MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
PSICHOLOGIJOS INSTITUTAS

EDVINAS ŠVEDAS
(VERSLO PSICHOLOGIJOS STUDIJŲ PROGRAMA)

DARBUOTOJŲ PSICHOLOGINIO ĮGALINIMO IR PASITENKINIMO DARBU RYŠYS: KOGNITYVINIO UŽBAIGTUMO POREIKIO VAIDMUO

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė –
prof. dr. Saulė Raižienė

Vilnius, 2019

Turinys

PRATARMĖ....4
1. DARBUOTOJŲ PSICHOLOGINIO ĮGALINIMO, PASITENKINIMO DARBU IR KOGNITYVINIO UŽBAIGTUMO POREIKIO SĄSAJŲ ANALIZĖ....6
1.1. Psichologinis įgalinimas....6
1.1.1. PĮ teoriniai aspektai....6
1.1.2. PĮ sąlygos ir efektai....9
1.2. PĮ ryšys su pasitenkinimu darbu....11
1.2.1. Pasitenkinimo darbu teoriniai aspektai....11
1.2.2. Pasitenkinimas darbu kaip PĮ efektas....12
1.3. Kognityvinio užbaigtumo poreikio vaidmuo....14
1.3.1. KUP teoriniai aspektai....14
1.3.2. KUP reikšmė organizaciniame kontekste....15
1.3.3. KUP kaip PĮ ir pasitenkinimo darbu ryšį komplikuojantis veiksnys....17
1.4. Tyrimo problema, tikslas, uždaviniai....19
2. METODIKA....21
2.1. Tyrimo dalyviai....21
2.2. Įvertinimo būdai....21
2.3. Tyrimo eiga....24
3. TYRIMO REZULTATAI....26
3.1. Preliminari duomenų analizė....26
3.2. Duomenų tinkamumas numatytiems statistiniams metodams ir išskirčių įtaka rezultatams....28
3.3. Pagrindiniai rezultatai (1): PĮ dimensijų prognostinė vertė aiškinant pasitenkinimą darbu ir KUP moderacinis efektas....30
3.4. Pagrindiniai rezultatai (2): KUP moderacinio efekto analizė....32
4. REZULTATŲ APTARIMAS....35
4.1. Preliminarios duomenų analizės rezultatų komentaras: konstruktų tarpusavio ryšiai....35
4.2. PĮ dimensijos kaip pasitenkinimo darbu prediktoriai....36
4.3. KUP ir suvokiamos kompetencijos vaidmuo aiškinant ryšį tarp su suvokiama kontrole susijusių PĮ dimensijų ir pasitenkinimo darbu....41
4.4. Tyrimo ribotumai....45
4.4.1. Tyrimo problemos formuluotė....45
4.4.2. Sudėtinio PĮ dimensijų efekto prielaida....46
4.4.3. Psichologinio įgalinimo konstrukto turinys....47

4.4.4. Pasitenkinimo darbu konstrukto turinys....48
4.4.5. KUP konstrukto tinkamumas....48
4.4.6. Rezultatų patikimumas ir validumas....49
5. IŠVADOS....51
LITERATŪRA....52
SANTRAUKA....58
SUMMARY....59

PRATARMĖ

Darbas yra orientuotas į individualių žinojimo formavimo skirtumų vaidmenį aiškinant ryšius tarp darbuotojų patiriamų įgalinančių būsenų ir pasitenkinimo atliekamu darbu. Mokslinės problemos formulavimą veikianti centrinė idėja: šiuolaikinėje organizacijoje darbuotojams keliamų lankstumo lūkesčių ir jų rigidiškumą sąlygojančių kognityvinių dispozicijų prieštara.

Darbuotojų įgalinimo agenda apima organizacijos efektyvumo didinimą skatinant darbuotojų savivaldą ir mažinant organizacijos biurokratinį aparatą (Thomas ir Velthouse, 1990). Su šiomis personalo vadybos strategijomis susijęs psichologinio įgalinimo konstruktas (Spreitzer, 1995) aprašo darbo praktikos formuojamą subjektyvią darbuotojo būseną, išskiriant keturis jos modalumus: suvokiamą darbo prasmingumą, autonomiją, poveikį organizaciniams procesams ir kompetenciją. Įgalintas darbuotojas matomas kaip inovatyvus, iniciatyvus, nevengiantis rizikos ir prisiimantis didesnę atsakomybę (Quinn ir Spreitzer, 1997). Tikėtina, kad psichologinio įgalinimo konstruktu aprašoma galios būsena iš dalies apima patiriamą didesnį neapibrėžtumą, todėl skirtingai neapibrėžtumą toleruojantys darbuotojai į ją reaguoja nevienodai.

Aversija neapibrėžtumui, rigidiškumas ir konservatyvumas akademinėje literatūroje yra siejami su kognityvinėmis dispozicijomis – preferencijomis greitai suformuojamam, organizuotam, nuspėjamam, vienprasmiui ir nekvestionuotinam žinojimui (Jost et al., 2003; Kruglanski, 2012; Roets et al., 2015). Šiuos individualius žinojimo formavimo skirtumus aprašo kognityvinio užbaigtumo poreikis, suprantamas kaip stipriau ar silpniau pasireiškiantis troškimas gauti atsakymą į kylantį klausimą, siekiant išvengti diskomfortą keliančios nežinomybės (Kruglanski, 2012).

Tyrimu siekiama nustatyti psichologinio įgalinimo prognostinę vertę aiškinant pasitenkinimą darbu, bei kognityvinio užbaigtumo poreikio vaidmenį aiškinant šiuos ryšius. Tikėtina, kad stipriau išreikštas kognityvinio užbaigtumo poreikis yra prasčiau suderinamas su psichologiniu įgalinimu, todėl galima jo įtaka pozityviems psichologinio įgalinimo efektams, pirmiausia bendram pasitenkinimui darbu, nusipelno dėmesio. Kognityvinio užbaigtumo poreikio vaidmuo, atsižvelgiant į konstrukto teorines prielaidas, atrodo svarbus didesnę suvokiamą kontrolę – suvokiamą autonomiją ir poveikį organizacijai – aprašančių psichologinio įgalinimo aspektų atveju. Tačiau konstruktų sąsajos gali būti komplikuotos, kadangi suvokiama kompetencija gali reikšti galėjimą kognityvinio užbaigtumo poreikį patenkinti. Todėl taip pat svarbu atsižvelgti į tai, kaip šis psichologinio įgalinimo aspektas sąveikauja su kognityvinio užbaigtumo poreikiu ir gali padėti geriau suprasti su didesne suvokiama kontrole susijusių įgalinimo aspektų ir pasitenkinimo darbu ryšius. Darbo rašymo metu nėra randama kitų visus konstruktus siejančių tyrimų. Epistemines

preferencijas aprašantis kognityvinio užbaigtumo poreikio konstruktas tokiu tikslu mobilizuojamas pirmą kartą.

Šiame darbe aprašoma dalis rezultatų, gautų vykdant tyrimus konkrečioje organizacijoje profesinės praktikos metu. Naudojamasi autoriui suteikta teise panaudoti surinktus duomenis akademiniais tikslais. Aprašomo tyrimo idėja priklauso darbo autoriui, tačiau buvo formuluojama atsižvelgiant į organizacijos poreikius bei numatant gautus rezultatus panaudoti organizacijai aktualių problemų sprendimui. Šis organizacinis kontekstas, atsižvelgiant į konfidencialumo reikalavimą, darbe nedetalizuojamas. Tyrimo užsakovai veikė idėjos įgyvendinimą. Dalis metodinių sprendimų yra derybų su organizacijos atstovais rezultatas.

1. DARBUOTOJŲ PSICHOLOGINIO ĮGALINIMO, PASITENKINIMO DARBU IR KOGNITYVINIO UŽBAIGTUMO POREIKIO SĄSAJŲ ANALIZĖ

Teorinėje darbo dalyje, atliekant kryptingą literatūros analizę, siekiama išskleisti darbo idėją, suformuluoti tyrimo problemą, tikslą, uždavinius, iškelti hipotezes. 1.1. ir 1.2. skyriuose, komentuojant kylančias teorines bei praktines problemas, apžvelgiami plačiau tyrinėtų psichologinio įgalinimo ir pasitenkinimo darbu konstruktų teoriniai aspektai bei ryšys. 1.3. skyriuje šis ryšys problematizuojamas įvedant potencialiai reikšmingą kognityvinio užbaigtumo poreikio konstruktą. 1.4. skyrius yra tyrimo esmę reziumuojantis.

1.1. Psichologinis įgalinimas

Šiame darbo skyriuje nagrinėjamas *įgalinimo* konstruktas priklauso daugiadisciplininiam teorinių koceptualizavimų ir praktikų laukui, neturinčiam nusistovėjusios tikslios termino vartosenos, tačiau visais atvejais apimančiam savivaldos idėją. Organizaciniame kontekste įgalinimo strategijos paprastai reiškia siekį ribotai priartinti organizaciją prie demokratinio idealo: suteikti darbuotojams pasirinkimų ir veiksmų laisvę, stiprinti jų iniciatyvumą, didinti asmeninę atsakomybę (Bröckling, 2016). Šios prielaidos būdingos ir psichologinio įgalinimo konstruktui, į kurį yra orientuota likusi darbo dalis.

1.1.1. PĮ teoriniai aspektai

Psichologinis įgalinimas (PĮ) reiškia darbo užduotis atliekančio individo kontrolės pojūčio modalumus (Spreitzer, 2008, pp. 56) ir yra apibrėžiamas kaip motyvacinis konstruktas, apimantis keturias mentalines būsenas (angl. *cognitions*): suvokiamą darbo prasmingumą, asmeninę kompetenciją, autonomiją ir daromą poveikį organizacijos kontekste (Spreitzer, 1995). Darbuotojo *galia*, kurią numato šis konstruktas, nėra susijusi su juridinėmis ar nuosavybės teisėmis, bet reiškia darbo aplinkoje veikti motyvuojantį darbuotojo pajėgumą: įgalinti reiškia energizuoti (Thomas ir Velthouse, 1990).

Pagrindinės konstrukto teorinės prielaidos ir sandaros idėja priklauso kitiems autoriams (Thomas ir Velthouse, 1990; taip pat žr. Conger ir Kanungo, 1988), atskyrusiems objektyvius darbo veiksnius nuo subjektyvaus jų patyrimo ir akcentavusiems pastarojo reikšmę (kas taip pat reiškė aiškų atsiribojimą nuo vadybos srities ir vystomo koncepto lokalizavimą organizacinės psichologijos tyrimų lauke). Spreitzer (1995), kaip bus parodyta toliau, tęsė šį subjektyvizavimą skolindamasi reikšmingą dalį konstrukto elementų iš Hackman ir Oldham (Hackman ir Oldham, 1976, cit. pagal Landy ir Conte, 2013) *darbo charakteristikų modelio,* kuriame įvairios veiklos

charakteristikos (užduočių reikšmingumas, sudėtingumas ir pan.) yra matomos kaip objektyvios darbo savybės, lemiančios atitinkamas jį atliekančios darbuotojo psichologines reakcijas. (Vėlesni tyrimai parodė, kad šios darbo charakteristikos yra teigiamai susijusios su jas atitinkančiais psichologinio įgalinimo aspektais – Kraimer et al., 1999, cit. pagal Spreitzer, 2008.) PĮ konceptualizuojantys autoriai šiuos objektyvius veiksnius atriboja ir laiko konstruktui išoriškais, suprasdami juos kaip reikšmingas, tačiau ne visada pakankamas psichologinio įgalinimo sąlygas.[1] PĮ yra orientuotas išimtinai į subjektyvų patyrimą, suprantant konstrukto aprašoma darbuotojų būseną kaip būtiną tam, kad į objektyvias darbo sritis nukreiptos įgalinančios intervencijos duotų laukiamą rezultatą. Šis darbuotojų *galios* jausmas matomas kaip daugialypis reiškinys – atskirų būsenų visuma. Numatytos būsenos, anot autorių, nėra stabilūs, skirtingoms situacijoms generalizuojami asmens bruožai, bet kyla iš paties darbo proceso. Jos yra formuojamos darbo praktikos konkrečioje darbo aplinkoje ir yra jai specifiškos. PĮ taip pat suprantamas kaip kontinualus kintamasis: darbuotojai nėra įgalinti arba neįgalinti, bet jaučiasi esantys tokie daugiau ar mažiau (Spreitzer, 1995; Spreitzer, Kizilos ir Nason, 1997; Thomas ir Velthouse, 1990).

Išskiriamos keturios įgalinimo būsenas atitinkančios PĮ konstrukto dimensijos (Spreitzer, 1995; Spreitzer, Kizilos ir Nason, 1997):

- *Prasmės* dimensija aprašo suvokiamą atliekamo darbo prasmingumą ir jam teikiamą svarbą (darbo prasmingumas – tai darbo proceso ir/ar rezultato nematerialiai vertė pačiam darbuotojui). Ši būsena taip pat rodo darbuotojo asmeninių poreikių, vertybių ir darbe atliekamo vaidmens suderinamumą. Suvokiamas darbo prasmingumas yra matomas kaip įgalinimo pagrindas, lemiantis darbuotojo energingumą atliekant konkrečias darbo užduotis. Savo darbo prasmingu nelaikantis darbuotojas nebūtų pilnavertiškai įgalintas. Šis PĮ aspektas, anot Spreitzer, Kizilos ir Nason (1997), yra sinonimiškas *darbo charakteristikų modeliui* priklausančiam *darbo reikšmingumui* – suvokiamai darbo svarbai organizacijai ar visuomenei (Hackman ir Oldham, 1976, cit. pagal Landy ir Conte, 2013). PĮ konstruktą modifikuojantys autoriai – Tvarijonavičius ir Bagdžiūnienė (2013), Tvarijonavičius (2014) – *prasmės* dimensijai priskiriamą energingumą siūlo traktuoti kaip atskirą „entuziazmo“ dimensiją, aprašančią darbuotojo nusiteikimą noriai atlikti savo darbą ir dėti papildomas pastangas. Tačiau vėlesni empiriniai tyrimai tokio *prasmės* išskaidymo nepateisina (Tvarijonavičius, Bagdžiūnienė ir Žukauskaitė, 2016).

1 Pastebėtina, kad naujausi bandymai konceptualizuoti darbuotojų įgalinimą pasižymi priešingu teoriniu sprendimu: stengiamasi apimti reiškinio visumą, objektyvūs ir subjektyvūs įgalinimo aspektai yra integruojami į vieną konstruktą (pvz., Pradhan ir Panda, 2019).

- *Kompetencijos* dimensija aprašo darbuotojo suvokiamą galėjimą tinkamai atlikti savo darbą, įsitikinimą, kad disponuoja tam reikalingais įgūdžiais. Savo kompetencija netikintis darbuotojas nebūtų pilnavertiškai įgalintas. Šis konstrukto aspektas yra sinonimiškas *saviveiksmingumui* – individo tikėjimu savo sugebėjimais (Bandura, 1989, cit. pagal Spreitzer, 1995), – tik yra suprantamas siauriau ir apima išskirtinai darbo kontekstą (Spreitzer, Kizilos ir Nason, 1997).
- *Autonomija* aprašo darbuotojo suvokimą, kad jis gali pats spręsti, kaip atlikti savo darbą, pats inicijuoti ir reguliuoti su darbu susijusias veiklas. Šis PĮ aspektas yra sinonimiškas *darbo charakteristikų modeliui* priklausančiai *autonomijai* (Hackman ir Oldham, 1976, cit. pagal Landy ir Conte, 2013), tik internalizuotai (Spreitzer, Kizilos ir Nason, 1997). Autonomijos pojūčiui priešinamas darbuotojo manymas, kad jis tik vykdo aukštesnę padėtį organizacijos hierarchijoje užimančio asmens nurodymus ir neturi asmeninės laisvės. Tokiu atveju darbuotojas nebūtų pilnavertiškai įgalintas.
- *Poveikio* dimensija aprašo darbuotojo suvokiamą įtaką darbe – galėjimą veikti strateginius ar administracinius procesus, bendrus darbo rezultatus. Tai iš dalies gali būti matoma kaip išplėsta *darbo charakteristikų modeliui* priklausanti *grįžtamojo ryšio* dimensija (Hackman ir Oldham, 1976, cit. pagal Landy ir Conte, 2013). Netikintis savo galia daryti įtaką organizacijai, kurioje dirba, darbuotojas nebūtų pilnavertiškai įgalintas. Suvokiamas *poveikis* organizacijai nuo *autonomijos* skiriasi kontrolės mastu: autonomija nurodo į kontrolės pojūtį atliekant savo darbą, poveikis – į kontrolės pojūtį veikiant darbo aplinką organizacijos ar jos padalinio lygmeniu (tačiau pastebėtina, kad tyrimai, kuriuose naudojamos PĮ konstrukto modifikacijos, gali sufleruoti *prasmės* ir *poveikio* dimensijų tapatumą – pvz., Tvarijonavičius, Bagdžiūnienė ir Žukauskaitė, 2016).

Pažymima, kad PĮ aspektai neturėtų būti matomi kaip susiję priežastiniais ryšiais. Visos keturios dimensijos kartu sudaro įgalinimo „geštaltą“. Vienos dimensijos stygius šį efektą mažintų visiškai jo nepašalindamas, tačiau pilnavertė *galia*, anot konstrukto autorių, pasiekiama tik esant visiems keturiems jos aspektams (Spreitzer, 1995, 2008; Spreitzer, Kizilos ir Nason, 1997; taip pat žr. Thomas ir Velthouse, 1990). Pvz., savo autonomija darbe tikintis darbuotojas nebus pilnavertiškai įgalintas, jei jam nerūpės, kokius sprendimus priima ir kokius darbo rezultatus gauna, t.y. jei nejaus prasmės. Arba: galėjimu daryti įtaką organizacijai tikintis darbuotojas nebus pilnavertiškai įgalintas, jei abejos savo kompetencija (Spreitzer, 2008). Tačiau, nors ši į skirtingų aspektų visumą apeliuojanti retorika suteikia konstruktui teorinio koherentiškumo, kiekybinių tyrimų paradigma apsunkina jos derinimą su tyrimų praktika. Šiame darbe apžvelgiamuose

empiriniuose tyrimuose (1.1.2, 1.2.2 poskyriai) įgalinimo „visuma“ dažnai ignoruojama. PĮ konstruktas yra operacionalizuojamas kaip keturios dimensijos, atitinkamai jas įtraukiant į statistinius modelius bei interpretuojant tyrimų rezultatus. Spreitzer (2008) tokį konstrukto traktavimą nurodo kaip įmanoma ir diskutuotiną. Tokia praktika išryškina kitą problemą, kada nevisos PĮ dimensijos, kaip rodo empirinių tyrimų rezultatai, siejasi su numanomus PĮ efektus aprašančias kintamaisiais (pvz., Spreitzer, Kizilos ir Nason, 1997; žr. šio darbo 1.2.2. poskyrį). Jei psichologinis įgalinimas yra suprantamas kaip vientisas, keturiais tos pačios būsenos modalumais manifestuotas reiškinys, visų šių konstrukto aspektų ryšys su kitais kintamaisiais turėtų būti panašus. Taigi tokia reiškinio samprata su empiriniais tyrimų rezultatais nėra suderinama. Spreitzer (2008) uždavinį parodyti, kaip psichologinio įgalinimo dimensijų sąveika patvirtina konstrukto „visumos“ prielaidą, adresuoja kitiems tyrimams.

Kaip rodo dimensijų apžvalga, PĮ konstruktas savo turiniu nėra originalus ir greičiau turėtų būti matomas kaip įvairių kitų konstruktų kompiliacija. Tai pastebėdami kiti autoriai abejoja, ar naujų, esamas dubliuojančių sąvokų (kaip „psichologinis įgalinimas“) įvedimas yra prasmingas ir ar nusistovėjusias tyrimo tradicijas turinčių konstruktų keitimas jiems sinonimiškais yra pateisinamas (Endriulaitienė, 2014). Tokį esamų teorinių sistemų selektyvų kompiliavimą galima grįsti pačiu darbuotojų *galios* problematizavimu, leidžiančiu mobilizuoti atskirus teorinius elementus bei aktualų kitų sričių (pvz., klinikinės psichologijos) žinojimą organizacinės psichologijos srityje ir taip atveriančiu naują tyrimų lauką. Tačiau dalį šio argumento neišvengiamai sudaro ir paties tyrimų lauko perspektyvumas, PĮ prasmingo derinimo su kitais konstruktais galimybės ir gautų rezultatų praktinė reikšmė. Tai yra apžvelgiama kitame poskyryje.

1.1.2. PĮ sąlygos ir efektai

Psichologinio įgalinimo tyrimų laukas yra sistemingai tyrinėtas siekiant nustatyti šio reiškinio sąlygas ir su juo siejamus efektus. Seibert, Wang ir Courtright (2011) metaanalizė parodė, kad įvairūs darbo kontekstą ir individus aprašantys kintamieji, interpretuojami kaip įgalinimo sąlygos, siejasi su PĮ. Autoriai rado statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį tarp psichologinio įgalinimo ir aukštą produktyvumą kultivuojančių žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų (darbuotojams rengiamų mokymų, kompetencija paremtų atlygio sistemų, į darbo efektyvumą orientuotų vadybos sistemų, prieigos prie informacijos užtikrinimo, organizacinio mokymosi, įvairių paskatinimo sistemų ir kt.), darbuotojams teikiamos socialinės–politinės paramos (sanglaudos, prieigos prie resursų užtikrinimo, vidinės komunikacijos kokybės, inovatyvumą skatinančio klimato, skaidrumo ir teisingumo organizacijoje suvokimo, organizacinio klimato ir kultūros, bendradarbiavimo ir kt.), pozityvaus vadovavimo (charizmatinės lyderystės, komunikacijos su vadovu kokybės, vadovo prieinamumo, pasitikėjimo juo ir kt.), darbo

charakteristikų (pareigų aiškumo, nerutiniškumo, teikiamo grįžtamojo ryšio ir kt.). Analizuojant galimas individualias įgalinimo sąlygas statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys rastas tarp PĮ ir pozityvaus savęs vertinimo, pareigybės lygio, stažo ir amžiaus (tačiau ne tarp PĮ ir lyties ar išsilavinimo). Bendrai, šios metaanalizės rezultatai rodo, kad kontekstinės psichologinio įgalinimo sąlygos yra svarbesnės nei individualios, išskiriant pozityvų savęs vertinimą kaip santykinai reikšmingą darbuotojų savybę (žr. Seibert, Wang ir Courtright, 2011). Tačiau, lyginant su darbo kontekstu, individualios PĮ sąlygos yra mažai tyrinėtos ir autoriai kelia tikslą plėsti tyrimų lauką (Maynard, Gilson ir Mathieu, 2012). Į tai atsižvelgiama naujesniuose tyrimuose. Pavyzdžiui, García-Juan, Escrig-Tena ir Roca-Puig (2018) randa, kad PĮ teigiamai siejasi su į tikslą orientuota mokymosi orientacija (kai siekiama kelti asmeninę kompetenciją įgyjant žinių ir patirties).

