendrą vadovo įgalinančio elgesio rodiklį. Gavus autorių leidimą, teiginiai buvo išversti į lietuvių kalbą, atliktas atgalinis vertimas į anglų kalbą. Teiginiai vertinami 7 rangų skale, nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“. Faktorinė principinių komponentų analizė su Varimax pasukimu (Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,899) išskyrė keturis autorių nurodomus vadovo įgalinančio elgesio faktorius. Autorių pateikiamas bendras klausimyno Cronbach $\alpha = 0,88$, prasmingumo didinimo skalės 0,76, dalyvavimo priimant sprendimus skalės 0,92, pasitikėjimo aukštais rezultatais skalės 0,90, autonomijos suteikimo skalės 0,86. Šiame tyrime gauti skalių Cronbach α atitinkamai yra 0,941; 0,935; 0,922; 0,893. Bendras klausimyno Cronbach $\alpha = 0,943$.

Struktūrinis įgalinimas vertintas H. K. S. Laschinger ir kolegų (2001, 2009) **struktūrinio įgalinimo klausimynu**, kurį sudaro 12 teiginių, suformuojančių keturias skales. Gavus autorių leidimą, teiginiai buvo išversti

į lietuvių kalbą, atliktas atgalinis vertimas į anglų kalbą, patikslintos kelios formuluotės lietuviškame klausimyno variante, resursų skalė papildyta teiginiais „Kiek turite kitų darbui atlikti reikiamų resursų?“. Struktūrinio įgalinimo klausimyno skalės:

- galimybės – kiek darbuotojas suvokia turįs tokių galimybių kaip iššūkius keliantis darbas, galimybė panaudoti turimus gebėjimus ir įgyti naujų. (3 teiginiai, pavyzdys „Kiek savo darbe turite galimybių įgyti naujų įgūdžių ir žinių?“);
- informacija – kiek prieinama informacija apie platesnį organizacijos kontekstą – bendrą situaciją, tikslus, vertybes (3 teiginiai, pavyzdys „Kiek jūsų darbe jums prieinama informacija apie dabartinę organizacijos situaciją?“);
- parama – kiek darbuotojui suteikiama patarimų, grįžtamasis ryšys apie veiklą (3 teiginiai, pavyzdys „Kiek darbe sulaukiate naudingų užuominų ar patarimų, kaip spręsti problemas?“);
- resursai – kiek suteikiama pakankamai laiko užduotims atlikti, laikina pagalba, kiti reikiami resursai (4 teiginiai, pavyzdys „Kiek darbe turite laikinos pagalbos, kai ji reikalinga?“).

Visi teiginiai vertinami 5 rangų skale, nuo „nėra“ iki „daug“. Faktoringė principinių komponentų analizė su Varimax pasukimu (Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,854) išskyrė keturis autorių nurodomus struktūrinio įgalinimo faktorius. Autorių pateikiamas bendras klausimyno Cronbach $\alpha = 0,89$, galimybių skalės 0,81, informacijos skalės 0,80, paramos skalės 0,89, resursų skalės 0,84. Šiame tyrime gauti skalių Cronbach α atitinkamai yra 0,817; 0,894; 0,834; 0,806. Bendras klausimyno Cronbach $\alpha = 0,890$.

Tyrimo eiga. Tyrimas buvo atliktas 2013 metais anketinės apklausos būdu, naudotas patogiosios imties metodas. Dalyvavimas tyrimuose buvo savanoriškas, respondentų anonimiškumas užtikrintas.

Duomenų analizė. Duomenys analizuoti programiniu paketu SPSS Statistics 20. Išnagrinėta rodiklių raiška bendroje grupėje ir atsižvelgiant į socialines demografines tyrimo dalyvių charakteristikas, atlikta kintamųjų hierarchinė regresinė, daugialypė regresinė bei moderacinė analizė.

REZULTATAI

Išnagrinėjus tiriamų rodiklių raišką, atsižvelgiant į socialines demografines ir organizacines charakteristikas, nustatyta, kad psichologinio įgalinimo, vadovo įgalinančio elgesio ir struktūrinio įgalinimo vertinimai nesiskiria tyrimo dalyvių grupėse pagal lytį, amžių, darbo patirtį, išsilavinimą ir organizacijos tipą, skirtumai nustatyti tik pagal darbuotojų parigais (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. *Kintamųjų minimalios ir maksimalios reikšmės, vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai bendroje, specialistų ir vadovų grupėse*

Table 1. *Range, averages and standart deviations of variables in total, specialists' and managers' samples*