Šie rezultatai bei Seibert, Wang ir Courtright (2011) metaanalizę papildanti Maynard, Gilson ir Mathieu (2012) į PĮ konstruktą orientuota literatūros apžvalga pirmiausia patvirtina, kad svarbi psichologinio įgalinimo sąlyga yra plačiai suprantamas *struktūrinis įgalinimas* – visos organizacijoje taikomos priemonės, kuriomis siekiama suteikti daugiau galių darbuotojams: daugiau galimybių, geresnę prieigą prie reikalingos informacijos, resursų, paramos, daugiau formalaus ir neformalaus įtakingumo (Kanter, 1977, cit. pagal Wagner et al., 2010). Wagner et al. (2010), atlikdami sisteminę literatūros apžvalgą, parodė esant teigiamą struktūrinio ir psichologinio įgalinimo ryšį medicinos seserų imtyje. Toks konstruktų ryšys medicinos seserų imtyje rastas atliekant ir longitudinius tyrimus (Laschinger et al., 2004), taip pat eksperimentiškai, vadybininkų imtyje (Logan ir Ganster, 2007), kai mokymai, suteikiama sprendimų priėmimo galia bei prieiga prie resursų yra derinami su vadovų teikiama parama. Pastebėtina, kad priežastinis ryšys tarp šių konstruktų gali būti ir atvirkščias: įgalinančią būseną patiriantys darbuotojai gali savo iniciatyva veikti darbo aplinką ir siekti struktūriškai įgalinančių pokyčių (Spreitzer, 2008).

Sistemingai tirti psichologinio įgalinimo efektai apima teigiamus ir organizacijai ekonomiškai naudingus darbuotojų nuostatų–jausenų bei elgesio pokyčius. Seibert, Wang ir Courtright (2011) metaanalizė parodė, kad PĮ teigiamai siejasi su įsipareigojimu organizacijai ir pasitenkinimu darbu, neigiamai – su patiriama įtampa ir ketinimu palikti darbovietę. Teigiamas ryšys taip pat rastas tarp PĮ ir įvairių darbuotojų elgesio aspektų: darbo užduočių atlikimo efektyvumo, pilietiško elgesio organizacijoje (formaliai privalomų darbų viršijimo asmenine iniciatyva) ir inovatyvumo.

Tyrimuose psichologinis įgalinimas dažnai traktuojamas kaip mediatorius, paaiškinantis ryšį tarp įvairių organizacinio konteksto veiksnių ir jų efektų. Pavyzdžiui, randama, kad psichologinis įgalinimas gali paaiškinti ryšį tarp įgalinančios (t. y. bendradarbiavimą skatinančios bei į darbuotojų savitumus atsižvelgiančios) lyderystės ir darbuotojų kūrybingumo (Yang, Gu ir Liu,

2019). Arba: kad PĮ *prasmės* ir *kompetencijos* dimensijos paaiškina ryšį tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai bei pasitenkinimo darbu (Lana ir Chongb, 2015). Kad šios dimensijos taip pat gali paaiškinti darbo charakteristikų (Hackman ir Oldham, 1976, cit. pagal Landy ir Conte, 2013) ir pasitenkinimo darbu ryšį (Liden, Wayne ir Sparrowe, 2000).

Apibendrinant, akademinėje literatūroje PĮ yra matomas kaip kylantis iš plataus spektro įgalinančių organizacinių ir individualių veiksnių. Šis darbuotojų galios patyrimas nėra laikomas savaime vertingu reiškiniu, tačiau yra siejamas su įvairiais organizacijai reikšmingais padariniais – teigiamais darbuotojų nuostatų ir elgesio pokyčiais, – jų tarpe ir su šiame darbe aktualiu bei toliau išsamiau nagrinėjamu pasitenkinimu darbu.

1.2. PĮ ryšys su pasitenkinimu darbu

1.2.1. Pasitenkinimo darbu teoriniai aspektai

Pasitenkinimas darbu – vienas populiariausių tyrimo objektų organizacinės psichologijos srityje, sulaukęs kur kas daugiau dėmesio nei įvairios kitos jausenos darbo atžvilgiu (Dalal ir Credé, 2013), kurio svarbą organizacijai rodo sistemingi tyrimai. Didesnis darbuotojų pasitenkinimas atliekamu darbu yra siejamas su didesniu produktyvumu ir pelnu, mažesne darbuotojų kaita, didesniu klientų pasitenkinimu (Harter, Schmidt ir Hayes, 2002; Mendoza ir Maldonado, 2014).

Dalis su pasitenkinimu darbu siejamų problemų kyla bandant jį apibrėžti. Anot įvairius šaltinius reziumuojančios Dromantaitės et al. (2012, p. 46), pasitenkinimas darbu yra viena iš nuostatų darbo atžvilgiu ir „reiškia psichologinį atsaką, kylantį iš to, kaip darbuotojas vertina savo darbą, darbo patirtį, darbo sąlygas“ (ten pat patikslinama, kad pasitenkinimas darbu yra daugiamatis – darbuotojas gali būti patenkintas užmokesčiu, paaukštinimo perspektyvomis, bendradarbiais, vadovavimu, pačiu darbu). *Nuostata* savo ruožtu yra „palanki arba nepalanki kokio nors dalyko ar asmens vertinimo reakcija, kuri išreiškiama nuomone, jausmais ir tikslingu elgesiu, dažnai grindžiama įsitikinimais“ (Dromantaitė et al., 2012, p. 45); nuostatos komponentai, anot autorių, yra trys: emocinis (teigiami ar neigiami jausmai), kognityvinis (mintys, įsitikinimai, vaizdiniai) ir elgesio. Viena šios pasitenkinimo darbu kaip nuostatos sampratos problemų ta, kad elgesys (organizacinių ir kitų) psichologinių tyrimų tradicijoje matomas kaip nuostatų pasekmė arba priežastis – taigi negali tuo pačiu būti ir nuostatos komponentas (Dalal, 2013). Todėl siūloma pasitenkinimą darbu apibrėžti kaip kognityvinių ir afektyvių reakcijų į savo darbą rinkinį (Dalal, 2013), arba – kaip daugiaaspektę palankią ar nepalankią reakciją į darbą (Judge, Hulin ir Dalal, 2012). Tokie siauresni apibrėžimai yra tinkamesnis šio darbo kontekste. Kadangi psichologinio įgalinimo (žr. 1.1.1. poskyrį) – kuris taip pat yra matomas kaip kognityvinių komponentų turinti

būsena, esanti „psichologinis atsakas“ ar „reakcija į darbą“, – turinys gali būti artimas įvairius kognityvinius komponentus apimančiam *pasitenkinimui darbu,* svarbu užtikrinti, kad šių konstruktų atskiri elementai nesutaptų. Pvz., lyginant Spreitzer (1995) psichologinį įgalinimą ir Spector (2019) pasitenkinimą darbu matuojančių metodikų turinį, panašių elementų galima rasti tarp pastarojo ir PĮ *prasmės* dimensijos. Todėl siaurinant apibrėžimą svarbu išskirti pasitenkinimo darbu emocinį aspektą – vertinant savo darbą jaučiamą palankumą ar nepalankumą. Tai yra būdinga kitų autorių pateikiamiems apibrėžimams: pasitenkinimas darbu yra suprantamas kaip afektyvi reakcija į darbą (Quinn ir Staines, 1979), kaip darbuotojo jausmai savo darbo atžvilgiu (Smith ir kt., 1969) ir pan. (cit. pagal Price, 1997), arba kaip teigiama ir maloni emocinė būsena (Locke, 1976, cit. pagal Wang ir Lee, 2009).

Kita aptariamos pasitenkinimo darbu sampratos problema – preziumuojamas pasitenkinimo daugiamatiškumas. Nors tuo pačiu kai kurie teoriniai modeliai, gausi esama tyrimų praktika ir konstrukto operacionalizavimo būdai (žr. Hora, Ribas Júnior ir Souza, 2018) numato generalizuotą reakciją – bendrą pasitenkinimą darbu, – kuri nėra tas pats, kas pasitenkinimo įvairiais darbo aspektais suma (Dalal, 2013; Dalal ir Credé, 2013). Kitaip tariant, pasitenkinimas konkrečiais darbo aspektais – užmokesčiu, paaukštinimo perspektyvomis, bendradarbiais, vadovavimu ir pan. – ir bendras pasitenkinimas darbu laikytini atskiromis reakcijomis, pastarosios objektu esant „darbui bendrai“ (tyrimų metu kartais kartu naudojamos atskiros bendrą pasitenkinimą darbu ir pasitenkinimą atskirais jo aspektais matuojančios metodikos – Dalal, 2013). Taigi, jei ketinama tirti bendrą reakciją (kaip šiame darbe aprašomo tyrimo atveju), naudojamas pasitenkinimo darbu apibrėžimas turėtų aiškiai tai nurodyti, neįtraukiant kitų autorių minimo „daugiaaspektiškumo“ ar „nuostatų rinkinių“. Atsižvelgiant į visa tai, šiame darbe (bendras) *pasitenkinimas darbu* suprantamas kaip darbuotojo bendra teigiama emocinė reakcija į savo darbą.

1.2.2. Pasitenkinimas darbu kaip PĮ efektas

Darbuotojų pasitenkinimas atliekamu darbu yra daugiausia tyrėjų dėmesio sulaukęs psichologinio įgalinimo efektas, kuris taip pat, vertinant kiekybiškai, yra santykinai didžiausias (Maynard, Gilson ir Mathieu, 2012; Seibert, Wang ir Courtright, 2011). Esti dvejopa tyrimų praktika, kai šių (ir kitų) konstruktų ryšys analizuojamas PĮ traktuojant kaip vientisą reiškinį (pvz., Garcia-Juan, Escrig-Tena ir Roca-Puig, 2018; Wang ir Lee, 2009) arba kaip atskiras dimensijas (pvz., Spreitzer, Kizilos ir Nason, 1997). Pirmuoju atveju yra paisoma konstrukto teorinių prielaidų (šio darbo 1.1.1. poskyris), tačiau abi prieigos yra perspektyvios (Spreitzer, 2008). Šiame darbe stengiamasi abi prieigas derinti: aiškinant pasitenkinimą darbu daugiau ar mažiau atsižvelgti į sudėtinį ir į sąveikinį PĮ dimensijų efektą.

Esami tyrimai rodo skirtingą atskirų PĮ dimensijų prognostinę vertę aiškinant pasitenkinimą darbu. Spreitzer, Kizilos ir Nason (1997) spėjo pasitenkinimą darbu esant visų PĮ dimensijų efektu, stipriausiai susijusiu su suvokiamu darbo prasmingumu, nes ši dimensija apima atliekamo darbo ir asmeninių vertybių suderinamumą. Du JAV atlikti tyrimai parodė, kad heterogeniškoje privačiame sektoriuje dirbančių darbininkų ir labiau homogeniškoje vadybininkų imtyse visos PĮ dimensijos atskirai teigiamai siejasi su pasitenkinimu darbu, tačiau, kai šis ryšys vertinamas atsižvelgiant į jas visas, pasitenkinimą darbu prognozuoja tik *prasmė* ir *autonomija* arba *prasmė* ir *kompetencija*. Wang ir Lee (2009), tirdami heterogenišką privataus sektoriaus darbuotojų imtį, rado, kad pasitenkinimą darbu prognozuoja visos PĮ dimensijos, išskyrus *kompetenciją*. Tuo tarpu Lana ir Chongb (2015) Kinijoje rinktoje imtyje pasitenkinimą darbu prognozuoja tik *kompetencija* ir *prasmė*. Tokį pat konstruktų ryšį rodo Liden, Wayne ir Sparrowe (2000) JAV atliktas tyrimas. Tuo tarpu Lietuvoje atlikto (PĮ konstrukto modifikaciją įdarbinančio) tyrimo rezultatai rodo, kad pasitenkinimą darbu prognozuoja tik *prasmės* dimensija (Tvarijonavičius, 2014). Šių psichologinį įgalinimą ir pasitenkinimą darbu siejančių tyrimų rezultatai sutampa tik ties viena iš keturių PĮ dimensijų: visais atvejais pasitenkinimą atliekamu darbu prognozuoja suvokiamas jo prasmingumas. Kitų PĮ dimensijų vaidmuo gali būti įvairus, išskiriant *kompetenciją* kaip antrą dažnai identifikuojamą pasitenkinimo darbu prediktorių.

Reikšmingai tyrimų lauką išplėtę Wang ir Lee (2009) taip pat parodė, kad aiškinant pasitenkinimą darbu yra prasminga atsižvelgti į PĮ dimensijų sąveikas. Tyrimo rezultatai leidžia spėti, kad PĮ dimensijos gali stiprinti arba slopinti viena kitą. Autoriai rado, kad *autonomija* neigiamai siejasi su pasitenkinimu darbu, jei *kompetencijos* ir *poveikio* įverčiai kartu yra aukšti arba žemi; kad *poveikis* nėra susijęs su pasitenkinimu darbu, kai *autonomijos* ir *kompetencijos* įverčiai kartu yra aukšti arba žemi (tačiau ryšys tarp konstruktų tampa teigiamu, kai šių dimensijų porose įverčiai skiriasi); kad *prasmė* geriau prognozuoja pasitenkinimą darbu, jei *autonomijos* ir *kompetencijos* įverčiai yra aukšti. Šis tyrimas pirmiausia reikšmingas tuo, kad parodo bendrą PĮ efektą esant ne tiesiog sudėtinį, bet dimensionaliai sąveikinį, kuris gali būti didesnis arba mažesnis už atskirų dimensijų efektų sumą.

Apibendrinant, nors psichologinis įgalinimas yra žinomas kaip geras pasitenkinimo darbu prediktorius (Seibert, Wang ir Courtright, 2011), atskirų dimensijų vaidmuo nėra aiškus, į jas atsižvelgiančių tyrimų rezultatai nesutampa. Tai leidžia kelti uždavinį tęsti šių konstruktų ryšio tyrimus naujose imtyse. Taip pat tyrimai rodo, kad pasitenkinimas darbu nebūtinai yra tiesiog sudėtinis PĮ dimensijų efektas. Konstruktų sąsajos gali būti komplikuotos, charakterizuojamos PĮ dimensijų sąveikomis. Toliau bus bandoma parodyti, kad šios sąsajos yra prasmingai tirtinos

įvedant kitą su dalimi PĮ dimensijų galimai sąveikaujantį ir ryšį tarp PĮ ir pasitenkinimo darbu paaiškinti galintį konstruktą – kognityvinio užbaigtumo poreikį.

1.3. Kognityvinio užbaigtumo poreikio vaidmuo

1.3.1. KUP teoriniai aspektai

Kognityvinio užbaigtumo poreikio konstruktas yra apremtas mėgėjiškos epistemikos teorija (angl. *lay epistemic theory;* Kruglanski, 2012), kuria postuluojamas kasdienio pažinimo analogiškumas moksliniam. Remiamasi prielaida, kad žinojimo apie reiškinius formavimas ir tikslinimas yra pabaigos neturintis procesas, nutraukiamas veikiant episteminei motyvacijai priimti sprendimą, kada tam tikras atsakymas traktuojamas kaip „pakankamai geras“. Ši motyvacija, galinti būti didesnė ar mažesnė, yra suprantama kaip individualūs episteminiai skirtumai, charakterizuojantys žinojimo formavimo stilių (Kruglanski, 2012).

Kognityvinio užbaigtumo poreikis (KUP) apibrėžiamas kaip troškimas gauti nespecifinį atsakymą į kylantį klausimą, siekiant išvengti diskomfortą keliančio neaiškumo (Kruglanski, 2012)[2]. Šis poreikis gali kilti veikiant išorinėms aplinkybėms, tačiau taip pat yra suprantamas kaip stipriau ar silpniau išreikšta asmens savybė. Dideliu dispozityviu KUP pasižymintys individai prastai toleruoja neapibrėžtumą ir yra epistemiškai rigidiški – teikia pirmenybę greitai suformuojamam, organizuotam, nuspėjamam ir vienprasmiui žinojimui bei vengia šį žinojimą kvestionuoti; jų santykiui su informacija būdinga sprendimų priėmimo skuba ir konservatyvumas (Roets et al., 2015, pp. 4–5). Pažymėtina, kad žemas KUP yra suprantamas kaip šių savybių funkcionali priešybė – kognityvinio neužbaigtumo poreikis, t. y. noras išvengti atsakymo į keliamą klausimą, kai atsakymo turėjimas yra nepageidautinas (Kruglanski, 2012). Taigi konstruktas apima individualių episteminių skirtumų kontinuumą nuo didelio lankstumo iki didelio rigidiškumo.

Sistemingi tyrimai, patvirtindami konstrukto teorines prielaidas, rodo, kad KUP teigiamai siejasi su įvairiais konservatyvumą atspindinčiais socialiniais–politiniais kintamaisiais: politinėmis dešiniosiomis pažiūromis ir konservatizmu, religingumu ir nacionalizmu, autoritarizmu, pritarimu mirties bausmei (Jost et al., 2003). Kadangi subjektyvus žinojimo formavimas yra neatskiriamas socialinio funkcionavimo atributas, KUP tyrimų laukas yra labai platus (žr. Kruglanski et al., 2009). Tačiau konstrukto taikymas tiriant organizacijas yra nauja tyrimų kryptis (Roets et al., 2015), kurios analize apsiribojama šiame darbe.

2 Teoriškai numatomas ir specifinis KUP – troškimas gauti konkretų atsakymą (žr. Kruglanski, 2012), – tačiau šiame darbe apsiribojama psichologinių tyrimų praktikoje paplitusia nespecifinio ir dispozityvaus KUP samprata.

1.3.2. KUP reikšmė organizaciniame kontekste

Organizaciniame kontekste atlikti tyrimai sieja kognityvinio užbaigtumo poreikį su įvairiais individo ir organizacijos veiksniais. Dalis šių tyrimų sufleruoja prastą didesnio KUP suderinamumą su psichologinio įgalinimų bei jo pageidautinais efektais.

Patvirtindami konstrukto prielaidas, Pierro et al. (2014) parodė, kad prastai neapibrėžtumą toleruojantiems dideliu kognityvinio užbaigtumo poreikiu pasižymintiems darbuotojams yra svarbus procedūrinis teisingumas. Šių darbuotojų tarpe suvokiamas vadovo teisingumas (taip pat reiškiantis nuoseklumą, vadovavimąsi normomis) labiau siejasi su identifikavimusi su kolektyvu, pasitenkinimu darbu ir darbo efektyvumu. Kiti tyrimai rodo, kad didesniu KUP pasižymintys darbuotojai yra jautrūs vadovų etiškumui. Etiški (taisyklių paisantys, teisingai vertinantys, todėl labiau nuspėjami ir patikimi) vadovai didesniu KUP pasižymintiems darbuotojams yra patrauklesni, šių darbuotojų tarpe suvokiamas vadovo etiškumas stipriau siejasi su didesniu įsitraukimu ir pasitenkinimu atliekamu darbu (Pierro et al., 2016).

Tačiau didesnė esamų tyrimų dalis šį poreikį sieja su efektais, kurie paprastai vienprasmiškai suprantami kaip nepageidautini. Dideliu KUP pasižymintys darbuotojai geriau jaučiasi ir yra produktyvesni kognityviai homogeniškoje aplinkoje – jų darbo efektyvumas yra didesnis, jei panašiu KUP pasižymi ir likęs kolektyvas (Priero et al., 2015). Tai gali kelti sunkumų šiuo aspektu heterogeniškose darbo aplinkose, kadangi darbuotojų nepritapimas prie kolektyvo gali silpninti pageidautinus įgalinančių veiksnių efektus (Cai et al., 2018). Bendrai, konstruktu aprašomi žinojimo formavimo skirtumai yra identifikuojamas kaip įvairius socialinius prietarus (pvz., rasizmą ar seksizmą) gerai paaiškinantis veiksnys (Roets ir Van Hiel, 2011a), nes tokie prietarai yra kultūriškai paplitę, stabilūs ir greitai įsisavinami, todėl gali funkcionuoti kaip kognityvinio užbaigtumo poreikį efektyviai patenkinti galintis žinojimas. Taigi didelis KUP didesne socialine įvairove pasižyminčioje darbo aplinkoje gali būti problemiškas. Organizacinės srities tyrimai patvirtina, kad stipriau išreikštą KUP turintys individai yra labiau linkę remtis seksistinėmis kultūrinėmis normomis ir prasčiau vertina vadoves moteris (Baldner ir Pierro, 2018). Didelis KUP taip pat siejamas su polinkiu vadovę moterį vertinti pasitelkiant lyčiai, bet ne pareigoms taikomus stereotipus (Pica et al., 2018).

Konstrukto prielaidas patvirtinantys tyrimai taip pat rodo, kad stipriau išreikštas kognityvinio užbaigtumo poreikis gali apsunkinti darbuotojų prisitaikymą vykstant organizaciniams pokyčiams, kada atsisakoma nusistovėjusių socialinių struktūrų ir veikimo būdų, o steigiama nauja tvarka sukuria didelį neapibrėžtumą (Kruglanski et al., 2007). Kadangi psichologinio įgalinimas gali būti reikšmingas lengvinant darbuotojų prisitaikymą vykstant pokyčiams (Mishra ir Spreitzer, 1998, cit. pagal Spreitzer, 2008), o darbuotojų įgalinimas bendrai siejamas su lūkesčiais palengvinti

organizacinių pokyčių valdymą ir net juos stimuliuoti (Conger ir Kanungo, 1988), tikėtina, kad didesnis KUP su šiais tikslais nėra suderinamas ir gali kliudyti pageidautiniems psichologinio įgalinimo efektams pasireikšti. Su didesniu KUP siejami prisitaikymo prie organizacinės kaitos sunkumai turėtų būti aktualūs ir diegiant darbuotojus įgalinančius pokyčius.

Episteminiai skirtumai taip pat gali veikti darbo rezultatus. Stipriau išreikštas kognityvinio užbaigtumo poreikis gali riboti inovatyvumą. Eksperimentiniai tyrimai rodo, kad iš dideliu KUP pasižyminčių individų sudarytos grupės prasčiau susidoroja su kūrybingumo reikalaujančiomis užduotimis (Chirumbolo et al., 2005). Šiuo atveju galima spėti, kad didelis KUP silpnina teigiamą psichologinio įgalinimo efektą, kadangi darbuotojų kūrybingumas yra teigiamai su šia būsena susijęs (Yang, Gu ir Liu, 2019; Seibert, Wang ir Courtright, 2011).

Galiausiai, KUP konstruktu aprašomos episteminės preferencijos yra svarbios organizacijos vidaus procesams ir kultūrai bendrai. Stipriau išreikštą kognityvinio užbaigtumo poreikį turintys darbuotojai teikia pirmenybę griežtomis taisyklėmis pasižyminčiam „kietam“ (bet ne daugiau laisvės pavaldiniams numatančiam „minkštam“) vadovavimo stiliui, nes tai reiškia greitą ir nekvestionuotiną vieno žmogaus sprendimu paremtą konsensuso formavimą (Bélanger, Pierro ir Kruglanski, 2015). Tokie darbuotojai patiria daugiau streso ir perdegimo simptomų turėdami liberalų ir savarankiškumą skatinantį vadovą (Bélanger et al., 2016). Su šiais kognityviniais ypatumais nederantis vadovavimo stilius gali lemti mažesnes pavaldinių pastangas ir prastesnius darbo rezultatus (Pierro, Kruglanski ir Raven, 2012). Visa tai gali skatinti autokratinę organizacijos kultūrą, palaikyti griežtas hierarchines struktūras (Priero, Kruglanski ir Raven, 2012; De Grada et al., 1999 ir Pierro et al., 2003, cit pagal Priero, Kruglanski ir Raven, 2012). Šis efektas turi rimtų implikacijų darbuotojų įgalinimo kontekste, nes yra priešingas įgalinimo programų steigiamam autonomiško darbuotojo idealui.

Apžvelgti tyrimai rodo kognityvinio užbaigtumo poreikio svarbą organizaciniame kontekste ir sufleruoja prastą šios stipriai išreikštos dispozicijos suderinamumą su darbuotojų įgalinimo agenda. Konservatyvūs, dideliu KUP pasižymintys darbuotojai gali priešintis įgalinančioms intervencijoms, jų tarpe pozityvūs įgalinimo efektai gali būti silpni ar visai nepasireikšti. Kita vertus, įgalinti – tokie, kokius juos aprašo PĮ konstruktas – darbuotojai gali disponuoti įgūdžiais, leidžiančiais efektyviai pasiekti kognityvinį užbaigtumą. Šis galios jausmas, bent jau tam tikrais aspektais, gali būti svarbesnis būtent dideliu KUP pasižymintiems darbuotojams. Taigi šio konstrukto sąsajos su psichologiniu įgalinimu bei jo efektais gali būti komplikuotos ir yra vertos išsamesnės analizės.

1.3.3. KUP kaip PĮ ir pasitenkinimo darbu ryšį komplikuojantis veiksnys

Nors PĮ ir KUP matuojančias metodikas inauguruojantys tekstai pasirodė beveik tuo pačiu metu, darbo rašymo metu abu konstruktus siejančių tyrimų nėra randama. Bendrai, individualių dispozicijų vaidmuo įgalinimo kontekste yra labai mažai tyrinėtas (Spreitzer, 2008). Tačiau kognityvinio užbaigtumo poreikio konstrukto teorinės prielaidos ir žinomi efektai – didelio KUP atveju plačiai pasireiškiantis konservatyvumas ir rigidiškumas – leidžia problematizuoti psichologinio įgalinimo ir pasitenkinimo darbu (ar kitų pozityvių įgalinimo efektų) ryšį.

Bendrai, įgalinimo programos kyla iš personalo vadybos praktikų, kuriomis siekiama skatinti darbuotojų įsipareigojimą, rizikos toleravimą ir inovatyvumą, tuo pačiu mažinant organizacijos biurokratinį aparatą ir hierarchines struktūras, pavaldiniams suteikiant daugiau sprendimų priėmimo laisvės, didinant savivaldą (Thomas ir Velthouse, 1990). Psichologinis įgalinimas gali būti matomas kaip šios laisvės internalizavimas. Tai yra darbo patirties formuojama subjektyvi jausena, turinti prasmės, galėjimo ir asmeninės kontrolės atributus: įgalintas darbuotojas ne tik suvokia darbą kaip prasmingą, bet ir jaučiasi galintis veikti savo darbo aplinką, pats spręsti, kaip atlikti darbo užduotis, taip pat turinti tam reikalingų įgūdžių ir žinių (1.1.1. poskyris). Veiklos būdų pasirinkimo galimybė suponuoja jų įvairovę, o suvokiamas poveikis organizaciniams procesams taip pat reiškia ir didesnę asmeninę atsakomybę. Kitaip tariant, (psichologiškai) įgalintas darbuotojas savo darbo aplinką iš dalies suvokia kaip lygesnių santykių, asmeninės įtakos, galimybių ir alternatyvių asmeninių pasirinkimų lauką, bet ne kaip reguliuojančią jo veiksmus konkrečiais, jam išoriškais kriterijais. Tokia darbuotojo būsena turėtų sietis su lėtesniu sprendimų priėmimu ir didesniu neapibrėžtumu.

Nėra pakankamai aišku, kaip psichologinis įgalinimas dera su kognityvinio užbaigtumo poreikiu. Prasčiau neapibrėžtumą toleruojantiems, labiau konservatyviems (kaip rodo, tyrimai, „kietam“ vadovavimo stiliui pirmenybę teikiantiems – Bélanger, Pierro ir Kruglanski, 2015) darbuotojams įgalinimo idėjos – jų kontekste artikuliuojamos vertybės ir steigiami idealai – turėtų būti mažiau priimtinos. Kai kurie organizacinio įgalinimo teoretikai įgalinimo tikslus aiškiai formuluoja kaip antiautoritarinius (Block, 1997, cit. pagal Bröckling, 2016). Ideologiniu lygmeniu čia matomą problemą galima formuluoti kaip demokratinių vertybių ir totalitarinių preferencijų prieštarą. Dideliu KUP pasižymintys darbuotojai į didesnės galios – tų galios aspektų, kurie charakterizuojami didesne asmenine kontrole – patyrimą turėtų reaguoti prasčiau, pati būsena šiems darbuotojams gali būti sunkiau pasiekiama.

Spėjamas prastas didesnio kognityvinio užbaigtumo poreikio ir psichologinio įgalinimo suderinamumas gali būti papildomai grindžiamas Klidas (2002) analize, kuria įgalinimo doktrinos kritikuojamos kaip vakarietiškomis vertybėmis paremtos ir kultūriškai neuniversalios. Anot

autoriaus, darbuotojų įgalinimas nėra tinkamas didesniu neapibrėžtumo vengimu pasižyminčioms kultūroms (kurioms priklausantys individai patiria diskomfortą susidūrę su neapibrėžtomis ar nežinomomis situacijomis ir turi stipriau išreikštą taisyklių bei formalių struktūrų poreikį – Hofstede, 1991, cit. pagal Klidas, 2002). Šioms kultūroms priklausantiems individams horizontalios organizacijų struktūros, savarankiškumas priimant sprendimus ir iš to kylantis darbo proceso neapibrėžtumas nėra suderinami su didesnio struktūruotumo ir apibrėžtumo poreikiais. Šios preferencijos atitinka dalį KUP konstrukto turinio. Neapibrėžtumo vengimu pasižyminčios kultūros iš dalies gali būti matomos kaip charakterizuojamos generalizuotu stipriau išreikštu kognityvinio užbaigtumo poreikiu.

Kita vertus, šis spėjimas gali būti teisingas tik iš dalies. Kai kurie PĮ konstrukto aspektai numato įgalinto darbuotojo efektyvumą: suvokiamos kompetencijos dimensija aprašo tikėjimą asmeniniais sugebėjimais susidoroti su darbo užduotimis, kas turėtų reikšti ir didesnes galimybes patenkinti kognityvinio užbaigtumo poreikį. Suvokiama kompetencija su KUP turėtų būti suderinama, didesniu KUP pasižymintiems darbuotojams jaustis kompetentingais gali būti itin svarbu. Panašu, kad PĮ konstruktas, atsižvelgiant į individualius žinojimo formavimo skirtumus, yra sietinas ne tik su įvardintomis problemomis, bet ir su jų sprendimu. Su asmenine kontrole susijusių PĮ dimensijų – suvokiamos autonomijos ir poveikio organizaciniams procesams – ryšys su pozityviais PĮ efektais dideliu KUP pasižyminčių darbuotojų tarpe turėtų būti prastesnis, tačiau pakankamai didelė suvokiama kompetencija šį efektą gali kompensuoti. Tai pirmiausia turėtų galioti PĮ ir bendro pasitenkinimo darbu ryšiui. Taip pat reiktų pastebėti, kad žemu KUP pasižyminčių darbuotojų buvimas labiau įgalintais derėtų su jų kognityviniais ypatumais, jų tarpe su PĮ siejami teigiami efektai turėtų pasireikšti stipriau. Spėtina, kad su asmenine kontrole susijusių PĮ dimensijų ir pasitenkinimo darbu ryšys žemo KUP darbuotojų tarpe yra stipresnis, dar labiau sustiprinamas suvokiamos kompetencijos. (Galimas PĮ *prasmės* dimensijos vaidmuo nėra toks aiškus, todėl šiame darbe apsiribojama su KUP teorinėmis prielaidomis aiškiau susijusių konstrukto aspektų analize.) Šie spėjimai gali būti neteisingi, kadangi tinkamai įgalinti darbuotojai bendrai gali būti matomi kaip neapibrėžtumą gerai toleruojantys (Quinn ir Spreitzer, 1997), tačiau tai aiškiai parodančių tyrimų nėra randama.

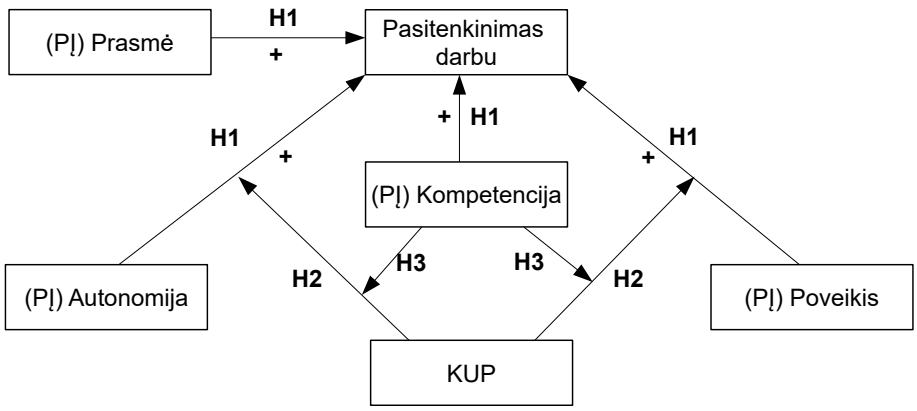
Kadangi darbuotojai keturių PĮ dimensijų atžvilgiu nebūtinai yra įgalinti „tolygiai“, o šių dimensijų sąveikos, kaip parodė Wang ir Lee (2009), gali atskleisti unikalius PĮ ir pasitenkinimo darbu ryšius, yra prasminga toliau tirti konstruktų ryšius atsižvelgiant į kitus galimus sąveikinius efektus. Su psichologiniu įgalinimu iš dalies nesuderinamas ir iš dalies suderinamas kognityvinio užbaigtumo poreikis gali būti reikšmingas kintamasis, padedantis atskleisti sudėtingesnes šių konstruktų sąsajas.

1.4. Tyrimo problema, tikslas, uždaviniai

Tyrimo mokslinė problema – nepakankamai aiškios psichologinio įgalinimo, pasitenkinimo darbu ir kognityvinio užbaigtumo poreikio sąsajos.

Apžvelgti šaltiniai rodo, kad darbuotojų psichologinio įgalinimo aspektai gali paaiškinti pasitenkinimą darbu, tačiau tyrimų rezultatai vienodai patvirtina tik *prasmės* dimensijos svarbą, o kitų dimensijų atžvilgiu yra prieštaringi. Todėl aktualu patikslinti konstruktų ryšius tiriant PĮ dimensijų prognostinę vertę aiškinant darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Psichologinio įgalinimo ir pasitenkinimo darbu ryšį galimai komplikuoja individualūs darbuotojų skirtumai. Kognityvinio užbaigtumo poreikio konstruktu aprašomas epistemines rigidiškumas ir konservatyvumas yra nesuderinami su dalimi įgalinto darbuotojo atributų, ir su dalimi suderinami. Tikėtina, kad PĮ *autonomijos* ir *poveikio* dimensijų aprašomos darbuotojų būsenos taip pat reiškia ir patiriamą didesnį neapibrėžtumą, kurį prastai toleruoja dideliu KUP pasižymintys individai, todėl šių dimensijų ryšiai su pasitenkinimu darbu priklauso nuo KUP. Galimos sąveikos mastą nuspėti sunku: didesnis KUP gali tiek silpninti teigiamus ryšius, tiek atskleisti ir stiprinti neigiamus; nors bendrai šios dimensijos su pasitenkinimu darbu turėtų sietis teigiamai, priklausomai nuo KUP, imčiai vienu metu gali būti būdingi teigiami ir neigiami ryšiai. Kita vertus, *kompetencijos* dimensijos aprašoma būsena, reiškianti tikėjimą savo galimybėmis atlikti darbo užduotis, gali būti siejama su galėjimu kognityvinio užbaigtumo poreikį patenkinti. Todėl spėjama, kad *kompetencija* gali sąveikauti su numatytu sąveikiniu efektu ir jį iš dalies kompensuoti. Kognityvinio užbaigtumo poreikio konstruktas šiame kontekste yra potencialiai reikšmingas, galintis atskleisti sudėtingesnes psichologinio įgalinimo ir pasitenkinimo darbu sąsajas, todėl jo vaidmuo yra tirtinas. Spėjamas konstruktų sąsajas apibendrinanti schema pateikiama 1 paveiksle.



1 pav. Spėjamos konstruktų sąsajos

Tyrimo tikslas – nustatyti psichologinio įgalinimo, pasitenkinimo darbu ir kognityvinio užbaigtumo poreikio sąsajas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti psichologinio įgalinimo dimensijų prognostinę vertę aiškinant pasitenkinimą darbu.
2. Įvertinti galimą PĮ *autonomijos* bei *poveikio* dimensijų sąveikavimą su kognityvinio užbaigtumo poreikiu aiškinant pasitenkinimą darbu.
3. Įvertinti galimą (2) numatytų sąveikų sąveikavimą su *kompetencija* aiškinant pasitenkinimą darbu.

Hipotezės:

H_1: Psichologinio įgalinimo dimensijos – *prasmė, kompetencija, autonomija* ir *poveikis* – yra teigiami pasitenkinimo darbu prediktoriai.

H_2: Kognityvinio užbaigtumo poreikis moderuoja ryšį tarp *autonomijos* ir pasitenkinimo darbu bei *poveikio* ir pasitenkinimo darbu: didėjant KUP silpnėja teigiami ir/arba stiprėja neigiami ryšiai.

H_3: *Kompetencija* moderuoja (H_2) numatytus moderacinius efektus: didėjant suvokiamai kompetencijai efektai mažėja.

2. METODIKA

2.1. Tyrimo dalyviai

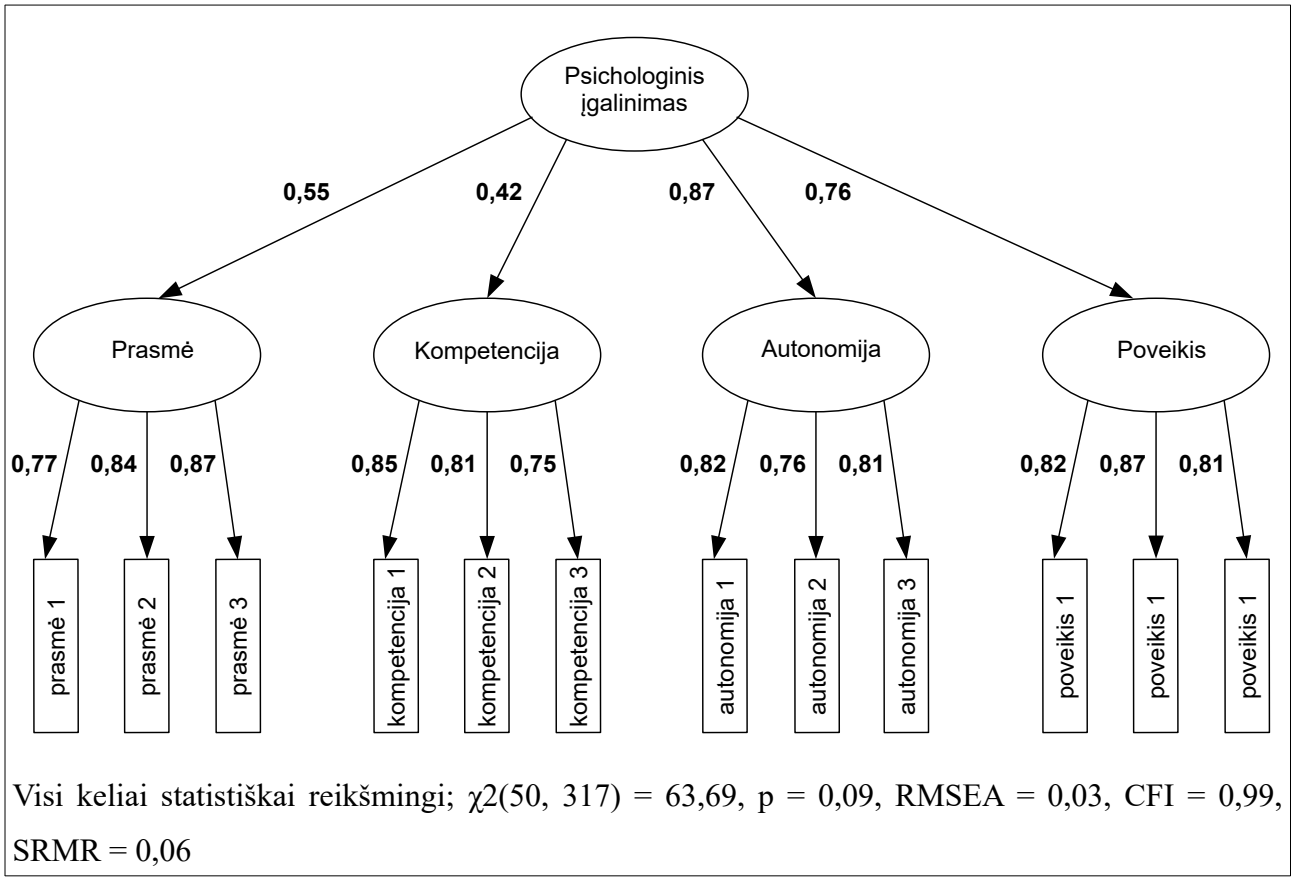
Tyrimas atliktas didelėje, daugiau nei 1000 darbuotojų turinčioje viešojo sektoriaus įstaigoje. Tiriama imtis: N = 317, 207 moterys ir 110 vyrų, 24 – 69 metų amžiaus (M = 48,08, SD = 9,68). 267 tiriamieji nurodė, kad yra valstybės tarnautojai, 50 – kad dirba pagal darbo sutartį. Atliekamų darbo funkcijų atžvilgiu imtis buvo heterogeniška: 76 darbuotojai nurodė, kad atlieka administracines, 206 – su įstaigos paskirtimi susijusias ir jai specifines, 35 – kitas funkcijas. Darbuotojų stažas (perkoduota atsižvelgiant į reikšmių pasiskirstymą): iki 9 metų – 70 darbuotojų, 9 ir daugiau metai – 247 darbuotojai. Viso tyrime dalyvavo 512, o visą anketą užpildė 321 (62,7%) tiriamųjų, kurių 4 buvo pašalinti dėl akivaizdžiai klaidingos informacijos (pvz., nurodė, kad yra 99 metų amžiaus). Apytikslis imties dydis nebuvo planuotas. Keliant tikslą patvirtinti naudotų metodikų faktorinę struktūra, siekta didžiausio įmanomo stebėjimų skaičiaus.

2.2. Įvertinimo būdai

Psichologinis įgalinimas matuotas 12 teiginių Psichologinio įgalinimo klausimynu (angl. *Psychological Empowerment Questionnaire*, Spreitzer, 1995). Leidimą naudotis metodika suteikė G. M. Spreitzer. Lietuvoje atliekamuose tyrimuose naudojami keli nepriklausomai adaptuoti klausimyno variantai (žr. Kazlauskaitė, Bučiūnienė ir Turauskas, 2011; Tvarijonavičius, 2014). Du lietuviški klausimyno vertimai gauti iš M. Tvarijonavičiaus ir R. Kazlauskaitės. Palyginus šiuos vertimus su originalios metodikos turiniu nuspręsta bandomojo tyrimo metu patikrinti ir naudoti minimaliai redaguotą abiejų vertimų kompiliaciją. Klausimynu matuotos keturios PĮ dimensijos (po tris teiginius): prasmė (angl. *meaning;* pvz., *„Darbas, kurį dirbu, man yra prasmingas.”*, ω = 0,87, 95% CI [0,83, 0,90])[3], kompetencija (angl. *competence*; pvz., *„Aš turiu reikiamus įgūdžius savo darbui atlikti.“*, ω = 0,85, 95% CI [0,81, 0,87]), autonomija (angl. *self-determination;* pvz., *„Turiu pakankamai nepriklausomybės ir laisvės sprendžiant, kaip atlikti savo darbą.“*, ω = 0,84, 95% CI [0,79, 0,87]) ir poveikis (angl. *impact*; pvz., *„Turiu daug įtakos tam, kas vyksta mūsų padalinyje/skyriuje.“*, ω = 0,90, 95% CI [0,87, 0,92]). Patvirtinta klausimyno faktorinė struktūra. Keturių pirmos eilės ir vieno antros eilės faktoriaus modelis (Spreitzer, 1995) pakankamai gerai tiko duomenims.[4] Indikatorių faktoriniai svoriai viršijo konvencionaliai priimtiną 0,4 ribą (Wang ir

3 Atsižvelgiant įvairių autorių nurodomus Cronbach'o α koeficiento trūkumus ir rekomendacijas tyrėjams (pvz., Dunn, Baguley ir Brunsden, 2014), teiginių vidinis suderinamumas vertintas ω koeficientu. 95% pasikliautinieji intervalai skaičiuoti naudojant 2000 BCa (angl. *bias-corrected and accelerated*) savirankos imčių. Palyginimui skaičiuotų α koeficientų (nepateikiami) reikšmės beveik nesiskyrė.