Tyrimo kintamieji	Min	Max	Bendra grupė n = 280		Specialistai n = 205		Vadovai n = 75		Specialistų ir vadovų grupių vidurkių skirtumai	
			M	SD	M	SD	M	SD	Stjudento t	p
<i>Psichologinis įgalinimas</i>	1	6	4,46	1,00	4,32	1,01	4,84	0,92	-3,936	0,000
Prasmė	1	6	4,58	1,29	4,44	1,30	4,96	1,21	-3,039	0,003
Entuziazmas	1	6	4,51	1,24	4,40	1,27	4,80	1,12	-2,428	0,016
Sprendimų priėmimas	1	6	4,21	1,25	3,99	1,21	4,81	1,15	-5,079	0,000
Autonomija	1	6	4,13	1,23	4,01	1,23	4,48	1,17	-2,867	0,004
Pasitikėjimas kompetencija	1	6	4,85	1,03	4,74	1,08	5,14	0,82	-2,883	0,004
<i>Struktūrinis įgalinimas</i>	1	5	3,44	0,73	3,39	0,73	3,58	0,74	-1,972	0,050
Galimybės	1	5	3,78	0,93	3,67	0,97	4,08	0,74	-3,317	0,001
Informacija	1	5	3,32	1,11	3,18	1,06	3,70	1,18	-3,540	0,000
Parama	1	5	3,35	0,98	3,37	0,95	3,29	1,06	0,595	0,552
Resursai	1	5	3,34	0,84	3,35	0,85	3,33	0,82	0,115	0,909

Vadovo įgalinantis elgesys	1	7	4,97	1,42	4,88	1,41	5,23	1,41	-1,854	0,065
Prasmingumo didinimas	1	7	4,92	1,71	4,85	1,72	5,13	1,68	-1,213	0,226
Įtraukimas į sprendimus	1	7	4,03	1,78	3,86	1,77	4,51	1,75	-2,723	0,007
Pasitikėjimas	1	7	5,37	1,55	5,31	1,54	5,52	1,58	-1,005	0,316
Autonomijos suteikimas	1	7	5,39	1,46	5,30	1,48	5,63	1,39	-1,650	0,100

Vadovų grupėje bendro psichologinio įgalinimo ir visų jo dimensijų vertinimai yra aukštesni nei specialistų, jie aukščiau vertina galimybę daryti įtaką sprendimų priėmimui, autonomiją darbe, labiau pasitiki savo profesine kompetencija. Vadovai, lyginant su specialistais, aukščiau vertina ir struktūrinį įgalinimą, kuris apima suteikiamų galių, galimybių panaudoti gebėjimus ir įgyti naujų, informacijos apie platesnį organizacijos kontekstą prieinamumo aspektus. Tiesioginio vadovo įgalinančio elgesio bendrasis rodiklis bei prasmingumo didinimo, pasitikėjimo ir autonomijos suteikimo dimensijų rodikliai grupėse pagal pareigas nesiskiria, išskyrus įtraukimą į sprendimų priėmimą: vadovai šį aspektą vertina aukštesniais įverčiais nei specialistai.

Visi tyrimo kintamieji tarpusavyje susiję teigiamais koreliaciniais ryšiais, Spearman koreliacijos koeficientai kinta nuo 0,144, $p < 0,05$, iki 0,641, $p < 0,001$.

Siekiant nustatyti vadovo įgalinančio elgesio ir struktūrinio įgalinimo dimensijas, prognozuojančias darbuotojų psichologinį įgalinimą, pirmiausia bendroje tyrimo dalyvių grupėje buvo patikrinti du hierarchinės regresijos modeliai. Pirmajame patikrintas trijų pakopų regresijos modelis, palaipsniui įtraukiant vadovo įgalinančio elgesio (1 pakopa), struktūrinio įgalinimo (2 pakopa) bendrus rodiklius bei tyrimo dalyvių socialines demografines charakteristikas (lytis, amžius, išsilavinimas, statusas organizacijoje ir pareigos) (3 pakopa) (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Hierarchinės regresijos modelis, prognozuojant psichologinį įgalinimą bendroje grupėje, kai nepriklausomi kintamieji – vadovo įgalinančio elgesio ir struktūrinio įgalinimo bendrieji rodikliai

Table 2. Hierarchical regression model predicting psychological empowerment in total sample (independent variables – total scores of empowering leader behavior and structural empowerment)

Nepriklausomi kintamieji		Psichologinis įgalinimas		
		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai		
		1 pakopa	2 pakopa	3 pakopa
Vadovo įgalinantis elgesys		0,744***	0,445***	0,407***
Struktūrinis įgalinimas			0,391***	0,414***
Socialiniai demografiniai kintamieji	Lytis			-0,036
	Amžius			0,001
	Išsilavinimas			0,108*
	Stažas organizacijoje			0,112*
	Pareigos			0,076
R ²		0,554	0,617	0,659
Δ R ²		0,554***	0,063***	0,042***
F		(1;228) = 282,734***	(2;227) = 182,822***	(7;222) = 61,179***

N = 280

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

Gauta, kad vadovo įgalinantis elgesys paaiškina 55,4 %, o įtraukus struktūrinį įgalinimą – 61,7 % psichologinio įgalinimo duomenų sklaidos. Darbuotojų psichologinį įgalinimą geriausiai prognozuoja vadovo įgalinantis elgesys ir struktūrinis įgalinimas, nes trečioje pakopoje, įtraukus į modelį socialines demografines charakteristikas, paaiškintų psichologinio įgalinimo duomenų dalis išauga nežymiai, t. y. iki 65,9 % (skirtumas 4,2 %).