Wang, 2012). Standartizuotas modelis pateikiamas 2 paveiksle ir gali būti lyginamas su Spreitzer (1995, p. 1457) rezultatais.



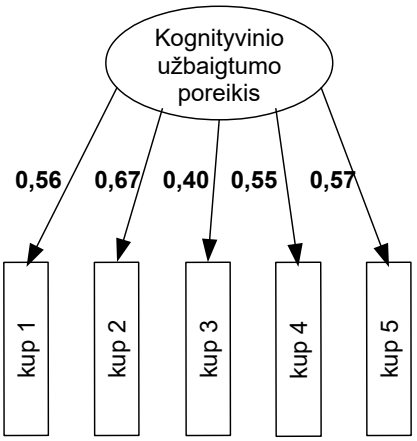
Visi keliai statistiškai reikšmingi; $\chi 2(50, 317) = 63,69$, $p = 0,09$, RMSEA = 0,03, CFI = 0,99, SRMR = 0,06

2 pav. Psichologinio įgalinimo klausimyno patvirtinančiosios faktotrinės analizės rezultatai

Kognityvinio užbaigtumo poreikis matuotas šiam tyrimui kurtu sutrumpintu 5 teiginių Kognityvinio užbaigtumo poreikio klausimynu (angl. *Need for Closure Scale*, Roets ir Van Hiel, 2011b). Originalus instrumentas yra adaptuotas taikant atgalinį vertimą ir išbandytas kitų darbo autoriaus atliktų tyrimų metu. Leidimą adaptuoti ir naudoti metodiką yra suteikę A. W. Kruglanski ir A. Roets (atnaujinto klausimyno autorius). Klausimyną sudaro 41 arba 15 teiginių, tačiau, atsižvelgiant į galimą mažą atsakomumą dėl didelės anketos apimties ir organizacijos, kurioje atliktas tyrimas, atstovų pageidavimus, klausimynas trumpintas. Sutrumpinta instrumento versija kurta naudojant kito tyrimo duomenis (Švedas ir Erentaitė, 2014 – heterogeniška imtis, N = 187). Atlikta pagrindinių komponenčių analizė siekiant gauti vienos komponentės sprendimą 41 teiginiui (konstruktas yra vieno faktoriaus). Gauta komponentė paaiškino 20% dispersijos. Parinkta po 1–2 didžiausius ar mažai besiskiriančius įverčius turinčius teiginius iš penkių skirtingus teorinius

4 Tariant, kad gerą modelio tinkamumą duomenims rodo indeksų reikšmės: RMSEA ≤ 0,05; CFI ≥ 0,95; SRMR ≤ 0,05 (Čekanavičius ir Murauskas, 2009).

konstrukto aspektus apimančių teiginių grupių (aprašančių preferenciją tvarkai ir struktūruotumui, nuspėjamumui, polinkį greitai priimti sprendimus, aversiją daugiaprasmiškumui ir kognityvinį uždarumą). Šie teiginiai vertinti pagal turinį siekiant parinkti neutralias, organizaciniam kontekstui neprieštaraujančias formuluotes. Galutinę instrumento versiją sudarė penki teiginiai, po vieną iš kiekvienos teiginių grupės (konkrečiai: teiginiai nr. 4, 11, 15, 32 ir 36 – žr. Roets ir Van Hiel, 2011b). Penkių teiginių instrumentu gautas KUP įvertis stipriai teigiamai koreliavo su 41 ir 15 teiginių klausimyno versijomis gautais įverčiais ($r = 0,87$ ir $0,91$, $p < 0,001$) ir pasižymėjo, atsižvelgiant į palyginti heterogenišką turinį bei teiginių skaičių, priimtinu teiginių vidiniu suderinamumu ($\omega = 0,68$[5]). Perskaičiavus Švedo ir Erentaitės (2014) tikrintus statistinius modelius paaiškėjo, kad naudojant 5 teiginių metodika gautą KUP kintamąjį gaunami panašūs rezultatai ir tyrimo išvados nesikeičia. Nuspręsta sutrumpintą instrumentą naudoti. Teiginių pavyzdžiai: *„Nemėgstu klausimų, kuriems galima pateikti daugybę skirtingų atsakymų“, „Jaučiuosi nemaloniai, jei kieno nors mintys ar ketinimai man yra neaiškūs“.* Šiame tyrime $\omega = 0,68$, 95% CI [0,61, 0,74]. Vieno faktoriaus modelis gerai tiko duomenims. Vieno indikatoriaus faktorinis svoris buvo ties konvencionaliai priimtina 0,4 riba (Wang ir Wang, 2012), kiti ją viršijo. Standartizuotas modelis pateikiamas 3 paveiksle.

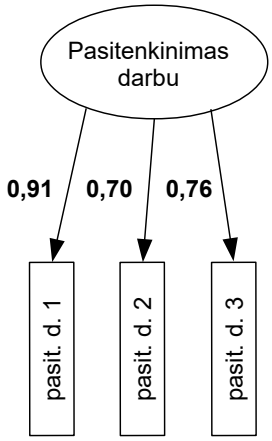


Visi keliai statistiškai reikšmingi; $\chi 2(5, 317) = 9,22$, $p = 0,10$, RMSEA = 0,05, CFI = 0,97, SRMR = 0,03

3 pav. Kognityvinio užbaigtumo poreikio klausimyno patvirtinančiosios faktotrinės analizės rezultatai

5 Galima teigti, kad šia koeficiento reikšme išreikštas teiginių vidinis suderinamumas yra klausimyno savybė, kuri kitais atvejais, kai naudojama daugiau savo turiniu sinonimiškų teiginių turinti klausimyno versija, yra reprezentuojama netiksliai.

Bendras pasitenkinimas darbu matuotas 3 teiginiais (pagal Netemeyer et al., 1997), naudojamais kitų psichologinio įgalinimo ir pasitenkinimo darbu ryšį tiriančių autorių (pvz., Wang ir Lee, 2009). Teiginiai, kaip nurodo autoriai, yra paimti iš įvairių kitų publikuotų instrumentų. Trys nepriklausomi vertimai (atlikti darbo autoriaus ir kitų dviejų laisvai angliškai kalbančių asmenų) iš esmės nesiskyrė, klausimynas pasižymėjo akivaizdžiu turinio validumu ir paprastomis teiginių formuluotėmis. Atgalinis vertimas neatliktas. Naudoti teiginiai: *„Esu gana patenkintas(-a) savo dabartiniu darbu“*, „*Viską apsvarsčius (atlyginimą, paaukštinimo galimybes, savo vadovus, bendradarbius ir t.t.), savo darbu esu labai patenkintas(-a)*“, *„Jaučiu, kad darbe visiškai save realizuoju“.* Jų vidinis suderinamumas buvo geras: ω = 0,82, 95% CI [0,77, 0,86]. Pilnavertė patvirtinančioji faktorinė analizė neatlikta: duomenų tinkamumas vieno faktoriaus modeliui neįvertintas, nes modelis tikslios identifikacijos. Visų indikatorių faktoriniai svoriai buvo dideli. Standartizuotas modelis pateikiamas 4 paveiksle.



Visi keliai statistiškai reikšmingi. *Pastaba: tiksliai identifikuotas modelis*

4 pav. Pasitenkinimo darbu klausimyno dalinės patvirtinančiosios faktotrinės analizės rezultatai

Visus teiginius tiriamieji vertino 6 rangų Likerto skale nuo „visiškai nesutinku“ (1) iki „visiškai sutinku“ (6). Bendri įverčiai gauti skaičiuojant vidurkį.

2.3. Tyrimo eiga

Darbe naudojami platesnio tyrimo, atlikto darbo autoriaus 2015 metų kovą–balandį, duomenys (aprašomas vienas iš tyrime planuotų tikrinti statistinių modelių). Tyrimo tikslai, anketos apimtis, turinys ir pateikimo būdas derinti su organizacijos atstovais. Tiriamiesiems pateikta internete patalpinta anketa (viso 48 teiginiai be demografinių ir kitų klausimų). Naudota autoriaus serveryje įdiegta LimeSurvey apklausų platforma (Limesurvey GmbH, 2019). Psichologinį

įgalinimą matuojantys teiginiai pateikti anketos pradžioje, pasitenkinimą darbu – pabaigoje. Nuorodą į anketą darbuotojams el. paštu išplatino už personalo administravimą atsakinga darbuotoja. Tyrimo dalyviai informuoti apie apklausos tikslus ir trumpai instruktuoti, kaip pildyti anketą. Klausimynų teiginių vidinis suderinamumas ir centrinės tendencijos pirmiausia įvertintos bandomojo tyrimo metu, pasirenkant vieną įstaigos padalinį (N = 21; šie duomenys įtraukti į pagrindinę analizę). Vėliau anketa pateikta kitiems padaliniams. Gauti duomenys apdoroti naudojant Mplus v. 6.12 (Muthén ir Muthén, 1998–2011) ir R programavimo kalbai (R Core Team, 2019) skirtus statistikos paketus. Patikrintas klausimynų teiginių vidinis suderinamumas ir faktorinė struktūra. Preliminarios analizės metu atlikta aprašomoji analizė, ryšiai tarp kintamųjų vertinti grafikais ir skirtingais statistiniais metodais, tikrinta išskirčių įtaka, duomenų tinkamumas taikytiems statistiniams metodams. Su tyrimo hipotezėmis susiję rezultatai gauti taikant daugialypę regresiją ir Johnson–Neyman moderacinės analizės metodą.

3. TYRIMO REZULTATAI

Šioje dalyje aprašomas darbe keltų hipotezių tikrinimas ir gauti rezultatai. 3.1. skyrius skirtas preliminariai duomenų analizei: pateikiama matuotų kintamųjų aprašomoji statistika, vertinamas jų statistinis normalumas ir koreliaciniai tarpusavio ryšiai. Dalis rezultatų papildo ankstesnėje dalyje pateiktus metodikų tinkamumui vertinti skirtus duomenis. 3.2. skyriuje tikrinamas duomenų tinkamumas numatytiems statistiniams metodams ir galima išskirčių įtaka. Su hipotezėmis susiję rezultatai pateikiami 3.3. ir 3.4. skyriuose. Visos inferentinės išvados daromos toleruojant 5% I tipo klaidos tikimybę.

3.1. Preliminari duomenų analizė

Matuotų kintamųjų aprašomoji statistika – centrinės tendencijos, sklaida, skirstinių formos charakteristikos – pateikiama 1 lentelėje. Skirtingais parametrais įvertintų kintamųjų centrinių tendencijų įverčiai skyrėsi nedaug, nutolusios reikšmės jų pastebimai neveikė. Visos reikšmės buvo didesnės už naudotos Likerto skalės vidurkį (3), ypač PĮ *prasmės* ir *kompetencijos* dimensijų. Pastarojo kintamojo neįprastai didelė minimali reikšmė (3,67) gali būti aiškinama tiek galimais metodikos trūkumais, tiek imties specifika (dauguma tiriamųjų turi gana aukštą darbo stažą). *Prasmės* reikšmių skirstinio asimetrija (taip pat žr. 5 paveikslą) aiškintina imties specifika: svarbias funkcijas atliekančios valstybinės įstaigos darbuotojai savo darbą gali suvokti kaip prasmingą dėl objektyvių darbo charakteristikų. Bendrai, darbas viešajame sektoriuje yra siejamas su didesne vidine motyvacija ir dirbti dėl bendrojo gėrio skatinančiomis vertybėmis (Rainey ir Chun, 2007, cit. pagal Blom et al., 2018). Tačiau patikimiau metodikos tinkamumą įvertinti padėtų jos taikymas tiriant kitokias imtis. *Prasmės* ir *kompetencijos* kintamųjų reikšmių pasiskirstymas, remiantis skirstinių formos charakteristikomis bei Shapiro–Wilk kriterijumi, labiausiai skyrėsi nuo normalaus; bendrai – visų tyrime matuotų kintamųjų atveju šis skirtumas buvo statistiškai reikšmingas (aiškintina pakankamai didelės imties nulemtu testo galingumu). Ši informacija, kartu su kintamųjų reikšmių pasiskirstymą vaizduojančiomis histogramomis ir tankio grafikais, pateikiama 5 paveiksle.

Kintamųjų tarpusavio ryšiai įvertinti skirtingais būdais skaičiuojant koreliacijos koeficientus ir grafiškai. Skaičiuoti Pearsono ir OP (Mair ir Wilcox, 2018) koreliacijos koeficientai. Pastarasis metodas yra atsparus išskirtims ir leidžia įvertinti kintamųjų ryšį pagal duomenų struktūros visumą (Wilcox, 2012). Pakankamai dideli skirtingų koeficientų reikšmių skirtumai, konjunkcijoje su grafikų teikiama informacija, sufleruotų galimą Pearsono koeficiento (ir kitų mažiausių kvadratų metodą įdarbinančių metodų) netinkamumą. Šie koeficientai pateikiami 5 paveiksle kartu su kintamųjų porų tarpusavio ryšį vaizduojančiais taškiniais grafikais ir

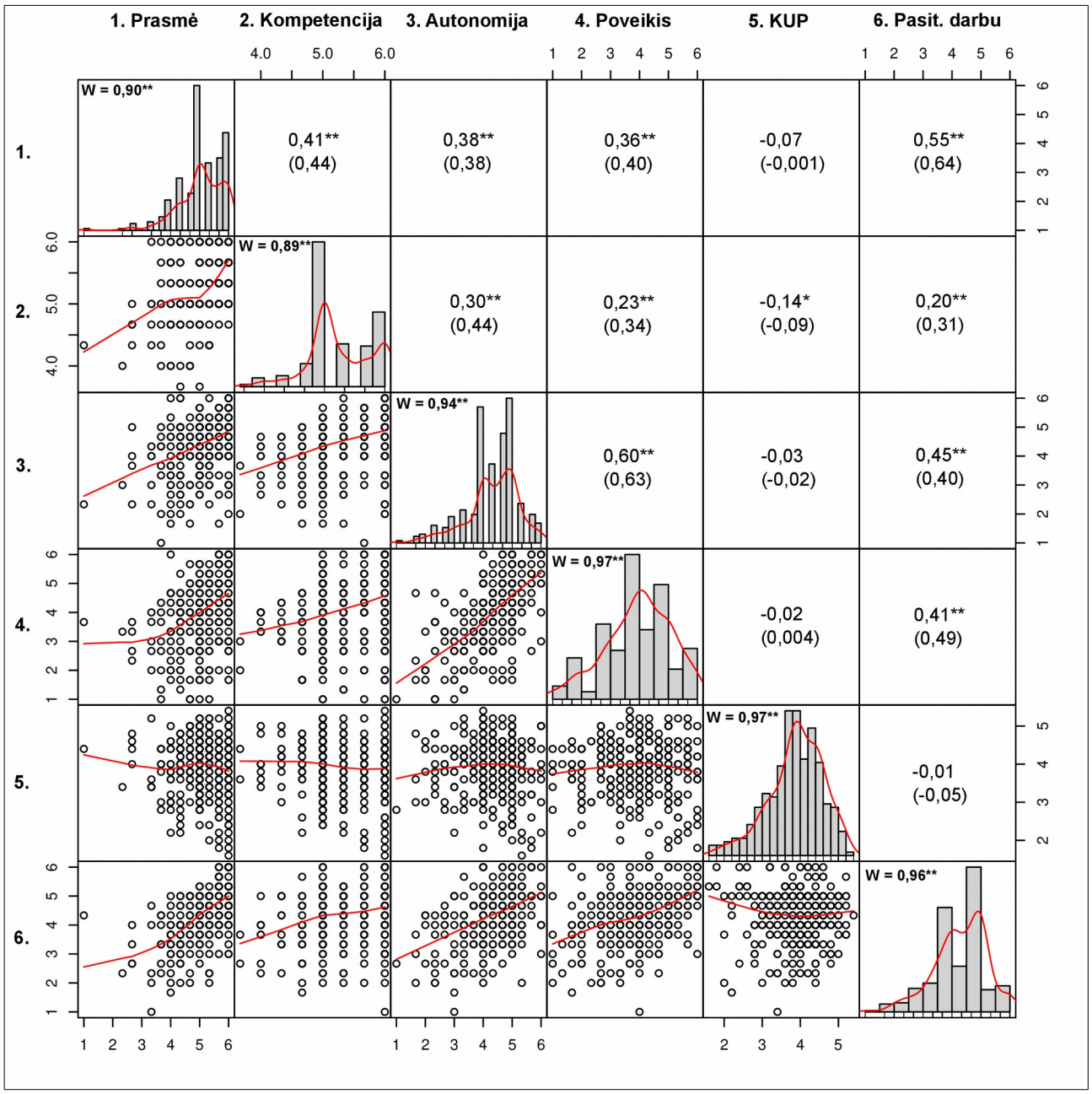
neparametrinės regresijos (LOESS) linijomis, leidžiančiomis šį ryšį įvertinti skirtinguose kintamųjų reikšmių lygmenyse bei spręsti apie „tiesiškumo“ prielaidos tenkinimą. Rastas kintamųjų ryšys (jei yra) – tiesinis, be aiškių kreivinio ryšio tendencijų, tačiau šiek tiek iškreipiamas pavienių dvimačių reikšmių (*prasmės–poveikio*, taip pat *prasmės*–pasitenkinimo darbu atvejai). Pearsono ir OP koreliacijos koeficientų skirtumai darbo autoriaus laikomi įprastais. OP koeficientas (ir grafinė informacija) leidžia patikslinti *kompetencijos*–KUP ryšį: tarp šių kintamųjų ryšio nėra, nors Pearsono koeficientas rodo silpną statistikai reikšmingą ryšį (r = -0,14). Ryšys tarp *autonomijos* ir *poveikio* yra santykinai didelis (r = 0,6) ir greičiausiai atspindį šių suvokiamą kontrolę aprašančių dimensijų turinio artimumą, tačiau nebūtinai problemišką sinonimiškumą (žr. patvirtinančiosios faktorinės analizės rezultatą 2.2. skyriuje). Bendrai, aiškiai pastebimų problemų nėra.

Preliminari duomenų analizė parodė esant teigiamą ir statistiškai reikšmingą ryšį tarp visų PĮ dimensijų ir pasitenkinimo darbu. Tarp KUP ir kitų kintamųjų statistikai reikšmingų ryšių (išskyrus nevalidų aukščiau paminėtą rezultatą) preliminarios analizės rezultatai nerodo. Šių su tyrimo hipotezėmis nesusijusių ryšių trumpas komentaras pateikiamas 4.1. skyriuje.

1 lentelė. Kintamųjų centrinės tendencijos, sklaida ir skirstinių formos charakteristikos

Kintamasis	M	SD	Mdn	M (80%)*	Reikšmių ribos	Asimetrija	Ekscesas
Prasmė (PĮ)	5,06	0,77	5,00	5,15	1,00 – 6,00	-1,14	2,51
Kompetencija (PĮ)	5,26	0,52	5,00	5,22	3,67 – 6,00	-0,17	-0,25
Autonomija (PĮ)	4,34	0,90	4,33	4,46	1,00 – 6,00	-0,80	0,76
Poveikis (PĮ)	3,97	1,14	4,00	4,05	1,00 – 6,00	-0,41	-0,26
KUP	3,90	0,72	4,00	3,96	1,60 – 5,40	-0,58	0,23
Pasitenkinimas darbu	4,31	0,90	4,33	4,40	1,00 – 6,00	-0,56	0,36

*20% apkarpytas vidurkis.



*p < 0,05; **p < 0,001; matricos įstrižainė: kintamųjų reikšmių pasiskirstymas (histogramos ir tankio grafikai, W – Shapiro–Wilk kriterijaus reikšmė); žemiau matricos įstrižainės: kintamųjų tarpusavio ryšiai (taškinis grafikas, LOESS linija); aukščiau matricos įsitrižainės: Pearsono ir OP (skliausteliuose) koreliacijos koeficientai

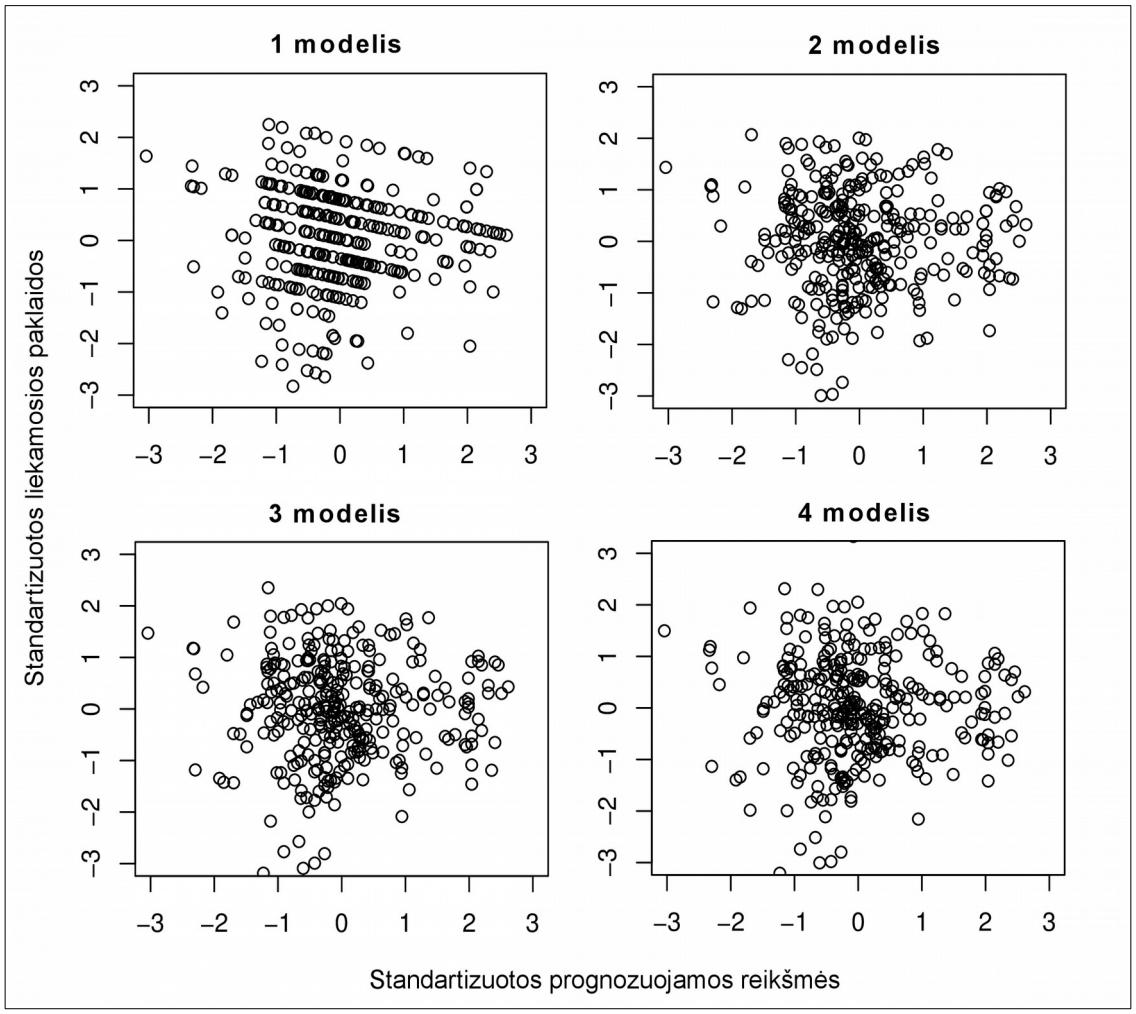
5 pav. Pagrindinių kintamųjų reikšmių pasiskirstymas ir tarpusavio ryšiai

3.2. Duomenų tinkamumas numatytiems statistiniams metodams ir išskirčių įtaka rezultatams

Patikrinta ar duomenys tenkina tiesinės daugialypės regresijos prielaidas (Čekanavičius ir Murauskas, 2008). Keturi sudaryti modeliai (žr. 3.3. skyrių) įvertinti atskirai. Liekamųjų paklaidų normalumas, remiantis Shapiro–Wilk kriterijumi, statistiškai reikšmingai skyrėsi nuo normalaus tik pirmame modelyje ($W = 0,98$, $p < 0,05$), bet ne aktualiais prediktoriais papildytuose antrame–ketvirtame modeliuose (visi $W = 0,99$, visos $p > 0,05$). Paklaidos visuose modeliuose buvo

nepriklausomos (Durbin–Watson testo reikšmės = 1,97 – 2,04, visos p > 0,05). Modeliams taip pat nebuvo būdingas multikolinearumas (didžiausia VIF reikšmė = 3,58; laikytina problemiška jei VIF > 4 – Čekanavičius ir Murauskas, 2008).

Vertinant pagal liekamųjų paklaidų grafikus (6 paveikslas) aiškaus heteroskedastiškumo antrame–ketvirtame modeliuose nepastebėta, tačiau pirmas modelis (kuriame tik šalutiniai kintamieji) atrodė problemiškas šiuo, taip pat normalumo aspektu. Kadangi su hipotezėmis susijusios išvados daromos remiantis antru–ketvirtu modeliais, tai problema nelaikyta. Tačiau pirmo modelio rezultatai laikomi nepatikimais. Grafikai taip pat rodė esant per 3 standartinius nuokrypius nutolusių stebėjimų – galimai problemiškų išskirčių (žr. 6 paveikslą).



6 pav. Regresijos modelių liekamosios paklaidos

Siekiant įvertinti galimą išskirčių įtaką rezultatams modeliai perskaičiuoti jas pašalinus. Išskirtys identifikuotos pagal bent vieną iš trijų kriterijų: stjudentizuotą paklaidą, stebėjimo įtakos indeksą arba Cook'o matą. Pagal antrą kriterijų visuose modeliuose kartu aptikti 6 problemiški

stebėjimai (jei stebėjimo įtakos indeksas > 4/n – Čekanavičius ir Murauskas, 2008), kurių dalies stjudentizuota paklaida taip pat buvo nutolusi daugiau nei per 3 standartinius nuokrypius. Perskaičiavus modelius be šių stebėjimų reikšmingai keitėsi su hipotezėmis nesusijusių šalutinių prediktorių reikšmės. Pirmame modelyje pasitenkinimą darbu statistiškai reikšmingai prognozavo amžius, bet ne darbo teisinis statusas; antrame – ketvirtame modeliuose nei vienas iš šalutinių prediktorių reikšmingas nebuvo (palyginimui žr. 2 lentelę). Tačiau su hipotezėmis susiję rezultatai nesikeitė. Nuspręsta palikti visus šalutinius prediktorius (maksimalų turimos informacijos panaudojimą laikant privalumu), tačiau jų reikšmes laikant nestabiliomis ir neinterpretuotinomis.

3.3. Pagrindiniai rezultatai (1): PĮ dimensijų prognostinė vertė aiškinant pasitenkinimą darbu ir KUP moderacinis efektas

Pirma tyrimo hipotezė numatė, kad visos psichologinio įgalinimo dimensijos bus teigiami pasitenkinimo darbu prediktoriai; antra – kad kognityvinio užbaigtumo poreikis moderuos ryšį tarp *autonomijos* ir pasitenkinimo darbu bei *poveikio* ir pasitenkinimo darbu: didėjant KUP reikšmėms, silpnės teigiami arba (ir) stiprės neigiami ryšiai; trečia – kad pastarąjį moderacinį efektą taip pat moderuos *kompetencija:* didelis KUP numatytu būdu veiks ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir su kontrole susijusių psichologinio įgalinimo dimensijų, tačiau šis efektas iš dalies bus kompensuojamas tikėjimo asmenine kompetencija.

Keltoms hipotezėms patikrinti naudota daugialypė regresija, hierarchinis modeliavimas. Sudaryti keturi pasitenkinimą darbu prognozuojantys regresijos modeliai, kiekvieną palaipsniui papildant atitinkamais kintamaisiais. Pirmame modelyje kaip prediktoriai įvesti išmatuoti šalutiniais kintamieji (lytis, amžius, darbo stažas, darbo teisinis statusas, darbo pobūdis) – jie įvesti siekiant sudaryti maksimaliai informatyvų modelį, taip pat traktuoti kaip potencialiai reikšmingi, galintys padėti geriau suprasti konkrečioje imtyje gautus rezultatus. Antrame modelyje papildomai įvestos PĮ dimensijos: *prasmė, kompetencija, autonomija ir poveikis*. Trečiame modelyje papildomai įvestas KUP kintamasis, taip pat jo, *autonomijos* ir *poveikio* sąveikos, aprašančios pirmo lygio moderaciją. Ketvirtame modelyje papildomai įvestos KUP, *autonomijos, poveikio ir kompetencijos* sąveikos, aprašančios moderuotą moderaciją (Hayes, 2018). Visi antro–ketvirto modelio prediktoriai centruoti. Sudaryti modeliai pateikiami 2 lentelėje.

Pirmas modelis, kurį sudarė įvairūs šalutiniai kintamieji, buvo statistiškai reikšmingas ir paaiškino 7% pasitenkinimo darbu sklaidos. Vienintelis reikšmingas prediktorius šiame modelyje – darbo teisinio statuso kintamais, koduojantis dvi grupes: dirbančiuosius pagal paprastą darbo sutartį ir valstybės tarnautojus. Paaiškėjo, kad, bent jau šiame modelyje, valstybės tarnautojai yra statistiškai reikšmingai labiau patenkinti savo darbu ($M = 4,36$, $SD = 0,86$) lyginant su pagal paprastą darbo sutartį dirbančiais kolegomis ($M = 4,03$, $SD = 1,04$; $b = 0,47$, $t = 2,70$, $p < 0,01$).

Antrą modelį papildžius keturiais psichologinio įgalinimo konstruktui priklausančiais prediktoriais, jo prognostinė vertė statistiškai reikšmingai pagerėjo – modelis papildomai paaiškino 33% pasitenkinimo darbu sklaidos. Šiame modelyje reikšmingi šalutiniai prediktoriai buvo kiti: amžius (teigiamas ryšys) ir stažas (neigiamas ryšys su pasitenkinimu darbu). Statistiškai reikšmingos buvo tik dvi PĮ dimensijos: *prasmė* ($b = 0,53$, $t = 8,83$, $p < 0,001$) ir *autonomija* ($b = 0,23$, $t = 3,87$, $p < 0,001$)[6]. Standartizavus šio modelio b koeficientus paaiškėjo, kad *prasmė* ($\beta = 0,46$) dvigubai svarbesnė nei *autonomija* ($\beta = 0,23$). Pirmoji tyrimo hipotezė patvirtinta iš dalies.

Trečią modelį papildžius KUP sąveikomis su *autonomija* bei *poveikiu*, jo prognostinė vertė statistiškai reikšmingai pagerėjo – modelis papildomai paaiškino 2% pasitenkinimo darbu sklaidos. Išliko statistiškai reikšmingi antrame modelyje identifikuoti šalutiniai prediktoriai ir PĮ dimensijos. Statistikai reikšminga buvo tik viena sąveikų – *poveikio* ir KUP ($b = -0,19$, $t = -3,11$, $p < 0,01$). Rastas moderacinis efektas išsamiai analizuojamas ir sprendimas dėl hipotezės pateikiamas 3.4. skyriuje.

Ketvirtą modelį papildžius antro lygio sąveikomis, aprašančiomis *kompetenciją* kaip trečio modelio sąveikas veikiantį kintamąjį, modelio prognostinė vertė statistiškai reikšmingai nepagerėjo. Tarp šalutinių prediktorių šiame modelyje reikšmingu išliko tik darbo stažas (stabiliausias reikšmingas šalutinis prediktorius), tuo tarpu *prasmės* ir *autonomijos* bei KUP ir *poveikio* sąveikos statistinis reikšmingumas nesikeitė. Trečioji tyrimo hipotezė nepatvirtinta.

Hierarchinis modeliavimas parodė, kad išsamiausias statistiškai reikšmingai prognozę pagerinantis (trečiasis) modelis gali paaiškinti 42% pasitenkinimo darbu sklaidos. Vertinant konservatyviai, pagal 95% pasikliautinojo intervalo apatinę ribą, 31%.

6 Šalutinių kintamųjų kontrolė šio ir kitų modelių atveju pasiteisino kaip efektyvus būdas išgryninti ieškomus efektus. Perskaičiavus antrą modelį be šalutinių kintamųjų rasta, kad pasitenkinimą darbu ties statistinio reikšmingumo riba taip pat prognozuoja PĮ *poveikio* dimensija ($b = 0,10$, $t = 2,36$, $p = 0,02$). Kiti rezultatai perskaičiavus modelius be šalutinių kintamųjų reikšmingai nesikeitė.

2 lentelė. Pasitenkinimo darbu prognozė (b koeficientai)

Prediktoriai	1 modelis	2 modelis	3 modelis	4 modelis
Lytis	0,09	0,02	0,04	0,06
Amžius	0,01	**0,01***	**0,01***	0,01
Stažas	-0,07	**-0,26***	**-0,27***	**-0,27***
DTS	**0,47****	0,14	0,15	0,15
DP_1	0,20	0,02	0,0007	0,03
DP_2	-0,19	-0,03	-0,05	-0,03
Prasmė		**0,54*****	**0,53*****	**0,54*****
Kompetencija		-0,16	-0,15	-0,15
Autonomija		**0,23*****	**0,22****	**0,21*****
Poveikis		0,08	0,07	0,08
KUP			0,05	0,08
Autonomija × KUP			0,06	0,09
Poveikis × KUP			**-0,19****	**-0,16***
Kompetencija × KUP				-0,11
Kompetencija × Autonomija				0,14
Kompetencija × Povoveikis				-0,12
Autonomija × KUP × Kompetencija				0,06
Poveikis × KUP × Kompetencija				-0,15
F	3,70**	20,44***	16,99***	12,51***
ΔF		3,71***	3,71*	0,92
R^2	0,07	0,40	0,42	0,43
R^2 95% CI[a]	0,02, 0,10	0,29, 0,47	0,31, 0,49	0,31, 0,48
ΔR^2		0,33	0,02	0,01

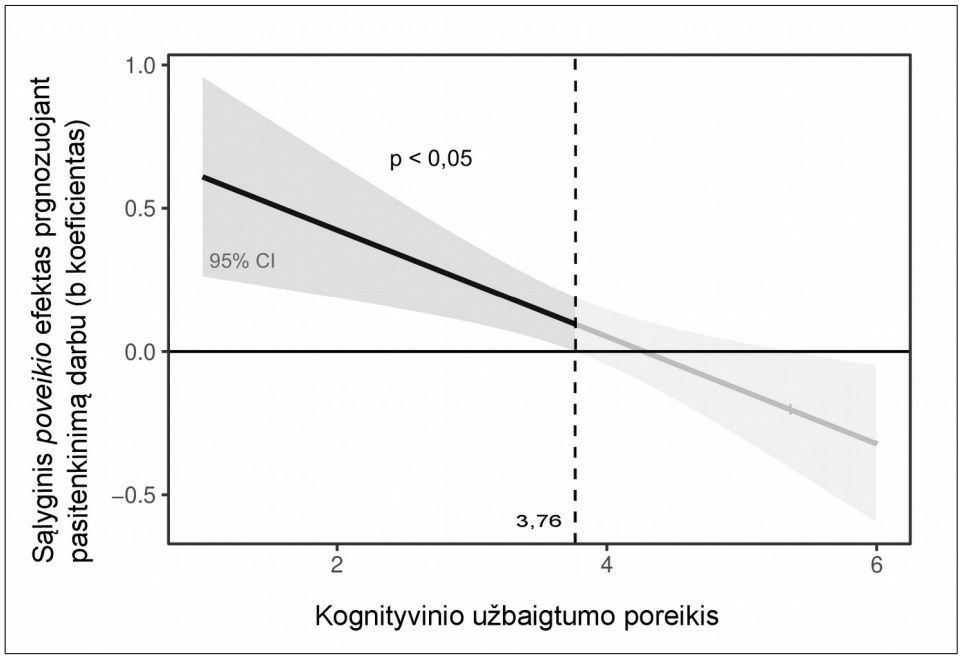
*p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001; DTS – darbo teisinis statusas (darbo sutartis vs valstybės tarnyba); DP – darbo pobūdis (1: administracinės funkcijos vs kitos, 2: tiesiogiai su org. veikla susijusios funkcijos vs kitos); [a]gauta skaičiuojant 5000 BCa savirankos imčių

3.4. Pagrindiniai rezultatai (2): KUP moderacinio efekto analizė

Trečiasis regresijos modelis parodė, kad kognityvinio užbaigtumo poreikis sąveikauja su *poveikiu* prognozuojant pasitenkinimą darbu. Nors ši PĮ dimensija, kai atsižvelgiama į kitas, nebuvo reikšmingas pasitenkinimo darbu prediktorius, statistiškai reikšminga KUP–*poveikio* sąveika sufleravo jos reikšmingumą tam tikrus KUP įverčius turinčių respondentų tarpe, o neigiamas koeficiento ženklas (2 lentelė) – teigiamo ryšio silpnėjimą arba (ir) neigiamo stiprėjimą KUP reikšmėms didėjant.

KUP moderacinis efektas analizuotas Johnson–Neyman metodu, leidžiančiu tiksliai nustatyti tas moderatoriaus reikšmes, ties kuriomis nepriklausomas kintamasis statistiškai reikšmingai siejasi su priklausomu (Hayes, 2018). Analizuotas trečiasis regresijos modelis su necentruotu moderatoriumi. Naudotas *interactions* paketas (Long, 2019).

Rasta, kad *poveikis* statistiškai reikšmingai ($p < 0,05$) siejasi su pasitenkinimu darbu kai tiriamųjų KUP įvertis yra mažesnis arba lygus 3,76 ir didesnis arba lygus 5,36 (pagal naudotą 6 rangų Likerto skalę su 1,00–6,00 teoriniu ir 1,60–5,40 empiriniu reikšmių svyravimo diapazonu – žr. 1 lentelę). Tačiau detalesnė duomenų analizė parodė, kad didesnį arba lygų 5,36 KUP įvertį turinčių respondentų yra vos vienas. Šiuo atveju testo identifikuota intervalo riba ignoruojama, nes nėra pakankamai informacijos patikimai spręsti apie rezultato sufleruojamų ryšių egzistavimą. Patikimu rezultatu laikoma 3,76 intervalo riba (tirtoje imtyje 104–ių arba 32,8% respondentų KUP įvertis buvo mažesnis arba lygus 3,76). Sąlyginio efekto analizė parodė, kad šį ir mažesnį KUP įvertį turinčių respondentų tarpe *poveikis* yra teigiamas pasitenkinimo darbu prediktorius (žr. 7 paveikslą), o didesnius KUP įverčius turinčių tiriamųjų tarpe suvokiamas poveikis ir pasitenkinimas darbu nėra susiję. Analizės išvada: tiriamųjų suvokiamas poveikis statistiškai reikšmingai teigiamai siejasi su pasitenkinimu darbu, kai jų KUP įvertis mažesnis arba lygus 3,76; didėjantys KUP įverčiai reiškia ryšių silpnėjimą.



7 pav. Suvokiamo poveikio organizaciniams procesams priklausomybė nuo kognityvinio užbaigtumo poreikio prognozuojant pasitenkinimą darbu

Analizės rezultatai rodo, kad darbuotojų suvokiamas poveikis organizacijoje vykstantiems procesams yra statistiškai reikšmingas teigiamas bendro pasitenkinimo darbu prediktorius, jei kognityvinio užbaigtumo poreikio įverčiai yra santykinai žemi. Didėjant KUP reikšmėms teigiamas ryšys tarp konstruktų silpnėja. Skirtingai nei spėta, analogiško sąveikinio efekto nerasta tiriant suvokiamos autonomijos ir pasitenkinimo darbu ryšį. Antra tyrimo hipotezė patvirtinta iš dalies.

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Tyrimo tikslo nustatyti psichologinio įgalinimo, pasitenkinimo darbu ir kognityvinio užbaigtumo poreikio sąsajas buvo siekiama tikrinant tris hipotezes: kad PĮ dimensijos yra teigiami pasitenkinimo darbu prediktoriai; kad su suvokiama kontrole susijusių PĮ dimensijų – *autonomijos* ir *poveikio* – ryšys su pasitenkinimu darbu priklauso nuo KUP: didesnis kognityvinio užbaigtumo poreikis silpnina teigiamus arba (ir) stiprina neigiamus konstruktų ryšius; kad pastarasis efektas gali būti iš dalies kompensuotas, kaip manyta, galėjimą kognityvinio užbaigtumo poreikį patenkinti aprašančios *kompetencijos* dimensijos. Pirma ir antra tyrimo hipotezės patvirtintos iš dalies (3.2. ir 3.3 skyrius), trečia nepatvirtinta (3.2. skyrius).

Šioje darbo dalyje gauti rezultatai interpretuojami konstruktų teorinių prielaidų ir kitų tyrimų kontekste. Siekiama analizuoti atlikto tyrimo ribotumus, pateikti idėjų tolesniems tyrinėjimams. Atsižvelgiant į tyrimo naujumą, komentuojami su hipotezėmis nesusiję, tačiau galimai vertingi preliminarios duomenų analizės rezultatai.

4.1. Preliminarios duomenų analizės rezultatų komentaras: konstruktų tarpusavio ryšiai

Kadangi nėra randama tyrimų, kuriuose šiame darbe naudoti konstruktai būtų siejami visi kartu, konstruktų ryšius rodantys preliminarios duomenų analizės rezultatai (3.1. skyrius; 5 paveikslas) gali būti vertingi ir nusipelno trumpo komentaro. Tai, nors ir nėra susiję su keltomis hipotezėmis, aktualu siekiant palyginti rastus koreliacinius ryšius su kitų autorių rezultatais ir įvertinti konstruktų veikimo tipiškumą šio tyrimo imtyje bei identifikuoti galimas problemas, tačiau pirmiausia – siekiant pakomentuoti nepublikuotus ryšius tarp psichologinio įgalinimo dimensijų ir kognityvinio užbaigtumo poreikio.

Analizė parodė, kad visos PĮ dimensijos, vertinant atskirai, yra statistiškai reikšmingai teigiamai susijusios su pasitenkinimu darbu. Rasti ryšiai gali būti lyginami su kintamųjų koreliacijų matricas publikuojančių autorių rezultatais. Gauti rezultatai yra panašūs į Liden, Wayne ir Sparrowe (2000), taip pat į Spreitzer, Kizilos ir Nason (1997) dviejų tyrimų rezultatus, tačiau iš dalies nesutampa su Wang ir Lee (2009). Pastaruoju atveju reikšmingo ryšio nerasta tarp pasitenkinimo darbu ir *kompetencijos*. Šiame ir kituose tyrimuose rastų koreliacijos koeficientų dydžių skirtumai yra tendencingi: visais atžvilgiais stipriausiai su pasitenkinimu darbu siejasi suvokiama darbo prasmė. Galima teigti, kad, bent jau šiais aspektais, konstruktai „elgiasi“ nuspėjamai: rasti ryšiai nėra netikėti, šio ir kitų tyrimų rezultatai nėra į esmės prieštaringi. Tačiau pastebėtina, kad autoriai naudoja skirtingas metodikas bendram pasitenkinimui darbui matuoti. Tai (kartu atsižvelgiant į imtis, galimus kultūrinius skirtumus) yra šio palyginimo ribotumas.

Su kitų tyrimų rezultatais taip pat gali būti lyginamas kognityvinio užbaigtumo poreikio ir pasitenkinimo darbu ryšys. Šio tyrimo rezultatai parodė, kad pasitenkinimas darbu ir KUP nėra susiję. Koreliacinio ryšio tarp šių konstruktų neranda ir kiti autoriai (žr. Pierro et al., 2014; Pierro et al., 2016). KUP teorinės prielaidos nenumato sąsajų su pasitenkinimu darbu savaime, tačiau galima spėti esant ryšių tarp KUP ir konkrečių darbo charakteristikų (pavyzdžiui, didesniu KUP pasižymintys darbuotojai gali būti mažiau patenkinti darbu, kurio užduotys nėra aiškios), taip pat tais atvejais, kai KUP atžvilgiu aktualios darbo savybės charakterizuoja „darbą bendrai“. Tačiau šio tyrimo rezultatams prieštaraujančių tyrimų nėra randama. Darbo charakteristikų, taip pat plataus, daug aspektų apimančio pasitenkinimo darbu konstrukto ir KUP ryšio vertinimas galėtų būti svarbus toliau tyrinėjant individualių episteminių skirtumų svarbą organizaciniame kontekste.