Antrajame trijų pakopų hierarchinės regresijos modelyje buvo įtrauktos keturios vadovo įgalinančio elgesio dimensijos (įtraukimas į sprendimus, autonomijos suteikimas, prasmingumo didinimas ir pasitikėjimas) (1 pakopa), keturios struktūrinio įgalinimo dimensijos (parama,

galimybės, resursai ir informacija) (2 pakopa) ir socialinės demografinės charakteristikos (lytis, amžius, išsilavinimas, stažas organizacijoje ir pareigos) (3 pakopa) (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. *Hierarchinės regresijos modelis, prognozuojant psichologinį įgalinimą bendroje grupėje, kai nepriklausomi kintamieji – vadovo įgalinančio elgesio ir struktūrinio įgalinimo dimensijos*

Table 3. *Hierarchical regression model predicting psychological empowerment in total sample (independent variables – dimensions of empowering leader behavior and structural empowerment)*

Nepriklausomi kintamieji		Psichologinis įgalinimas		
		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai		
		1 pakopa	2 pakopa	3 pakopa
Vadovo įgalinančio elgesio dimensijos	Prasingumo didinimas	0,034	-0,076	-0,061
	Įtraukimas į sprendimus	0,097	0,034	0,012
	Pasitikėjimas	0,446***	0,356***	0,338***
	Autonomijos suteikimas	0,265***	0,184*	0,185**
Struktūrinio įgalinimo dimensijos	Galimybės		0,326***	0,301***
	Informacija		0,203***	0,169***
	Parama		-0,035	0,015
	Resursai		0,020	0,037
Socialiniai demografiniai kintamieji	Lytis			-0,045
	Amžius			-0,007
	Išsilavinimas			0,041
	Stažas organizacijoje			0,063
	Pareigos			0,064
	R ²	0,599	0,707	0,719
	Δ R ²	0,599***	0,108***	0,012
	F	(4;224) = 83,616***	(8;220) = 66,463***	(13;215) = 45,386***

N = 280

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

Vadovo įgalinančio elgesio dimensijos paaiškina 59,9 %, o įtraukus struktūrinio įgalinimo dimensijas – 70,7 % psichologinio įgalinimo duomenų sklaidos. Psichologinį įgalinimą statistiškai reikšmingai prognozuoja vadovo pasitikėjimas ir autonomijos darbuotojams suteikimas (vadovo įgalinančio elgesio dimensijos) bei galimybių panaudoti gebėjimus, įgyti naujų suteikimas ir informacijos prieinamumas (struktūrinio įgalinimo dimensijos). Socialinių demografinių kintamųjų įtraukimas statistiškai reikšmingai nepadidino psichologinio įgalinimo rodiklio duomenų sklaidos.

Tikrinant, kokios vadovo įgalinančio elgesio ir struktūrinio įgalinimo dimensijos prognozuoja skirtingo pareigybinio lygio darbuotojų psichologinį įgalinimą, buvo atlikta tiriamų rodiklių daugialypė regresinė analizė specialistų ir vadovų grupėse (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. *Psichologinio įgalinimo prognostiniai veiksniai specialistų ir vadovų grupėse*

Table 4. *Predictors of psychological empowerment in specialists' and managers' samples*

Nepriklausomi kintamieji		Psichologinis įgalinimas	
		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
		Specialistai n = 205	Vadovai n = 75
Vadovo įgalinančio elgesio dimensijos	Prasmingumo didinimas	0,013	-0,107
	Įtraukimas į sprendimus	0,026	-0,009
	Pasitikėjimas	0,317***	0,341
	Autonomijos suteikimas	0,160*	0,291
Struktūrinio įgalinimo dimensijos	Galimybės	0,287***	0,284**
	Informacija	0,296***	0,183
	Parama	-0,155	-0,003
	Resursai	0,086	0,001
R ²		0,653	0,684
F		(8;195) = 45,877***	(8;66) = 17,892***

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

5 lentelė. Vadovo įgalinančio elgesio ir struktūrinio įgalinimo bei jo dimensijų sąveika, prognozuojant darbuotojų psichologinį įgalinimą

Table 5. Interaction between empowering leader behavior and structural empowerment and its dimensions in predicting psychological empowerment in total specialists' and managers' samples

	Psichologinis įgalinimas											
	Bendra grupė n = 280				Specialistai n = 205				Vadovai n = 75			
	B	p	R ²	Δ R ²	B	p	R ²	Δ R ²	B	p	R ²	Δ R ²
V E x S I	-0,1044	0,000	0,676***	0,023***	-0,1182	0,000	0,6670***	0,029***	-0,0710	0,189	0,6900***	0,010
V E x S I galimybės	-0,1007	0,000	0,6863***	0,027***	-0,1171	0,000	0,6724***	0,037***	-0,0857	0,066	0,7122***	0,019
V E x S I informacija	-0,0908	0,000	0,6499***	0,025***	-0,1197	0,000	0,6511***	0,042***	-0,0157	0,720	0,6492***	0,001
V E x S I parama	-0,0844	0,001	0,6121***	0,018***	-0,1065	0,001	0,6001***	0,029***	-0,0323	0,503	0,6546***	0,003
V E x S I resursai	-0,1256	0,000	0,6279***	0,034***	-0,1298	0,000	0,6150***	0,038***	-0,1230	0,040	0,6605***	0,028*