Psichologinio įgalinimo dimensijų ir kognityvinio užbaigtumo poreikio ryšių palyginimas dėl tyrimų stygiaus nėra įmanomas. Preliminarios duomenų analizės rezultatai parodė, kad tarp KUP ir PĮ dimensijų statistiškai reikšmingo ryšio nėra (5 paveikslas; žr. rezultatų komentarą 3.1. skyriuje). Tokie rezultatai nebūtinai yra intuityviai suprantami. Jeigu PĮ konstruktu aprašoma *galia* iš dalies gali būti interpretuojama kaip didesniu lankstumu ir neapibrėžtumo toleravimu charakterizuojama būsena, didesniu KUP pasižymintiems darbuotojams ši būsena gali būti sunkiau pasiekiama. Kadangi įgalinimas numato darbuotojo aktyvumą kaip pirminę jo charakteristiką (darbuotojai tampa įgalintais įgalindami save patys – Quinn ir Spreitzer, 1997), didesnis KUP gali reikšti darbuotojo pasyvumą, šios asmeninės galios nekultivavimą. Tai leistų tikėtis neigiamo ryšio tarp konstruktų. Kita vertus, vertinant konstrukto turinį, dalis PĮ dimensijų gali būti siejamos su galėjimu efektyviai kognityvinio užbaigtumo poreikį patenkinti (1.3.3. poskyris). Tai gali skatinti spėti esant teigiamus ryšius. Pastarasis spėjimas atitiktų ankstyvą KUP konceptualizaciją ir operacionalizaciją, kai tyrėjai nediferencijavo kognityvinio užbaigtumo poreikio ir galėjimo pasiekti kognityvinį užbaigtumą – kaip parodė tolesni tyrimai, atskirų konstruktų, kurie tarpusavyje yra silpnai susiję (Roets et al., 2015). Psichologinis įgalinimo *kompetencijos* dimensija greičiau turėtų būti matoma kaip *galėjimo pasiekti kognityvinį užbaigtumą* teigiamas koreliatas, todėl reikšmingų ryšių su KUP nereikėtų tikėtis. Tam neprieštarautų ir šio tyrimo rezultatai. Tačiau galėjimas ir poreikis patenkinti kognityvinį užbaigtumą yra prasmingai siejami kituose tyrimuose (žr. Roets et al., 2015). Nors toliau darbe aptariami tyrimo rezultatai nepatvirtina suvokiamos kompetencijos interpretacijos kaip galėjimo tenkinti KUP, ši įžvalga gali būti svarbi tolesniems kognityvinių dispozicijų tyrinėjimams ir sufleruoti naujų idėjų.

4.2. PĮ dimensijos kaip pasitenkinimo darbu prediktoriai

Psichologinio įgalinimo teoriniai aspektai (1.1.1. poskyris) ir žinomi kitų tyrimų rezultatai (1.2.2. poskyris) leido tikėtis, kad šio konstrukto dimensijos bus teigiami pasitenkinimo darbu

prediktoriai. Nors esami tyrimai rodo, kad paprastai šią darbuotojų reakciją į atliekamą darbą prognozuoja tik dalis PĮ dimensijų (visais atvejais suvokiama darbo prasmė, tačiau kitų dimensijų reikšmė yra įvairi), šiame darbe, atsižvelgiant į konstrukto teorines prielaidas, kelta hipotezė apie visų dimensijų unikalią vertę aiškinant pasitenkinimą darbu. Šie su pirmuoju tyrimo uždaviniu susiję rezultatai gauti kartojant kitų autorių taikomą strategiją, kai psichologinis įgalinimas nėra suprantamas kaip visuma. Atlikta analizė rėmėsi prielaida, kad PĮ dimensijos turi sudėtinį efektą: kiekviena gali unikaliai paaiškinti pasitenkinimą darbu.

Rezultatai (3.3. skyrius; 2 lentelė) parodė, kad pasitenkinimą darbu prognozuoja dalis psichologinio įgalinimo aspektų: suvokiamas darbo prasmingumas ir autonomija – tikėjimas galėjimu pačiam spręsti, kaip atlikti darbo užduotis. PĮ *prasmės* ir *autonomijos* dimensijos kartu, kontroliuojant šalutinius kintamuosius, paaiškino 33% pasitenkinimo darbu sklaidos. *Prasmė* pasirodė esanti svarbesnis prediktorius nei *autonomija*.

Gauti rezultatai patvirtina, kad suvokiamas darbo prasmingumas – darbo proceso ir (ar) rezultato nematerialiai vertė pačiam darbuotojui, darbui teikiama asmeninė svarba – yra santykinai stipriai susijęs su pasitenkinimu atliekamu darbu. Darbo suvokimas kaip prasmingo rodo darbuotojo asmeninių poreikių ir vertybių atitikimą atliekamam vaidmeniui (Spreitzer, 1995) ir yra siejamas su mažesne apatija darbo funkcijų atžvilgiu (Thomas ir Velthouse, 1990). Šis darbuotojo asmenines vertybes apimantis psichologinio įgalinimo aspektas, tikėtina, yra labiausiai susijęs su emocinėmis reakcijomis į darbą. Tai patvirtina šio tyrimo rezultatai pasitenkinimo darbu atveju. Darbo prasmingumas yra išskirtinis psichologinio įgalinimo aspektas, kadangi yra matomas kaip įgalinimo pagrindas (Spreitzer, 1995). Todėl rastas efektas yra reikšmingas konstrukto teorinių prielaidų kontekste. Rezultatai, kurie nepatvirtintų šios dimensijos svarbos, indikuotų nugalinančią atmosferą organizacijoje ir sufleruotų esant rimtų iš to kylančių problemų, pirmiausia bendrą organizacijos nefunkcionalumą. Rasta darbo prasmingumo reikšmė sutampa su kitų tyrimų rezultatais (Lana ir Chongb, 2015; Liden, Wayne ir Sparrowe, 2000; Spreitzer, Kizilos ir Nason, 1997; Tvarijonavičius, 2014; Wang ir Lee, 2009). Šiame ir kituose tyrimuose suvokiamas atliekamo darbo prasmingumas yra stabilus ir geriausias pasitenkinimo darbu prediktorius (vertinant atskirai, šios PĮ dimensijos ir pasitenkinimo darbu koreliacinis ryšys taip pat yra stipriausias – žr. 5 paveikslą). Pastebėtina, kad šie ir aptarti kitų autorių rezultatai yra gauti matuojant bendrą pasitenkinimą darbu, tam naudojant minimalaus turinio konstruktą. Platesnio turinio konstrukto (pvz., Spektor, 2019) turinio analizė gali rodyti dalies jo ir PĮ *prasmės* dimensijos elementų sinonimiškumą. Priklausomai nuo pasitenkinimo darbu konceptualizacijos, suvokiamas darbo prasmingumas gali būti matomas kaip pasitenkinimo darbu dalis. Tai paaiškintų šiame ir kituose tyrimuose randamą išskirtinę *prasmės* dimensijos reikšmę aiškinant pasitenkinimą darbu ir išryškintų galimą konstruktų samplaikos problemą. (Jei

suvokiamas darbo prasmingumas, kaip teigia aukščiau cituoti konstrukto autoriai, yra įgalinimo pagrindas, tai gali reikšti, kad visų PĮ dimensijų siejimas su pasitenkinimu darbu yra kvestionuotinas.) Taigi suvokiamo darbo prasmingumo išskirtinę reikšmę prognozuojant pasitenkinimą darbu rodantys rezultatai taip pat gali iliustruoti psichologinio įgalinimo konstrukto trūkumą.

Rezultatai taip pat rodo, kad pasitenkinimą darbu prognozuoja darbuotojų suvokiamas galėjimas pačiam spręsti kaip atlikti darbo užduotis. Laisvė pačiam inicijuoti ir reguliuoti su darbo atlikimu susijusias veiklas siejama su didesne vidine motyvacija (Thomas ir Velthouse, 1990). Kai kurie autoriai mano, kad savideterminacija yra vienas asmens poreikių, reikalingų pilnaverčiam funkcionavimui (Conger ir Kanungo, 1988), todėl galėjimas jį patenkinti, tikėtina, lemia pozityvią emocinę reakciją į darbą. Rezultatai, kurie nepatvirtintų suvokiamos autonomijos svarbos, sufleruotų, kad šis darbuotojų poreikis organizacijoje nėra patenkinamas, kad darbuotojai greičiausiai jaučiasi tik vykdantys kitų nurodymus ir neturintys asmeninės laisvės. Kita vertus, pernelyg didelė autonomija gali reikšti organizuotumo trūkumą bei didelę asmeninę atsakomybę, todėl šios suvokiamos laisvės efektas nebūtinai yra išimtinai teigiamas (Wang ir Lee, 2009). Taigi kitose imtyse atlikti tyrimai gali rodyti priešingus ryšius. Šio tyrimo metu rasta suvokiamos autonomijos reikšmė sutampa tik su dalies kitų tyrimų rezultatais (Spreitzer, Kizilos ir Nason, 1997; Wang ir Lee, 2009). Šie skirtumai gali priklausyti nuo imties: kai kuriose organizacijose galėjimas pačiam spręsti kaip atlikti darbo užduotis gali būti nesvarbus, jei darbuotojai veikia kolektyve ir individualiai atlieka mažai funkcijų (Spreitzer, Kizilos ir Nason, 1997). Į darbo pobūdį (išskiriant administracines, tiesiogiai su organizacijos veikla susijusias ir kitas funkcijas) šiame tyrime atsižvelgta tik kaip į šalutinį kintamąjį, turima informacija aiškiai diferencijuoti individualaus ir kolektyvinio darbo neleidžia. Tačiau į tai, taip pat į galimą neigiamą itin didelės suvokiamos autonomijos efektą gali būti svarbu atsižvelgti atliekant kitus tyrimus.

Gauti rezultatai nerodo suvokiamos kompetencijos svarbos prognozuojant pasitenkinimą darbu. Spreitzer, Kizilos ir Nason (1997) tarp šio PĮ aspekto ir pasitenkinimo darbu numatė esant tik „intuityvius“, tačiau ne pakankamai tikėtinus ryšius. Nepaisant to, vienas autorių tyrimas parodė, kad suvokiama kompetencija prognozuoja pasitenkinimą darbu. Toks rezultatas gautas ir kituose tyrimuose (Lana ir Chongb, 2015; Liden, Wayne ir Sparrowe, 2000). Aiškinant šio tyrimo rezultatą būtina atsižvelgti į imties specifiką. Tirtos organizacijos darbuotojai savo gebėjimus atlikti darbo užduotis suvokė kaip santykinai didelius (1 lentelė): skirtingai nei kitų dimensijų, *kompetencijos* įverčiai pasiskirstė labai nesimetriškai, minimali išmatuota reikšmė (3,67) buvo toliau nei vertinimo skalės centras (šie rezultatai derėjo su gana dideliu imčiai būdingu darbo stažu). Taigi šio PĮ aspekto ryšio su pasitenkinimu darbu tirtoje imtyje galėjo nebūti dėl per mažo suvokiamos kompetencijos

varijavimo. Aiškinant galimus suvokiamos kompetencijos ir pasitenkinimo darbu ryšius taip pat svarbu tinkamai interpretuoti šios PĮ dimensijos aprašomą būseną. Suvokiama kompetenciją gali reikšti per mažą, atliekamoms funkcijoms adekvačią arba per didelę kvalifikaciją (Wang ir Lee, 2009). Pastaruoju atveju, kai darbuotojai suvokia atliekamą darbą kaip neadekvatų jų kvalifikacijai, galima tikėtis silpnesnio teigiamo ar net neigiamo ryšio su pasitenkinimu darbu. Tai gali sufleruoti, kad ryšys tarp suvokiamos kompetencijos ir pasitenkinimo darbu nėra tiesinis. Nors interpretuojant preliminarios duomenų analizės rezultatus buvo nuspręsta, kad ryšys tarp visų pagrindinių kintamųjų tenkina tiesiškumo prielaidą, pakartotinis 5 paveiksle pateiktos informacijos įvertinimas leistų teigti, kad būtent *kompetencijos*–pasitenkinimo darbu ryšys šiuo aspektu yra labiausiai problemiškas, nes matomi nedideli neparametrinės regresijos linijos nuokrypiai negali būti paaiškinti ekstremaliomis reikšmėmis. Taigi suvokiamas darbo užduočių adekvatumas sugebėjimams yra potencialus moderatorius, galintis veikti *kompetencijos* ir pasitenkinimo darbu ryšį bei atskleisti spėtus konstruktų ryšius tam tikroje imties dalyje. Į tai gali būti svarbu atsižvelgti atliekant kitus tyrimus. Taip pat yra aktualu įvertinti šio tyrimo rezultatų stabilumą suvokiamos kompetencijos atžvilgiu labiau heterogeniškoje imtyje, savo gebėjimus susidoroti su darbo užduotimis suvokiančioje įvairiau.

Tyrimo rezultatai taip pat nerodė suvokiamo poveikio organizaciniams procesams svarbos prognozuojant pasitenkinimą darbu. Spreitzer, Kizilos ir Nason (1997), spėdami galimus ryšius su pasitenkinimu darbu, šią PĮ dimensiją negatyviai siejo su išmoktu bejėgiškumu, kuris gali lemti mažesnę motyvaciją, depresiją ir nerimą. Tačiau šis autorių teorinis refleksas neatrodo adekvatus PĮ *poveikio* turiniui, aprašančiam plačiai suprantamą ir nedetalizuojamą galėjimą veikti vidaus procesus padalinio ar organizacijos lygmeniu. Toks bendras galėjimas, nors ir leistų, šalia kitų dalykų, darbuotojams susikurti darbo aplinką be minėtų išmokto bejėgiškumo efektų, negali būti šiais efektais išsamiai negatyviai charakterizuojamas. Galima teigti, kad šio PĮ aspekto ryšys su pasitenkinimu darbu yra mažiausiai teoriškai pagrįstas. Mažas teorinis pagrįstumas atitinka empirinių tyrimų rezultatus, kurie retai rodo suvokiamo poveikio organizaciniams procesams vertę prognozuojant pasitenkinimą darbu. Tarp apžvelgtų tyrimų tokius ryšius randa tik Wang ir Lee (2009). Tačiau būtina atsižvelgti į tai, kad darbuotojų poveikis organizacijai struktūriniu lygmeniu yra ambicingiausias įgalinimo agendos aspektas, kuriuo siekiama didinti darbuotojų savivaldą diegiant struktūrinius pokyčius. Kiti PĮ aspektai nėra susiję su visa organizacija, jų raiška yra mažiau priklausoma nuo įgalinančių intervencijų. Tai reiškia, kad šis subjektyvią būseną aprašantis PĮ konstrukto aspektas yra sunkiausiai atsiejamas nuo objektyvių organizacinių veiksnių. Nors psichologinio įgalinimo būsenos suprantamos kaip formuojamos darbo konkrečioje organizacinėje aplinkoje (Spreitzer, 1995; Thomas ir Velthouse, 1990), autoriai šių būsenų nediferencijuoja pagal

priklausomybę nuo materialių sąlygų. Skirtingai nei kitoms psichologinio įgalinimo būsenoms, kurios gali būti daugiau ar mažiau būdingoms visų organizacijų darbuotojams, suvokiamam poveikiui įgalinančios ir galimybių lauką ženkliai išplečiančios intervencijos gali būti išskirtinai svarbios. Kadangi šio tyrimo imtis rinkta kryptingų įgalinančių programų netaikiusioje organizacijoje, klaustina, kaip rasti konstruktų ryšiai keistųsi priklausomai nuo atitinkamų organizacinių pokyčių. Taip pat yra pastebėtini kiti tirtos imties ypatumai, reikšmingi gautų rezultatų interpretavimui. Darbuotojai priklausė valstybinei organizacijai, kurioje galimybės patiems darbuotojams veikti organizacinius procesus yra ženkliai mažesnės: organizacijos veikla yra reguliuojama teisės aktais, vidaus procedūros yra labiau formalizuotos, pareigybių skyrimo principai yra kitokie nei privataus sektoriaus organizacijų. Nors sistemingi tyrimai rodo, kad privačiam sektoriui numatytos žmogiškųjų išteklių vadybos strategijos gerai tinka ir viešajam sektoriui (Blom et al., 2018), valstybinės organizacijos gali būti matomos kaip su įgalinimo idėjomis sunkiau suderinamos, numatomi teigiami psichologinio įgalinimo efektai šiose organizacijose gali būti riboti. (Nuo organizacinio konteksto priklauso ir tai, kaip darbuotojai interpretuoja tyrimo anketoje pateiktus teiginius.) Valstybinės organizacijoje šis galios aspektas gali būti ribotai patiriamas nepriklausomai nuo to, ar organizacija siekia savo darbuotojus įgalinti. Suvokiamas poveikis viešajame sektoriuje veikiančios organizacijos atveju gali būti matomas kaip sunkiausiai su numatytais efektais susiejamas psichologinio įgalinimo aspektas. Šios aplinkybės leidžia kitiems tyrimams adresuoti svarbius klausimus apie psichologinio įgalinimo ypatumus taikant įgalinančias intervencijas bei privačiam ir viešam sektoriui priklausančių organizacijų skirtumus. Tačiau rasti ryšiai yra būdingi imčiai bendrai. Kaip bus parodyta toliau (4.3. skyrius), suvokiamas poveikis organizacijai gali būti teigiamas pasitenkinimo darbu prediktorius mažesniu KUP pasižyminčių darbuotojų tarpe.

Kaip rodo šio tyrimo rezultatai, ne visos psichologinio įgalinimo dimensijos siejasi su pasitenkinimu darbu. Tai leidžia toliau kritikuoti 1.1.1. poskyryje aptartą PĮ „visumos“ idėją (žr. Spreitzer, 2008). Kadangi PĮ dimensijų, suprantamų kaip aprašančių vienos galios būsenos modalumus, ryšiai su kitu konstruktu nėra panašūs, tyrimo rezultatai su šia teorine prielaidą nėra suderinami.

Apžvelgtų koreliacinių tyrimų autoriai paprastai yra linkę PĮ ir pasitenkinimo atliekamu darbu ryšius interpretuoti kaip priežastinius, pasitenkinimą darbu suprantant kaip psichologinio įgalinimo efektą. Šiame darbe remiamasi tokia pačia interpretacija. Tačiau Spreitzer, Kizilos ir Nason (1997) pažymi, kad priežastingumas gali būti atvirkščias: pasitenkinimas atliekamu darbu (bei kiti autorių tirti darbo aspektai) gali būti psichologinio įgalinimo priežastimi. Nors pirmoji interpretacija šiame tyrimų lauke paprastai nėra kvestionuojama ir yra pateikiama kaip savaime

suprantama, klausimas nėra patikimai atsakytas. Priežastinius ryšius galėtų atskleisti eksperimentinio dizaino tyrimas.

Apibendrinant, su pirmuoju tyrimo uždaviniu susiję rezultatai patvirtina suvokiamo darbo prasmingumo ir galėjimo rinktis kaip atlikti darbo užduotis svarbą prognozuojant pasitenkinimą darbu. Pakartotos ryšio tendencijos yra pagrindas teigti, kad konstruktai Lietuvoje ir kitur rinktose imtyse siejasi panašiai. Tačiau rasti efektai gali būti imčiai specifiški ir yra interpretuotini į ją atsižvelgiant. Gauti rezultatai ribotai išplečia žinojimą apie psichologinio įgalinimo prognostinę vertę aiškinant pasitenkinimą darbu, tačiau leidžia kelti daug kitiems tyrimams adresuotinų probleminių klausimų.

4.3. KUP ir suvokiamos kompetencijos vaidmuo aiškinant ryšį tarp su suvokiama kontrole susijusių PĮ dimensijų ir pasitenkinimo darbu

Kognityvinio užbaigtumo poreikio teoriniai aspektai (1.3.1. poskyris) leido tikėtis, kad šis konstruktas bus reikšmingas atskleidžiant sudėtingesnes psichologinio įgalinimo ir pasitenkinimo darbu sąsajas. Buvo spėjama, kad PĮ *autonomijos* ir *poveikio* dimensijų aprašomos būsenos taip pat apima ir didesnį darbuotojo patiriamą neapibrėžtumą, kurį parastai toleruoja didesniu KUP pasižymintys individai, todėl KUP gali sąveikauti su šiomis dimensijomis aiškinant pasitenkinimą darbu. Spėjimas tikslintas teigiant, kad didėjant kognityvinio užbaigtumo poreikiui silpnės teigiami ryšiai (apie kuriuos spėta pirmąja tyrimo hipoteze, žinant kitų tyrimų rezultatus) ir (arba) išryškės ir stiprės neigiami. (Analizės rezultatai galėjo parodyti, kad imčiai vienu metu būdingi teigiami ir neigiami ryšiai). Taip pat buvo spėta, kad darbuotojų suvokiama kompetencija yra ta PĮ konstrukto aprašoma būsena, kuri taip pat reiškia galėjimą kognityvinio užbaigtumo poreikį iš dalies patenkinti, todėl ši dimensija gali sąveikauti su kognityvinio užbaigtumo poreikiu bei su suvokiama kontrole susijusiomis PĮ dimensijomis ir numatytus efektus iš dalies kompensuoti. Tokie spėjimai taip pat apėmė galimybę išryškinti visus tikėtinų krypčių ryšius tik sudarius išsamų moderuotą moderaciją aprašantį statistinį modelį, kadangi numatyti efektai galėjo vieni kitus slopinti. Visi su antru ir trečiu darbo uždaviniu susiję spėjimai buvo formuluojami remiantis konstrukto teorinėmis prielaidomis, KUP problematizavimo organizaciniame kontekste tradicija ir kitais žinomais KUP efektais, tačiau ne žinomais konstruktų ryšiais, kadangi PĮ ir KUP siejančių publikacijų darbo rašymo metu nėra randama.

Rezultatai (3.2. ir 3.3. skyriai; 2 lentelė; 7 paveikslas) parodė, kad kognityvinio užbaigtumo poreikis gali paaiškinti suvokiamo poveikio organizaciniams procesams ir pasitenkinimo darbu ryšį. Nors *poveikis* nebuvo reikšmingas prediktorius tiriant PĮ dimensijų prognostinę vertę aiškinant pasitenkinimą darbu, šio PĮ aspekto efektas išryškėjo, kai buvo atsižvelgta į individualius žinojimo formavimo skirtumus. Mažiau išreikštu kognityvinio užbaigtumo poreikiu pasižyminčių darbuotojų

tarpe suvokiamas poveikis organizaciniams procesams teigiamai siejosi su pasitenkinimu darbu. Konkrečiai, šis efektas pasireiškė mažesnius nei 3,76 KUP įverčius turinčioje imties dalyje, t. y. su KUP matuojančiais teiginiais greičiau „nesutinkančių“ (atsižvelgiant į naudotą 6 punktų matavimo skalę) tiriamųjų tarpe. Tai leidžia interpretuoti rastą efektą tiek kaip būdingą mažesnį kognityvinio užbaigtumo poreikį turintiems, tiek kaip būdingą turintiems didesnį poreikį išvengti kognityvinio užbaigtumo. Tačiau rastos konstruktų sąsajos tyrime keltą hipotezę patvirtino tik iš dalies. Rezultatai nerodė analogiško KUP vaidmens sąveikaujant su suvokiama autonomija. Taip pat nepatvirtinta su ankstesniu spėjimu susijusi trečioji tyrimo hipotezė: suvokiama darbuotojų kompetencija su KUP ir *poveikio* (ar *autonomijos*) sąveika nesąveikavo ir rasto efekto nekompensavo.

Gauti rezultatai pirmiausia kelia uždavinį paaiškinti, kodėl KUP sąveikavo tik su suvokiamu poveikiu organizaciniams procesams aiškinant pasitenkinimą darbu, bet ne su suvokiama autonomija. Pirmuoju atveju rastos sąsajos yra suderinamos su konstruktų teorinėmis prielaidomis (1.1.1. ir 1.3.1. poskyriai). Labiau išreikštas kognityvinio užbaigtumo poreikis rodo epistemin̨ rigidiškumą. Dideliu KUP pasižyminčių individų žinojimo formavimo stilius charakterizuojamas polinkiu patenkinti informacijos stygių greitai, preferencijomis organizuotam, nuspėjamam ir nedviprasmiam žinojimui, vengimu turimą žinojimą kvestionuoti. Su šiuo poreikiu suderinamą organizacinę aplinką galima apibūdinti kaip hierarchiškai struktūruotą ir autoritariškai administruojamą: numatančią mažiau sprendimų laisvės darbuotojams, daugiau reguliuojančią pavaldinių veiksmus aiškiais bei jiems išoriškais kriterijais. Tai geriausiai iliustruotų tyrimai, rodantys, kad didesniu KUP pasižymintys darbuotojai teikia pirmenybę „kietam“ vadovavimo stiliui, turėdami „kietą“ vadovą geriau jaučiasi ir funkcionuoja (Bélanger, Pierro ir Kruglanski, 2015; Bélanger et al., 2016). Hipotetinė dideliu KUP pasižymintiems darbuotojams priimtina darbo aplinka nėra ta, kurioje darbuotojas gali veikti organizacinius procesus, nes tokia daugiau laisvės numatanti aplinka taip pat reiškia didesnį neapibrėžtumą. Tikėtina, kad šį neapibrėžtumą patiria ir savo galėjimą veikti procesus organizacijos ar padalinio lygmeniu suvokiantis darbuotojas. Taigi dideliu kognityvinio užbaigtumo poreikius pasižymintiems darbuotojams suvokiamas poveikis organizacijai greičiausiai yra nepriimtina būsena, jų tarpe reiktų tikėtis mažesnio bendro pasitenkinimo darbu. Priešingai, tokia būsena būtų suderinama su gerai neapibrėžtumą toleruojančių ar net jo pageidaujančių darbuotojų epistemin̨mis preferencijomis. Pastaruoju atveju galima tarti, kad lankstesni, mažiau pageidaujantys būti varžomi griežtos hierarchizuotos tvarkos, neapibrėžtumą gerai toleruojantys darbuotojai į šią galios būseną reaguoja teigiamai: suvokiamas galėjimas veikti organizacinius procesus neprieštarauja jų kognityvinėms dispozicijoms ir šiuo atveju reiškia didesnį pasitenkinimą darbu. Tai paaiškintų rastas sąsajas. Tačiau gauti rezultatai gali būti matomi kaip

prieštaraujantys psichologinį įgalinimą tiriančių autorių teiginiams, kurie yra linkę įgalintą darbuotoją idealizuoti kaip gerai organizacijos tikslus, savo darbo užduotis, vidaus tvarką suprantantį (Quinn ir Spreitzer, 1997), todėl diskomfortą keliančio neapibrėžtumo išvengiantį. Klaustina, ar šį idealą atspindintys aukšti suvokiamo poveikio įverčiai galėtų reikšti ir kokybiškai kitokį didesniu KUP pasižyminčių darbuotojų santykį su neapibrėžtumu. Gautus rezultatus būtų verta pakartoti kitokiose imtyse, ypač rinktose kryptingai įgalinančias intervencijas taikančiose organizacijose. Bendrai, rastas KUP efektas yra reikšmingas. Tyrimo rezultatai paremia prielaidą, kad įgalinto darbuotojo būsena gali būti prastai suderinama su didesniu kognityvinio užbaigtumo poreikiu. Šiuo atveju tik daliai imties suvokiamas poveikis organizacijai reiškė taip pat ir didesnį pasitenkinimą darbu. Iš dalies patvirtintas spėjimas, kad didesnis KUP gali silpninti pageidautinus psichologinio įgalinimo efektus, šiuo atveju darbuotojų pasitenkinimą atliekamu darbu. Kadangi kiti tyrimai retai rodo suvokiamo poveikio organizaciniams procesams vertę aiškinant pasitenkinimą darbu (1.2.2. poskyris), verta klausti, ar, atsižvelgus į KUP konstruktu aprašomus žinojimo formavimo skirtumus, rasti ryšiai būtų būdingi ir kitoms imtims.

Aiškinant, kodėl KUP analogiškai nesąveikavo su suvokiama autonomija aiškinant pasitenkinimą darbu, svarbu atsižvelgi į skirtingą kontrolės mastą, kurį numato šios PĮ dimensijos. Suvokiamas poveikis organizaciniams procesams yra platesnės apimties ir yra stipriau susiję su organizacijos aplinka. Tikėtina, kad tokia būsena atspindi realias, nors ir ribotas, savivaldos praktikas, pvz., kolektyvinį sprendimų priėmimą, kas leistų spėti, kad galėjimą daryti poveikį suvokiantis darbuotojas greičiausiai veikia aplinkoje, kurios normos skatina šį poveikį praktikuoti. Tačiau tokia laisvę numatanti aplinka gali socialiai sankcionuoti kultūrinių reikšmių nereprodukuojančius individus. Dideliu KUP pasižymintys darbuotojai, norėdami pritapti prie kolektyvo, gali veikti priešingai savo preferencijoms siekdami kompromiso, taip patirdami diskomfortą. Tuo tarpu suvokiama autonomija numato mažesnį kontrolės mastą, mažiau priklausomą nuo organizacijos aplinkos ir galintį apsiriboti tik asmenine darbo vieta. Tai reiškia didesnę laisvę turimomis laisvėmis nesinaudoti. Darbuotojas gali suvokti plačias galimybes rinktis, kaip atlikti darbo užduotis, tačiau rinktis siaurame jų spektre – praktikuoti nusistovėjusius ir aiškius veikimo būdus. Taigi šį būsena darbuotojams gali būti priimtina nepriklausomai nuo individualių žinojimo formavimo skirtumų. Tai paaiškintų, kodėl suvokiama autonomija buvo teigiamas pasitenkinimo darbu prediktorius, bet kognityvinio užbaigtumo poreikis šio ryšio neveikė. Tokia interpretacija leidžia aktualizuoti įgalinimo programų numatomos laisvės ribas ir svarstyti galėjimo nesinaudoti suteiktomis galimybėmis reikšmę.

Priešingai spėjimui, tyrimo rezultatai nepatvirtino, kad suvokiama kompetencija gali sąveikauti su kognityvinio užbaigtumo poreikiu ir su kontrole susijusiomis PĮ dimensijomis

aiškinant pasitenkinimą darbu, ir tikėtiną neigiamą KUP efektą iš dalies kompensuoti. Tai gali reikšti, kad dalis suformuluotų prielaidų buvo neteisingos. Suvokiamos kompetencijos interpretavimas kaip galėjimo patenkinti kognityvinio užbaigtumo poreikį gali būti visiškai arba iš dalies klaidingas. Ši būsena gali apimti tikėjimą tik labai siaurais, su darbo funkcijomis tiesiogiai susijusiais gebėjimais, kurie nėra pakankami susidoroti su visais darbo aplinkoje kylančiais iššūkiais. Galėjimas veikti organizacinius procesus greičiausiai reikalauja kitokių žinių ir įgūdžių, nei pareigybinės funkcijos. PĮ konstrukto *kompetencijos* dimensija taip pat nediferencijuoja, kiek ir kokių įgūdžių darbuotojas tiki turintis – minimalų įgūdžių kiekį, reikalingą atliekant darbo užduotis nusistovėjusiais ir aiškiais būdais, ar disponuoja plačiu, naujoves inkorporuojančiu ir neapibrėžtomis sąlygomis funkcionuoti leidžiančiu instrumentarijumi. Taigi trečioji tyrimo hipotezė gali būti matoma kaip paremta abejotinomis prielaidomis, o *kompetencijos* dimensijos įdarbinimas sprendžiant darbe iškeltą uždavinį – abejotinos vertės. Suvokiama kompetencija greičiausiai nėra patikimas galėjimo patenkinti kognityvinio užbaigtumo poreikį koreliatas, arba ši būsenos funkcija pasireiškia tik veikiant siauresniame pareigybės funkcijų apibrėžtame lauke (kuriame, kaip aptarta aukščiau, KUP konstrukto aprašomi skirtumai gali būti nesvarbūs). Tai paaiškintų gautus rezultatus bei leistų adresuoti kompensacinių mechanizmų svarbos klausimą kitiems tyrimams. Tinkamai operacionalizuotas galėjimo patenkinti kognityvinio užbaigtumo poreikį konstruktas, tikėtina, reikšmingai prisidėtų prie geresnio individualių episteminių skirtumų reikšmės organizaciniame kontekste supratimo.

Vertinant gautus rezultatus būtina atsižvelgti į galimą psichologinį įgalinimą matuojančios metodikos turinio interpretacijų sąlygotumą. Tikėtina, kad įgalinančias intervencijas taikančių organizacijų darbuotojai ne tik geriau vertins su kontrole susijusių PĮ dimensijų matuojamas galimybes, bet ir plačiau suvoks šių galimybių ribas. Kryptingas įgalinimo programų taikymas gali veikti ne tik psichologinio įgalinimo aspektų įverčius, bet ir juos matuojančių klausimyno teiginių interpretavimą. Taigi klausimas, ar šiame darbe numatomi efektai pasireikštų įgalinančias intervencijas taikančioje organizacijoje, yra aktualus.

Pastebėtina, kad visi šioje darbo dalyje aptarti rezultatai buvo gauti kontroliuojant šalutinius kintamuosius: lytį, amžių, darbo stažą, darbo teisinį statusą (išskirti valstybės tarnautojai ir dirbantys pagal paprastas darbo sutartis), darbo pobūdį (išskirtos administracinės, su organizacijos veikla tiesiogiai susijusios ir kitos funkcijos). Su šiais prediktoriais susiję rezultatai nebuvo interpretuojami, nes pasirodė esantys nestabilūs: keitėsi taikant hierarchinį modeliavimą, taip pat perskaičiuojant modelius be išskirčių (3.2. ir 3.3. skyriai). Tačiau šių kintamųjų kontrolė buvo svarbi išgryninant aktualius efektus (pvz., administracines funkcijas atliekantys darbuotojai gali turėti daugiau įtakos vidaus procesams, todėl vertinant suvokiamą poveikį organizacijai svarbu

atsižvelgti į su darbo pobūdžiu susijusio galėjimo šį poveikį daryti skirtumus). Taip pat siekta sudaryti maksimaliai informatyvius statistinius modelius panaudojant daugiau prieinamos informacijos. Nors darbe keltos hipotezės šių kintamųjų neapėmė, jie yra neabejotinai svarbūs siekiant atsižvelgti į imties specifiką ir geriau suprasti tirtų konstruktų ryšius. Į jų vaidmenį reiktų atsižvelgti atliekant tyrimus ateityje.

4.4. Tyrimo ribotumai

Aukščiau pastebėti įvairūs trūkumai yra svarbūs ir atsižvelgtini tęsiant tyrinėjimus. Tačiau dalis tyrimo dizainą veikusių prielaidų yra problemiškos ir nusipelno išsamesnio komentaro. Atliktas tyrimas yra ribotas ir kitais aspektais.

4.4.1. Tyrimo problemos formuluotė

Šio tyrimo mokslinė problema, uždaviniai ir spėjimai yra suformuluoti priimant tam tikras prielaidas kaip teisingas.[7] Jos gali būti kvestionuojamos. Pirmiausia, tyrimas orientuotas į negatyvių KUP efektų paiešką. Tokį požiūrį sufleravo konstrukto tyrimų laukas, kuriam priklausantys tyrimai leidžia sieti KUP su daugybę nepageidautinų socialinių reiškinių bendrai. Nepageidautini KUP efektai dominuoja ir konstruktą įdarbinančių organizacinių tyrimų lauke (1.3.2. poskyris). Taigi šis požiūris skatina ieškot, kokias kliūtis ir nepageidautinas pasekmes siejamų konstruktų atveju gali išryškinti su dideliu KUP siejamas rigidiškumas ir konservatyvumas. Antra, kadangi dideliu kognityvinio užbaigtumo poreikiu pasižymintys individai yra charakterizuojami kaip rigidiški ir konservatyvūs, tai atrodė nesuderinama su pačia įgalinimo agenda, kurios steigiamas darbuotojo idealas pasižymi dideliu lankstumu, inovatyvumu, atvirumu naujovėms (Quinn ir Spreitzer, 1997), todėl gali būti siejamas su patiriamu didesniu neapibrėžtumu. Priešingai šiam idealui, empiriniai tyrimai rodo, kad dideliu KUP pasižymintiems darbuotojams pokyčių ar kitų veiksnių sukeltas neapibrėžtumas gali būti rimtas iššūkis (1.3.2. poskyris). Tuo remiantis buvo spėta, kad bent jau dalis psichologinio įgalinimo aspektų, atsižvelgiant į jų turinį, aprašo didesnio neapibrėžtumo būsenas, todėl su jomis siejamas pozityvus PĮ efektas – pasitenkinimas atliekamu darbu – dalies darbuotojų tarpe gali pasireikšti silpniau dėl didelio kognityvinio užbaigtumo poreikio. Nors tyrimo rezultatai su šiuo spėjimu pasirodė esantys iš dalies suderinami, spėjimo formuluotė gali prieštarauti psichologinio įgalinimo kaip visumos sampratai. Kadangi konstrukto aprašoma galia implikuoja didelį darbuotojo sąmoningumą darbo konteksto atžvilgiu bei išsamų įsitraukimą į socialinę sistemą, kurioje funkcionuoja, psichologiškai įgalinto darbuotojo būsena gali būti suprantama kaip

7 Be akademinių šaltinių, tyrimo problemos formulavimą veikė konkretus organizacinis kontekstas, pokalbių su organizacijos atstovais metu gauta informacija. Tai, atsižvelgiant į konfidencialumo reikalavimą, šiame darbe nėra detalizuojama.

didesnio apibrėžtumo. PĮ *prasmės* ir *kompetencijos* dimensijos lengvai gali būti interpretuojamos tokiu būdu. Suvokiamas darbo prasmingumas rodo atliekamo darbo ir darbuotojo vertybių atitikimą, taigi ir darbo konteksto priimtinumą. Tuo tarpu suvokiama kompetencija sietina su suvokiamu meistriškumu, reikalingu produktyviam funkcionavimui. Bendrame kontekste, lyginant su šiais konstrukto aspektais, suvokiama autonomija bei suvokiamas galėjimas daryti poveikį organizaciniams procesams gali būti interpretuojami ne kaip prieštaringi apibrėžtumo atžvilgiu, bet kaip šias būsenas papildantys. Įgalinimą tiriantys autoriai teigia, kad įgalinti darbuotojai turėtų aiškiai suprasti organizacijos tikslus, vidaus tvarką, savo darbo užduotis, jų veikimo būdai su organizacijos tikslais turėtų būti puikiai suderinti (Quinn ir Spreitzer, 1997). Taigi, esant konstruktus siejančių empirinių tyrimų stygiui, psichologinio įgalinimo būsena daugiau ar mažiau pagrįstai galėjo būti interpretuojama tiek kaip neapibrėžtumą iš dalies didinanti ir iš dalies mažinanti, tiek kaip neapibrėžtumą mažinanti. Nors gauti rezultatai iš dalies paremia šiame darbe taikytą interpretaciją, būtina įvertinti tai, kad šie požiūriai lemtų reikšmingus tyrimo dizaino skirtumus. Antruoju atveju numatomas statistinis modelis, skirtas įvertinti KUP sąveikavimą su PĮ dimensijomis aiškinant jų ryšius su pasitenkinimu darbu, yra paprastesnis, neapimantis komplikuotų antro lygio sąveikų. Klausimą dėl abiejų modelių vienodo pagrįstumo paliekant nuošalėje, paprastesnis modelis turėtų būti vertinamas pirmiau. Tai, nepaisant iš dalies pasiteisinusios pirmosios interpretacijos, gali būti matoma kaip atlikto tyrimo trūkumas konceptualiame lygmenyje.

4.4.2. Sudėtinio PĮ dimensijų efekto prielaida

Su pirmuoju tyrimo uždaviniu susijusioje analizės dalyje psichologinio įgalinimas traktuotas ne kaip vientisas reiškinys. Taikomas metodas PĮ dimensijų prognostinei vertei nustatyti rėmėsi prielaida, kad šios dimensijos gali unikaliai paaiškinti tam tikrą pasitenkinimo darbu dalį ir kad sudėtinis jų indėlis rodo bendrą psichologinio įgalinimo efektą. Nors ši analizė taikė nusistovėjusią tyrimų praktiką, toks konstrukto traktavimas neatitinka teorinių konstrukto prielaidų, pagal kurias psichologinis įgalinimas yra numatytų įgalinančių būsenų visuma ar „geštaltas“ (Spreitzer, 1995, 2008; žr. 1.1.1. poskyrį). Pastebėtina, kad nėra aišku, ką tiksliai techniškai turėtų reikšti psichologinio įgalinimo traktavimas kaip visumos. Tačiau kai kurie autoriai taiko su teorija labiau suderinamą metodinę prieigą atsižvelgdami į PĮ dimensijų sąveikas (Wang ir Lee, 2009). Sąveikinis PĮ efektas gali būti didesnis arba mažesnis už sudėtinį, nes, kaip parodė autoriai, PĮ dimensijos gali slopinti arba stiprinti viena kitą. Tokią prieigą galima suprasti kaip į atskiromis dimensijomis aprašytą konstrukto visumą atsižvelgiančią. PĮ dimensijų sąveikos yra svarbios tiek vertinant PĮ prognostinę vertę aiškinant pasitenkinimą darbu, tiek tiriant kognityvinio užbaigtumo poreikio įtaką šiems ryšiams. Tačiau tai, kai siekiama įvesti dar vieną konstruktą, reikštų sudėtingą, sunkiai techniškai įgyvendinamą statistinį modelį. Sudėtingų konstruktų ryšių nepakankamas

atskleidimas yra šio darbo trūkumas, kurio kompensavimo galimybių reiktų ieškoti planuojant kitus tyrimus.

4.4.3. Psichologinio įgalinimo konstrukto turinys

Šiame darbe orientuotasi į konkretų įgalinimo konstruktą (Spreitzer, 1995) pragmatiškai ignoruojant darbuotojų įgalinimo konceptualizavimo ir operacionalizavimo įvairovę. Pasirinktas konstruktas turi savų privalumų ir trūkumų. Psichologinis įgalinimas reiškia išimtinai subjektyvią galios būseną, kuri yra intencionaliai atsieta nuo objektyvių organizacinių veiksnių. Šis teorinis sprendimas autorių yra priimtas, pirma, subjektyvią organizacinės aplinkos interpretaciją suprantant kaip svarbiausią ir galutinį darbuotojų įgalinimo tikslą, antra – pripažįstant, kad objektyvūs organizaciniai veiksniai nėra savaime pakankami (1.1.1. poskyris). Taigi, tiriant įgalinimą, subjektyvią būseną aprašantis konstruktas gali atrodyti tinkamiausias ir vertingiausius rezultatus pasiūlyti galintis. Tačiau nuo objektyvių organizacinių veiksnių yra sunku atsiriboti. Tai pirmiausia rodo bandymas interpretuoti šio tyrimo rezultatus, kuriems, kaip bandyta parodyti, organizacinis kontekstas gali būti labai svarbus.

Organizacinėje psichologijoje darbuotojų įgalinimo tyrimai gali būti skirstomi į makro ir mikro lygį apimančius. Pirmuoju atveju vartojamas „struktūrinio įgalinimo“ terminas, antruoju, orientuojantis į subjektyvią darbuotojų būseną – „psichologinio įgalinimo“ (Spreitzer, 2008). Struktūrinis įgalinimas apima organizacijos įgalinančias struktūras, vidaus nuostatas ir praktikas. Psichologinis įgalinimas dažnai yra suprantamas kaip struktūrinio įgalinimo efektas arba kaip struktūrinio įgalinimo efektus paaiškinantis mediatorius (Laschinger et al., 2004; Logan ir Ganster, 2007; Wagner et al., 2010). Taip pat tyrimų praktika rodo, kad darbuotojų įgalinimas gali būti tiriamas žemesniais ir aukštesniais lygmenimis: individų, darbo komandų, visos organizacijos, derinant kelis prieigos būdus (Maynard, Gilson ir Mathieu, 2012).

Šio darbo kontekste verta klausti, kaip kognityvinio užbaigtumo poreikio konstruktu aprašomi individualūs žinojimo formavimo skirtumai dera su objektyvaus struktūrinio ir su subjektyvaus psichologinio įgalinimo veiksniais; kaip ieškomi efektai pasireiškia individo, komandos, organizacijos lygmeniu. Į struktūrinį įgalinimą atsižvelgiantis tyrimas, tikėtina, leistų įvertinti, kaip kognityvinio užbaigtumo poreikis veikia darbuotojų galimybes tapti įgalintais.