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

V|E – vadovo įgalinantis elgesys, S|I struktūrinis įgalinimas

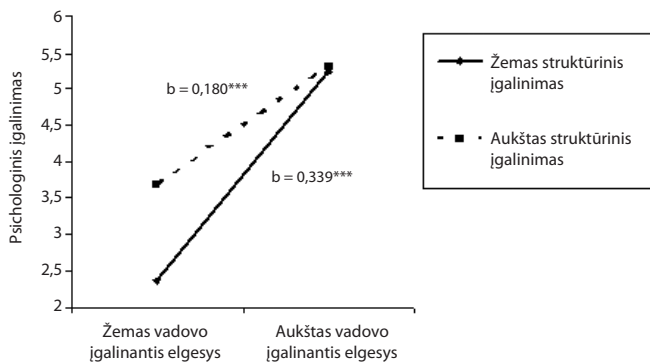
Specialistų grupėje psichologinį įgalinimą statistiškai reikšmingai prognozuoja tiesioginio vadovo pasitikėjimas ir autonomijos darbuotojams suteikimas, galimybės panaudoti gebėjimus, juos ugdyti, informacijos apie bendrą situaciją organizacijoje, jos tikslus, vertybes prieinamumas. Šioje grupėje vadovo įgalinančio elgesio ir struktūrinio įgalinimo dimensijos paaiškina 65,3 % psichologinio įgalinimo duomenų sklaidos.

Vadovų grupėje psichologinį įgalinimą prognozuoja vienintelis struktūrinio įgalinimo aspektas, t. y. vadovo suvokimas, kiek jis turi tokių galimybių, kaip iššūkius keliantis darbas, galimybė panaudoti savo profesinius gebėjimus. Nepriklausomi kintamieji paaiškina 68,4 % psichologinio įgalinimo duomenų sklaidos. Aukštesnio lygio vadovų įgalinantis elgesys, o taip pat informacijos suteikimas, parama ir išteklių prieinamumas (struktūrinio įgalinimo dimensijos) neturi tiesioginių sąsajų vidurinės grandies vadovų psichologiniam įgalinimui.

Struktūrinis įgalinimas formuoja sąlygas, kurios gali stiprinti arba silpninti vadovo įgalinančio elgesio sąsajas su darbuotojų psichologiniu įgalinimu, o šių sąlygų reikšmę galima nustatyti naudojant moderacinę analizę (Bennet, 2000). Ji buvo atlikta, siekiant išanalizuoti vadovo įgalinančio elgesio ir struktūrinio įgalinimo bei jo dimensijų sąveiką, prognozuojant psichologinį įgalinimą bendroje grupėje ir specialistų bei vadovų grupėse. Socialiniai demografiniai rodikliai įtraukti į modelį kaip papildomi prognostiniai kintamieji (žr. 5 lentelę).

Bendroje ir specialistų grupėse gauti rezultatai rodo, kad tiesioginio vadovo įgalinantis elgesys stipriau prognozuoja darbuotojų psichologinį įgalinimą, kai bendro struktūrinio įgalinimo ir atskirų struktūrinio įgalinimo dimensijų (galimybės, informacija, parama, resursai) lygis yra žemesnis. Vadovų grupėje sąveika pasitvirtino tik struktūrinio įgalinimo dimensijos – resursų – atžvilgiu: tiesioginio vadovo įgalinantis elgesys stipriau prognozuoja vadovų psichologinį įgalinimą tik esant žemo resursų lygio sąlygoms, tuo tarpu vadovo įgalinančio elgesio ir galimybių suteikimo, informacijos bei paramos dimensijų sąveika, prognozuojant vadovų psichologinį įgalinimą, nėra reikšminga.

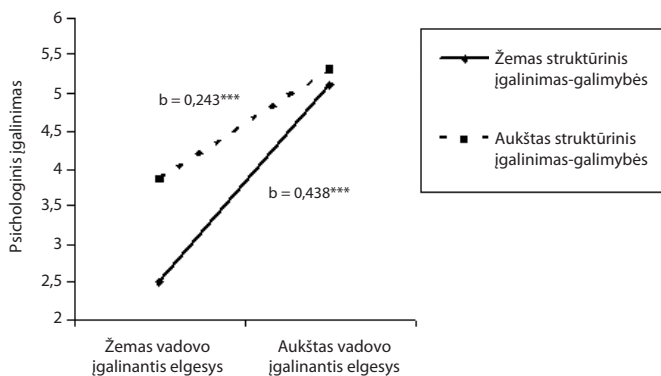
Bendroje grupėje gauti vadovo įgalinančio elgesio prognostiniai svoriai (B reikšmės), kai bendras struktūrinio įgalinimo rodiklis ir kiekviena jo dimensija turi aukštą ir žemą reikšmes, pateikiami 1–5 paveiksluose).



1 pav. Vadovo įgalinančio elgesio ir struktūrinio įgalinimo sąveika, prognozuojant darbuotojų psichologinį įgalinimą (bendra grupė)

Figure 1. Interaction between empowering leader behavior and structural empowerment in predicting psychological empowerment (total sample)

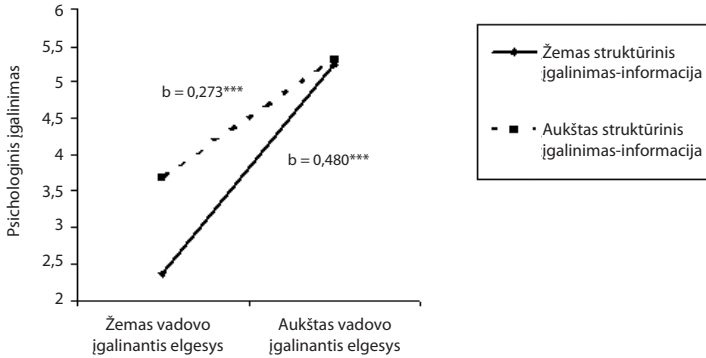
*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$



2 pav. Vadovo įgalinančio elgesio ir struktūrinio įgalinimo galimybių dimensijos sąveika, prognozuojant darbuotojų psichologinį įgalinimą (bendra grupė)

Figure 2. Interaction between empowering leader behavior and structural empowerment opportunity dimension in predicting psychological empowerment (total sample)

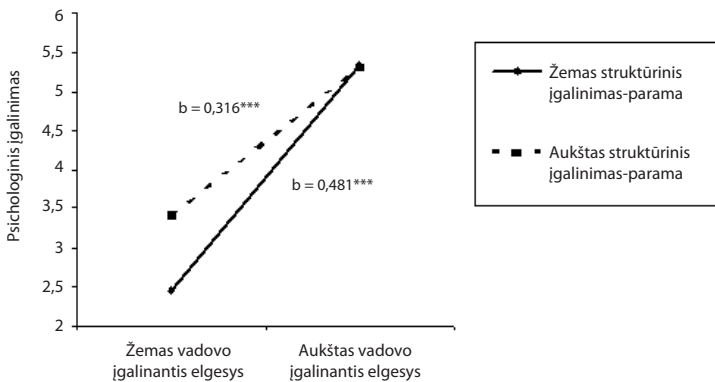
*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$



3 pav. Vadovo įgalinančio elgesio ir struktūrinio įgalinimo informacijos dimensijos sąveika, prognozuojant darbuotojų psichologinį įgalinimą (bendra grupė)

Figure 3. Interaction between empowering leader behavior and structural empowerment information dimension in predicting psychological empowerment (total sample)

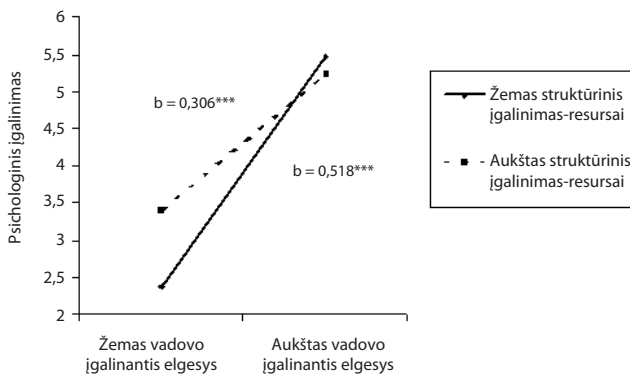
*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$



4 pav. Vadovo įgalinančio elgesio ir struktūrinio įgalinimo paramos dimensijos sąveika, prognozuojant darbuotojų psichologinį įgalinimą (bendra grupė)

Figure 4 Interaction between empowering leader behavior and structural empowerment support dimension in predicting psychological empowerment (total sample)

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



5 pav. Vadovo įgalinančio elgesio ir struktūrinio įgalinimo resursų dimensijos sąveika, prognozuojant darbuotojų psichologinį įgalinimą (bendra grupė)

Figure 5. Interaction between empowering leader behavior and structural empowerment resources dimension in predicting psychological empowerment (total sample)

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

5 lentelėje ir 1–5 paveiksluose pateikti duomenys atskleidžia, kad vadovo įgalinantis elgesys stipriau prognozuoja darbuotojų psichologinį įgalinimą, kai struktūrinio įgalinimo sąlygos yra nepakankamos. Darbuotojų psichologinis įgalinimas yra labiau išreikštas, kai tiesioginis vadovas padeda darbuotojui suprasti, kaip jo tikslai, veikla ir veiklos rezultatai siejasi su organizacijos tikslais, veikla ir rezultatais, įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą, parodo, kad pasitiki pavaldinių aukštais rezultatais, sudaro galimybes veikti savarankiškai. Ypatingai išauga vadovo įgalinančio elgesio svarba tuomet, kai organizacija nesudaro pakankamų struktūrinio įgalinimo sąlygų turimiems profesiniams gebėjimams panaudoti ir naujiems įgyti; nesuteikia informacijos apie platesnį nei individualus darbas kontekstą organizacijoje, bendrą situaciją, tikslus, vertybes; neaprupina visam darbui reikalingais ištekliais; nesuteikia pakankamos paramos patarimų, grįžtamojo ryšio apie veiklą formomis.

REZULTATŲ APTARIMAS

Tyrimė dalyvavusių darbuotojų psichologinis įgalinimas yra aukštesnis už vidutinį, vadovai jaučiasi labiau įgalinti, lyginant su darbuotojais, kurie užima nevadovaujančias pozicijas. Bendras struktūrinis įgalinimas ir galimybių bei informacijos dimensijos aukščiau vertinami vadovų grupėje, tuo tarpu tiesioginio vadovo įgalinantis elgesys abiejose pareigų grupėse vertinamas vienodai, išskyrus įtraukimo į sprendimų priėmimą rodiklį, kuris yra aukštesnis vadovų grupėje. Tai, kad vadovai jaučia turį daugiau galimybių nei specialistai dirbti iššūkius keliantį darbą, jiems prieinama daugiau informacijos apie platesnį nei individualus darbas kontekstą organizacijoje, gali būti viena priežasčių, dėl kurios vadovai jaučiasi labiau psichologiškai įgalinti nei darbuotojai.

Psichologinį įgalinimą prognozuoja ir vadovo įgalinantis elgesys, ir struktūrinis įgalinimas, tačiau ne visos šių rodiklių dimensijos. Psichologiniam įgalinimui svarbiausios tiesioginio vadovo įgalinančio elgesio dimensijos yra vadovo pasitikėjimas, kad darbuotojas susidoros su užduočių reikalavimais, ir autonomijos darbuotojui suteikimas. Struktūrinio įgalinimo dimensijos, prognozuojančios psichologinį įgalinimą, yra šios: galimybės atlikti iššūkių keliantį darbą, panaudoti turimus gebėjimus, įgyti naujų ir informacijos apie organizacijos situaciją, tikslus, vertybes prieinamumas.

Gauti rezultatai papildė psichologinio įgalinimo prielaidų tyrimus. Kaip rodo J. I. J. Wagner ir kolegų (2010) metaanalizė ir kitų autorių (Laschinger ir kt., 2001; Zhang ir Bartol, 2010) tyrimai, yra įprasta gauti rezultatus, rodančius, kad visos struktūrinio įgalinimo ir vadovo įgalinančio elgesio dimensijos prognozuoja psichologinį įgalinimą. Pavyzdžiui, D. L. Corsun ir C. A. Enz (1999), tyrę paramos vaidmenį psichologiniam įgalinimui, nustatė, kad ne paremianti organizacinė aplinka, o paremiantys ir palaikantys bendradarbiai prognozuoja psichologinį įgalinimą. Mūsų tyrimė parama (struktūrinio įgalinimo dimensija) apima visų šaltinių (tiek vadovo, tiek bendradarbių) patarimus ir grįžtamąjį ryšį apie veiklą; gauti rezultatai rodo, kad tokia parama yra susijusi, bet neprognozuoja psichologinio įgalinimo. Ši sritis reikalauja tęsti tyrimus ateityje.

Specialistų grupėje psichologinį įgalinimą prognozuoja tiesioginio vadovo pasitikėjimas ir autonomijos darbuotojams suteikimas (vadovo įgalinantis elgesys), o taip pat galimybės panaudoti gebėjimus, juos ugdyti, informacijos apie organizacijos bendrą situaciją, tikslus, vertybes

prieinamumas (struktūrinis įgalinimas). Tuo tarpu vidurinės grandies vadovų grupėje psichologinį įgalinimą prognozuoja vienintelis struktūrinio įgalinimo aspektas – vadovo suvokimas, kiek jis turi galimybių dirbti iššūkių keliantį darbą, panaudoti profesinius gebėjimus. Aukštesnių vadovų įgalinančio elgesio bei kitos struktūrinio įgalinimo dimensijos šiame tyrime vidurinės grandies vadovų psichologinio įgalinimo neprognozuoja.

Mūsų žiniomis, autoriai nėra publikavę darbų, kuriuose būtų lyginamos specialistų ir vadovų psichologinio įgalinimo prielaidos. Gauti rezultatai iš dalies papildo šią tyrimų sritį. Psichologinio įgalinimo raiškos ir veiksnių skirtumus specialistų ir vadovų grupėse pirmiausia galima paaiškinti aukštesne vadovų pozicija organizacijoje. Pavyzdžiui, papildomos informacijos apie organizacijos situaciją, vertybes, tikslus, autonomijos suteikimas yra aukštesnio psichologinio įgalinimo prielaida specialistams, bet ne vadovams, kuriems jų pozicija savaime suteikia daugiau įgaliojimų, jiems prieinama platesnė informacija nei žemesnio lygio darbuotojams (Furnham, 2001), vadovai turi daugiau galių ką nors pakeisti organizacijoje (Kanter, 1977; Harley, 1999). Be to, gali skirtis ir vadovų bei specialistų motyvavimo strategijos (Wilson, 2011).

Įdomūs rezultatai gauti apie sąveiką tarp vadovo įgalinančio elgesio ir struktūrinio įgalinimo bei jo dimensijų, prognozuojant darbuotojų psichologinį įgalinimą. Tyrimas parodė, kad šios prielaidos formuoja psichologinio įgalinimo veiksnių sistemą: vadovo įgalinantis elgesys stipriau prognozuoja specialistų psichologinį įgalinimą, kai bendro struktūrinio įgalinimo ir atskirų struktūrinio įgalinimo dimensijų (galimybės, informacija, parama, resursai) lygis yra žemesnis. Kitaip tariant, tiesioginio vadovo įgalinantis elgesys yra stipriau susijęs su darbuotojų psichologiniu įgalinimu, kai organizacija suteikia mažiau struktūrinio įgalinimo sąlygų. Tokiu atveju vadovo įgalinantis elgesys tampa ypatingai svarbus psichologiniam įgalinimui ir gali bent iš dalies kompensuoti žemas struktūrinio įgalinimo sąlygas. Vidurinės grandies vadovų grupėje ši sąveika buvo gauta vienos iš struktūrinio įgalinimo dimensijos – resursų – atžvilgiu. Tiesioginio vadovo įgalinantis elgesys stipriau prognozuoja vadovų psichologinį įgalinimą esant žemam resursų lygiui, kai organizacija nepakankamai aprūpina vidurinės grandies vadovus darbui reikalingais ištekliais (laiko resursai, žmogiškieji, kiti ištekliai). Tiesioginio vadovo įgalinantis elgesys reikšmingai susijęs su vadovų psichologiniu įgalinimu ribotų išteklių situacijose.

Tyrimo reikšmė, ribotumai ir tolesnių tyrimų kryptys

Tyrimo rezultatai atskleidžia ne tik kai kuriuos darbuotojų psichologinio įgalinimo veiksnius, bet ir jo raiškos ypatumus, atsižvelgiant į darbuotojų pareigybinį lygį, struktūrinio įgalinimo ir vadovo įgalinančio elgesio sąveiką, prognozuojant psichologinį įgalinimą. Tolesniuose tyrimuose vadovaujančių darbuotojų psichologinį įgalinimą tikslinga tirti didesnėje imtyje, analizuoti ne tik bendro psichologinio įgalinimo, bet ir jo atskirų aspektų formavimo prielaidas.

IŠVADOS

1. Vidurinės grandies vadovai jaučia didesnį psichologinį įgalinimą nei specialistai: vadovų grupėje bendras psichologinio įgalinimo rodiklis ir prasmės, entuziazmo, autonomijos, sprendimų priėmimo ir pasitikėjimo kompetencija dimensijų rodikliai reikšmingai didesni nei specialistų grupėje.
2. Vadovo įgalinantis elgesys ir struktūrinis įgalinimas tiesiogiai siejasi su darbuotojų psichologiniu įgalinimu. Dvi vadovo įgalinančio elgesio dimensijos (pasitikėjimas pavaldinio galimybės susidoroti su užduotimis ir autonomijos suteikimas) bei dvi struktūrinio įgalinimo dimensijos (galimybės dirbti iššūkių keliantį darbą, panaudojant turimus gebėjimus ir įgyjant naujų, bei informacijos apie platesnį nei individualus darbas kontekstą prieinamumas) yra susijusios su labiau išreikštu psichologiniu įgalinimu.
3. Egzistuoja struktūrinio įgalinimo ir vadovo įgalinančio elgesio sąsajų su psichologiniu įgalinimu skirtumų specialistų ir vadovų grupėse. Specialistų grupėje psichologinį įgalinimą prognozuoja didesnės galimybės, labiau prieinama informacija (struktūrinis įgalinimas), didesnis vadovo pasitikėjimas ir autonomijos suteikimas (vadovo įgalinantis elgesys). Vadovų psichologinį įgalinimą prognozuoja tik iššūkius keliantis darbas, suteikiamos galimybės panaudoti gebėjimus ir įgyti naujų (struktūrinio įgalinimo galimybių dimensija).
4. Egzistuoja sąveika tarp vadovo įgalinančio elgesio ir struktūrinio įgalinimo bei jo dimensijų, prognozuojant darbuotojų psichologinį įgalinimą: labiau išreikštas tiesioginio vadovo įgalinantis

elgesys yra susijęs su aukštesniu darbuotojų psichologiniu įgalinimu tuomet, kai organizacija suteikia mažiau struktūrinio įgalinimo sąlygų. Vadovaujant specialistams, vadovo įgalinantis elgesys stipriau susijęs su darbuotojų psichologiniu įgalinimu, kai visos tirtos struktūrinio įgalinimo sąlygos (galimybės, informacija, parama, resursai) yra nepakankamos, tačiau vidurinės grandies vadovų atveju jų tiesioginių vadovų įgalinančio elgesio sąsajos su psichologiniu įgalinimu stiprėja tik dėl nepakankamų išteklių.

Literatūra

- 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.
- Ahmad, N., Oranye, N. O. (2010). Empowerment, Job Satisfaction and Organizational Commitment: a Comparative Analysis of Nurses Working in Malaysia and England. *Journal of Nursing Management, 18*, 582–591.
- Ashforth, B. E. (1990). The Organizationally Induced Helplessness Syndrome: A Preliminary Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 7*, 30–36.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8* (1), 9–32.
- Bennett, J. A. (2000). Mediator and Moderator Variables in Nursing Research: Conceptual and Statistical Differences. *Research in Nursing & Health, 23* (1), 415–420.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review, 13* (3), 471–482.
- Corsun, D. L., Enz, C. A. (1999). Predicting Psychological Empowerment Among Service Workers: The Effect of Support-Based Relationships. *Human Relations, 52* (1), 205–225.
- Deci, E. L. (1972). The Effects of Contingent and Noncontingent Rewards and Controls on Intrinsic Motivation. *Organizational behavior and human performance, 8*, 217–229.
- Fernandez, S., Moldogaziev T. (2011). Empowering Public Sector Employees to Improve Performance: Does It Work? *The American Review of Public Administration, 41* (1), 23–47.
- Furnham, A. (2001). *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. Hove: Psychology Press.

- 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.
- Harley, B. (1999). The Myth of Empowerment: Work Organization, Hierarchy and Employee Autonomy in Contemporary Australian Workplaces, *Work, Employment & Society*, 13 (1), 41–66.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Knol, J., van Linge, R. (2008). Innovative Behaviour: the Effect of Structural and Psychological Empowerment on Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65 (2), 359–370.
- 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.
- 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.
- 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.
- Lee, M., Koh, J. (2001). Is Empowerment Really a New Concept? *The International Journal of Human Resource Management*, 12 (4), 684–695.
- Lincoln, N. D., Travers, C., Ackers, P., Wilkinson, A. (2002). The Meaning of Empowerment: the Interdisciplinary Etymology of a New Management Concept. *International Journal of Management Reviews*, 4 (3), 271–290.
- Menon, S. T. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied psychology: an international review*, 50 (1), 153–180.
- Peterson, N. A., Speer, P. W. (2000). Linking Organizational Characteristics to Psychological Empowerment, *Administration in Social Work*, 24 (4), 39–8.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 18 (5), 1442–1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 483–504.
- Spreitzer, G. M., de Janasz, S. C., Quinn, R. E. (1999). Empowered to Lead: the Role of Psychological Empowerment in Leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (1), 511–526.
- 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.
- Spreitzer, G. M. (2007). Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *In The Handbook of Organizational Behavior*. Sage Publications.

- Stelmokienė, A., Endriulaitienė A. (2009). Bendrosios transformacinio vadovavimo skalės lietuviškos versijos psichometriniai rodikliai. *Psichologija*, 40, 88–102.
- 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.
- Tvarijonavičius, M., Bagdžiūnienė D. (2013). Darbuotojų psichologinis įgalinimas: lietuviškojo tyrimo metodo psichometrinės charakteristikos. *Psichologija*, 47, 44–60.
- Van Schalkwyk, S., Du Toit, D. H., Bothma, A. S., & Rothmann, S. (2010). Job Insecurity, Leadership Empowerment Behaviour, Employee Engagement and Intention to Leave in a Petrochemical Laboratory. *SA Journal of Human Resource Management*, 18 (1), 1–7.
- 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.
- Wilson, J. H. (2011). Freedom at Work: Psychological Empowerment and Self-leadership. *International Journal of Business and Public Administration*, 8 (1), 106–124.
- Winkler, M., Heinze, J., Brodbeck, F. (2013). Multilevel Effects of Transformational Leadership on Employee Proactivity. *16-ojo Europos darbo ir organizacinės psichologijos asociacijos (angl. European Association of Work and Organizational Psychology, EAWOP) kongreso “Imagine the future world: How do we want to work tomorrow” (2013 05 22–25, Vokietija, Muenster) medžiaga.*
- 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.

THE IMPACT OF EMPOWERING LEADER BEHAVIOR AND STRUCTURAL EMPOWERMENT ON EMPLOYEE PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT

Mantas Tvarijonavičius, Dalia Bagdžiūnienė
Vilnius University, Lithuania

Abstract. Background. Employees will be highly motivated to fulfill new responsibilities, when they *actually feel psychologically empowered*, i.e. would positively evaluate their own professional competence, wish to solve job related problems independently and show initiative at work. In Lithuania, the phenomenon of psychological empowerment was virtually not examined yet; therefore it is highly relevant to analyze its expression, diversity of contributing factors and their characteristics in managers and specialists. **The aim** of the study was to examine the expression of

psychological empowerment and its relation with empowering leader behavior and structural empowerment. **Method.** Three methodologies were used in this study: the questionnaire of psychological empowerment (Tvarijonavičius ir Bagdžiūnienė, 2013), the questionnaire of empowering leader behavior (Ahearne et al., 2005), and the questionnaire of structural empowerment (Laschinger et al., 2001). There were 280 participants in this study: specialists ($N=205$) and middle managers ($N=75$), working in 14 organizations in Lithuania. **Results.** The results of the study revealed that empowering leader behavior and structural empowerment predicted employee psychological empowerment; empowering leader behavior and structural empowerment predicted employee psychological empowerment directly; also there was an interaction between empowering leader behavior and structural empowerment and its' dimensions when predicting psychological empowerment; the empowerment predictors for specialists and managers differed. **Conclusions.** The psychological empowerment of middle managers was higher than of the specialists. The role of empowering leader behavior on psychological empowerment was higher in the conditions of low structural empowerment; the psychological empowerment predictors for specialists were: opportunity to use current and acquire new skills, information about the status of the organization, trust demonstrated by a direct manager, and autonomy for the work provided; while the psychological empowerment of middle managers was only predicted by the opportunity to use current and acquire new skills.

Keywords: psychological empowerment, empowering leader behavior, structural empowerment, specialists, managers.

Gauta: 2013-11-14

Priimta: 2014-05-19