Esama darbuotojų įgalinimo konceptualizavimo ir tyrimų praktika išryškina į vieną konstruktą orientuoto darbo ribotumą ir rodo esant plačias galimybes tęsti tyrinėjimus. Į struktūrinius įgalinančius veiksnius atsižvelgiantis ir šiame darbe suformuluotus uždavinius papildantis tyrimas, tikėtina, suteiktų vertingų žinių.

4.4.4. Pasitenkinimo darbu konstrukto turinys

Šiame darbe pasitenkinimas darbu apibrėžtas kaip darbuotojo bendra teigiama emocinė reakcija į savo darbą. Minimalus pasitenkinimo darbu konstruktas pasirinktas aptariant tyrimo idėja su organizacijos atstovais bei veikiant pragmatiniams motyvams: siekta lengviau įgyvendinamo statistinio modelio, mažesnės tyrimo anketos apimties, taip pat atsižvelgta į esamą tyrimų praktiką ir palyginimo su kitų autorių gautais rezultatais galimybes. Tačiau tokį konstruktą įdarbinantis tyrimas neatsako į klausimą, kaip numatytos sąsajos pasireikštų skirtingų pasitenkinimo darbu aspektų atžvilgiu. Darbuotojai gali būti patenkinti ne tik darbu bendrai, bet ir užmokesčiu, paaukštinimo perspektyvomis, bendradarbiais, vadovavimu (Dromantaitė et al., 2012). Pastarasis pasitenkinimo darbu aspektas gali būti matomas kaip labiausiai perspektyvus dėl esamos kognityvinio užbaigtumo poreikį su vadovavimu siejančios tyrimų praktikos (Bélanger et al., 2016; Bélanger, Pierro ir Kruglanski, 2015; Pierro, Kruglanski ir Raven, 2012). Kadangi bendras pasitenkinimas darbu nėra tiesiog pasitenkinimo įvairiais darbo aspektais suma (Dalal, 2013; Dalal ir Credé, 2013), tyrimo kartojimas atsižvelgiant į pasitenkinimo darbu kompleksiškumą ir taikant platesnio turinio metodiką (žr. Hora, Ribas Júnior ir Souza, 2018) yra perspektyvi, svarbių rezultatų pateikti galinti tolimesnių tyrimų kryptis.

4.4.5. KUP konstrukto tinkamumas

Kognityvinio užbaigtumo poreikio konstruktas yra gerai teoriškai pagrįstas ir plačiam tyrimų laukui priklausantis (Kruglanski et al., 2009; Kruglanski, 2012), taip pat taikomas vykdant tyrimus organizacinėje srityje (Roets et al., 2015; 1.3.2. poskyris). Tačiau verta svarstyti, ar šiame darbe keltus uždavinius galima formuluoti orientuojantis ir į kitus teoriškai gimiringus konstruktus. Jei tyrimo tikslui pasiekti pakanka paprastesnio, siauresniu turiniu pasižyminčio ir mažiau teorinių prielaidų numatančio konstrukto, KUP gali atrodyti perteklinis.

Šiame darbe antroji tyrimo hipotezė grįsta galimu psichologinio įgalinimo (su didesne suvokiama kontrole susijusių konstrukto dimensijų) ir kognityvinio užbaigtumo poreikio nesuderinamumu akcentuojant prastą neapibrėžtumo toleravimą, kuris yra būdingas didesniu KUP pasižymintiems individams. Tačiau KUP konstruktas yra platesnis, aprašantis abstraktesnius žinojimo formavimo skirtumus ir nėra išimtinai į šią savybę orientuotas (1.3.1. poskyris). Dalis KUP teorinių aspektų (pvz., sprendimų priėmimo skuba) su neapibrėžtumo toleravimu gali sietis mažiau. Nors konstruktas yra vieno faktoriaus (Roets ir Van Hiel, 2011b), tik dalis jo teorinių aspektų gali būti aktualūs aiškinant konkretų reiškinį. Pvz., autoritarizmas gali sietis tik su uždarumą (angl. *closed-mindedness*) aprašančia KUP turinio dalimi (Berggren et al., 2019). Taigi klaustina, ar šiame darbe keltų uždavinių sprendimui siauresnis konstruktas (pvz., aprašantis

išimtinai neapibrėžtumo vengimą – Neuberg ir Newsom, 1993, cit. pagal Berggren et al., 2019) nėra tinkamesnis. Remiantis Berggren et al. (2019) praktika taip pat galima klausti, ar skirtingi KUP teoriniai aspektais, nepaisant vienadimensinės konstrukto faktorinės struktūros, yra vienodai reikšmingi šiame darbe ar kituose organizacinės srities tyrimuose keliamų problemų sprendimui. Į tai atsižvelgiantis tyrimas, tikėtina, padėtų geriau suprasti, kokie konkretūs motyvuoto žinojimo formavimo aspektai yra aktualūs aiškinant psichologinio įgalinimo ir jo efektų ryšį.

4.4.6. Rezultatų patikimumas ir validumas

Kadangi nėra randama daugiau bandymų sieti psichologinį įgalinimą ir kognityvinio užbaigtumo poreikį, gautais rezultatais verta abejoti bendrai. Rastų ryšių stabilumas turi būti įvertintas tęsiant tyrimus.

Nors tyrime dalyvavusių respondentų skaičius ir atsakomumas gali būti vertinamas kaip pakankamai geras (iš kiek daugiau nei 1000 darbuotojų tyrime dalyvavo 512, kurių tarpe atsakomumas buvo 62,7%), sunku nustatyti, kaip gerai šie respondentai reprezentuoja organizaciją. Gauti rezultatai gali priklausyti nuo imties ir varijuoti kartojant matavimus. Tiriant konkrečią organizaciją gauti rezultatai taip pat negali būti generalizuojami kitoms organizacijoms bendrai ar priklausančioms tam pačiam – viešajam – sektoriui.

Tirta imtis gali būti tendencinga dėl taikyto duomenų rinkimo metodo. Kadangi respondentai anketą pildė internete, jų dalyvavimas tyrime labiau priklausė nuo savanoriškumo. Mažiau savo darbu patenkinti organizacijos nariai galėjo boikotuoti vykdomą apklausą. Taip pat tikėtina, kad mažiau linkę dalyvauti tyrime galėjo būti konservatyvūs darbuotojai, t. y. tie, kurių kognityvinio užbaigtumo poreikis greičiausiai yra didelis. Visa tai galėjo veikti tyrimo rezultatus. Internetinė apklausa taip pat yra susijusi su mažesne duomenų kokybės kontrole. Sunkiau užtikrinti atsakymų nepriklausomumą, pateikiamos informacijos teisingumą, riboti pakartotinius atsakymus (anketą iš vieno kompiuterio buvo galima pildyti vieną kartą, tačiau tai nėra patikima priemonė užtikrinti pakartotinių atsakymą nebuvimą). Duomenų kokybę stengtasi užtikrinti pašalinant keletą akivaizdžiai klaidingą informaciją pateikusių tiriamųjų (pvz., nurodžiusių, kad yra 99 metų mažiaus; 2.1. skyrius), rezultatų stabilumas tikrintas perskaičiuojant statistinius modelius be išskirčių, tačiau kitos neatsakingą anketos pildymą pastebėti ir valdyti padedančios technikos (pvz., Meade ir Craig, 2012) netaikytos.

Nors nėra svaraus pagrindo manyti, kad tyrime naudotos metodikos veikė ne taip, kaip turėtų, reiktų atsižvelgti į tai, kad psichologinis įgalinimas matuotas nežymiai redaguota dviejų lietuviškų klausimyno variantų kompiliacija. Visų klausimynų lietuviškos versijos yra naudotos mažai ir jų tinkamumas nėra pakankamai įvertintas. Kognityvinio užbaigtumo poreikio matavimas šio tyrimo tikslams kurta sutrumpinta klausimyno versija yra neabejotinas tyrimo trūkumas. Nors

egzistuoja praktika tyrėjams kurti ir naudoti panašios apimties KUP matuojančias metodikas (pvz., Lynch et al., 2010, cit. pagal Roets ir Van Hiel, 2011b), o tyrime naudota sutrumpinta instrumento versija yra paremta empiriniais duomenimis (žr. 2.2. skyrių), tai galėjo iškreipti konstruktų ryšius.

Rezultatus taip pat galėjo veikti vienodas matavimo metodas. Visi klausimynų teiginiai matuoti naudojant vienodą Likerto skalę, klausimynai neturėjo atvirkščiai koduojamų teiginių. Tai galėjo iškreipti autentiškus konstruktų ryšius. Dėl vienodo matavimo metodo nulemto sistemingo varijavimo kintamų ryšiai gali stiprėti arba silpnėti, sąveikiniai efektai gali būti sunkiau aptinkami (Siemsen, Roth ir Oliveira, 2010).

Šios pastabos yra skirtingos svarbos. Aptarti darbo ribotumai kartu su anksčiau pastebėtomis tyrimo problemomis skatina atsargiau vertinti gautus rezultatus ir papildo motyvus įvertinti konstruktų sąsajas kartojant tyrimus.

5. IŠVADOS

1. Suvokiamas darbo prasmingumas ir autonomija yra teigiami pasitenkinimo darbu prediktoriai: kontroliuojant šalutinius kintamuosius, kartu paaiškina 33% pasitenkinimo darbu sklaidos. Suvokiama kompetencija ir poveikis organizaciniams procesams (visoje imtyje) nėra pasitenkinimo darbu prediktoriai.
2. Kognityvinio užbaigtumo poreikis sąveikauja su suvokiamu poveikiu organizaciniams procesams aiškinant pasitenkinimą darbu: suvokiamas poveikis yra teigiamas pasitenkinimo darbu prediktorius mažesniu kognityvinio užbaigtumo poreikiu pasižyminčių tiriamųjų tarpe, tačiau šiam poreikiui esant labiau išreikštam ryšio tarp konstruktų nėra. Kognityvinio užbaigtumo poreikis nesąveikauja su suvokiama autonomija aiškinant pasitenkinimą darbu.
3. Suvokiama kompetencija nesąveikauja su kognityvinio užbaigtumo poreikiu ir suvokiamu poveikiu arba autonomija aiškinant pasitenkinimą darbu.

LITERATŪRA

1. Baldner, C., ir Pierro, A. (2018). The Trials of Women Leaders in the Workforce: How a Need for Cognitive Closure can Influence Acceptance of Harmful Gender Stereotypes. *Sex Roles*, 1–13. doi:10.1007/s11199-018-0953-1
2. Bélanger, J. J., Pierro, A., Barbieri, B., De Carlo, N. A., Falco, A., ir Kruglanski, A. W. (2016). One size doesn't fit all: the influence of supervisors' power tactics and subordinates' need for cognitive closure on burnout and stress. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *25*(2), 287–300.
3. Bélanger, J. J., Pierro, A., ir Kruglanski, A. W. (2015). Social power tactics and subordinates' compliance at work: The role of need for cognitive closure. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, *65*(4), 163–169.
4. Berggren, M., Akrami, N., Bergh, R., ir Ekehammar, B. (2019). Motivated Social Cognition and Authoritarianism: Is It All About Closed-Mindedness? *Journal of Individual Differences*. doi: 10.1027/1614-0001/a000293
5. Blom, R., Kruyen, P. M., Van der Heijden, B. I., ir Van Thiel, S. (2018). One HRM fits all? A meta-analysis of the effects of HRM practices in the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, 1–33. doi: 10.1177/0734371X18773492
6. Bröckling, U. (2016). *The entrepreneurial self: Fabricating a new type of subject*. Sage Publications.
7. Cai, D., Cai, Y., Sun, Y., ir Ma, J. (2018). Linking Empowering Leadership and Employee Work Engagement: The Effects of Person-Job Fit, Person-Group Fit, and Proactive Personality. *Frontiers in psychology*, *9*, 1–12. doi: 10.3389/fpsyg.2018.01304
8. Chirumbolo, A., Mannetti, L., Pierro, A., Areni, A., ir Kruglanski, A. W. (2005). Motivated closed-mindedness and creativity in small groups. *Small Group Research*, *36*(1), 59–82.
9. Čekanavičius, V., ir Murauskas, G. (2008). *Statistika ir jos taikymai II*. Vilnius: TEV.
10. Čekanavičius, V., ir Murauskas, G. (2009). *Statistika ir jos taikymai III*. Vilnius: TEV.
11. Conger, J. A. ir Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, *13*(3), 471–482.
12. Dalal, R. S. (2013). Job attitudes: Cognition and affect. In I. B. Weiner, N. W. Schmitt ir S. Highhouse (Red.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, 2nd Ed., Vol. 12* (p. 343–366). John Wiley & Sons Inc.
13. Dalal, R. S., Crede, M. (2013). Job satisfaction and other job attitudes. In B. A. Bracken, J. F. Carlson, K. F. Geisinger, J. I. C Hansen, N. R. Kuncel, M. C. Rodriguez ir S. P. Reise (Red.), *APA Handbook of Testing and Assessment in Psychology: Test Theory and Testing*

and Assessment in Industrial and Organizational Psychology (p. 675–691). American Psychological Association.

14. Dunn, T. J., Baguley, T., ir Brunsden, V. (2014). From alpha to omega: A practical solution to the pervasive problem of internal consistency estimation. *British Journal of Psychology*, *105*(3), 399–412.
15. Dromantaitė, A., Raišienė, A. G., Račelytė, D., Jurčiukonytė, A., ir Vyšniauskienė, L. (2012). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. MRU leidykla.
16. Yang, J., Gu, J., ir Liu, H. (2019). Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological empowerment and work–family conflict. *Current Psychology*, 1–11. doi: 10.1007/s1214
17. Endriulaitienė, A. (2014). Manto Tvarijonavičiaus daktaro disertacijos „Psichologinis darbuotojų įgalinimas: jo prielaidos ir vaidmuo organizacijoje“ (socialiniai mokslai, psichologija 06S) recenzija. *Tarptautinis psichologijos žurnalas: Biopsichosocialinis požiūris, 15,* 133–138.
18. Garcia-Juan, B., Escrig-Tena, A. B., ir Roca-Puig, V. (2018). Psychological Empowerment: Antecedents From Goal Orientation and Consequences in Public Sector Employees. *Review of Public Personnel Administration*. doi: 10.1177/0734371X18814590
19. Harter, J. K., Schmidt, F. L., ir Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, *87*(2), 268–279.
20. Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach.* 2nd ed. New York: Guilford Publications.
21. Hora, G. P. R., Ribas Júnior, R., ir Souza, M. A. D. (2018). State of the Art of Job Satisfaction Measures: A Systematic Review. *Trends in Psychology*, *26*(2), 971–986.
22. Jost, J. T., Glaser, J., Kruglanski, A. W., ir Sulloway, F. J. (2003). Political conservatism as motivated social cognition. *Psychological bulletin*, *129*(3), 339–275.
23. Judge, T. A., Hulin C. L., ir Dalal, R. S. (2012). Job satisfaction and job affect. In S. W. J. Kozlowski (Red.), *The Oxford handbook of industrial and organizational psychology* (p. 496–525). New York: Oxford University.
24. Kazlauskaitė, R., Bučiūnienė, I., ir Turauskas, L. (2011). Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage. *Employee Relations*, *34*(2), 138–158.
25. Klidas, A. K. (2002). The cultural relativity of employee empowerment: Findings from the European hotel industry, EuroCHRIE International Conference on Cross Cultural Challenges in the Tourism Industry: The Educational Answers, Barcelona, 2002.

26. Kruglanski, A. W. (2012). Lay epistemic theory. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, E. T. Higgins (Red.), *Handbook of Theories of Social Psychology* (p. 201–223). Sage Publications.
27. Kruglanski, A. W., Dechesne, M., Orehek, E., ir Pierro, A. (2009). Three decades of lay epistemics: The why, how, and who of knowledge formation. *European Review of Social Psychology*, *20*(1), 146–191.
28. Kruglanski, A. W., Pierro, A., Higgins, E. T., ir Capozza, D. (2007). "On the Move" or "Staying Put": Locomotion, Need for Closure, and Reactions to Organizational Change. *Journal of Applied Social Psychology*, *37*(6), 1305–1340.
29. Lana, X. M., ir Chongb, W. Y. (2015). The mediating role of psychological empowerment between transformational leadership and employee work attitudes. *Procedia—Social and Behavioral Sciences*, *172,* 184–191.
30. Landy, F. J., ir Conte, J. M. (2013). *Work in the 21st century: An introduction to Industrial and Organizational Psychology.* 4th ed. John Wiley & Sons.
31. Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., ir Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, *25,* 527–545.
32. Liden, R. C., Wayne, S. J., ir Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of applied psychology*, *85*(3), 407–416.
33. Limesurvey GmbH (2019). LimeSurvey: An open source survey tool, Hamburg, Germany. http://www.limesurvey.org
34. Logan, M. S., ir Ganster, D. C. (2007). The effects of empowerment on attitudes and performance: The role of social support and empowerment beliefs. *Journal of Management Studies*, *44*(8), 1523–1550.
35. Long, J. A. (2019). Interactions: Comprehensive, User-Friendly Toolkit for Probing Interactions. R package, version 1.0.0 https://cran.r-project.org/package=interactions
36. Mair, P., ir Wilcox, R (2018). WRS2: Wilcox robust estimation and testing. https://cran.r-project.org/web/packages/WRS2/
37. Maynard, M. T., Gilson, L. L., ir Mathieu, J. E. (2012). Empowerment – fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management*, *38*(4), 1231–1281.
38. Meade, A. W., ir Craig, S. B. (2012). Identifying careless responses in survey data. *Psychological methods*, *17*(3), 437–455.

39. Mendoza, M. L., ir Maldonado, C. O. (2014). Meta-analytic of the relationship between employee job satisfaction and customer satisfaction. *Suma de Negocios*, *5*(11), 4–9.
40. Muthén, L. K., ir Muthén, B. O. (1998–2011). Mplus User's Guide. Sixth Edition. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
41. Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., ir McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *The Journal of Marketing*, *61*(3), 85–98.
42. Pica, G., Pierro, A., Pellegrini, V., De Cristofaro, V., Giannini, A., ir Kruglanski, A. W. (2018). "Keeping in mind the gender stereotype": the role of need for closure in the retrieval-induced forgetting of female managers' qualities. *Cognitive processing*, *19*(3), 363–373.
43. Pierro, A., Giacomantonio, M., Kruglanski, A. W., ir van Knippenberg, D. (2014). Follower need for cognitive closure as moderator of the effectiveness of leader procedural fairness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *23*(4), 582–595.
44. Pierro, A., Kruglanski, A. W., ir Raven, B. H. (2012). Motivational underpinnings of social influence in work settings: Bases of social power and the need for cognitive closure. *European Journal of Social Psychology*, *42*(1), 41–52.
45. Pierro, A., Nevigatoa, G., Amatob, C., ir van Knippenbergc, D. (2016). Ethical Leaders and Leadership Effectiveness: The Moderating role of Individual Differences in Need for Cognitive Closure. *Rassegna di Psicologia*, *33*(1), 5–15.
46. Pierro, A., Sheveland, A., Livi, S., ir Kruglanski, A. W. (2015). Person-group fit on the need for cognitive closure as a predictor of job performance, and the mediating role of group identification. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *19*(2), 77–90.
47. Pradhan, R. K., ir Panda, M. (2019). Human Resource Empowerment: Development and Validation of a Measurement Tool. *Global Business Review*. doi: 10.1177/0972150918816895
48. Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower, 18* (4/5/6), 305–558.
49. Quinn, R. E., ir Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational dynamics*, *26*(2), 37–49.
50. R Core Team (2019). R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. http://www.R-project.org

51. Roets, A., ir Van Hiel, A. (2011a). Allport's prejudiced personality today: Need for closure as the motivated cognitive basis of prejudice. *Current Directions in Psychological Science*, *20*(6), 349–354.
52. Roets, A., ir Van Hiel, A. (2011b). Item selection and validation of a brief, 15-item version of the Need for Closure Scale. *Personality and Individual Differences*, *50*(1), 90–94.
53. Roets, A., Kruglanski, A. W., Kossowska, M., Pierro, A., ir Hong, Y. Y. (2015). The motivated gatekeeper of our minds: New directions in need for closure theory and research. *Advances in experimental social psychology, 52*, 221–283.
54. Seibert, S. E., Wang, G., ir Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analysis review. *Journal of Applied Psychology, 96,* 981–1003.
55. Siemsen, E., Roth, A., ir Oliveira, P. (2010). Common method bias in regression models with linear, quadratic, and interaction effects. *Organizational research methods*, *13*(3), 456–476.
56. Spektor, P. E. (2019). *Job satisfaction survey, JSS Page*. Prieiga per internetą http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jsspag.html
57. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, *38*(5), 1442–1465.
58. Spreitzer, G. M. (2008). Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In C. Cooper ir J. Barling (Red.), *Handbook of organizational behavior* (p. 54–73). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
59. Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., ir 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.
60. Švedas, E., ir Erentaitė, R. (2014). Episteminė motyvacija kaip socialinių prietarų prediktorius: kognityvinio užbaigtumo poreikio ir ambivalentiško seksizmo sąsajos. *Tarptautinis psichologijos žurnalas: Biopsichosocialinis požiūris, 15*, 69–89.
61. Thomas, K. W., ir Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, *15*(4), 666–681.
62. Tvarijonavičius, M. (2014). *Psichologinis darbuotojų įgalinimas: jo prielaidos ir vaidmuo organizacijoje* (Daktaro disertacija, Vilniaus universitetas).
63. Tvarijonavičius, M., ir Bagdžiūnienė, D. (2013). Darbuotojų psichologinis įgalinimas: lietuviškojo tyrimo metodo psichometrinės charakteristikos. *Psichologija*, *47*, 44–60.

64. Tvarijonavičius, M., Bagdžiūnienė, D., ir Žukauskaitė, I. (2016). Patikslinto lietuviškojo darbuotojų psichologinio įgalinimo klausimyno (PĮKL-9) psichometriniai rodikliai. *Psichologija*, *54*(54), 24–42.
65. Wagner J. I. J., Cummings G., Smith D. L., Olson J., Anderson L., ir Warren S. (2010). The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: a systematic review. *Journal of Nursing Managemen*t, *18*, 448–462.
66. Wang, G., ir Lee, P. D. (2009). Psychological empowerment and job satisfaction: An analysis of interactive effects. *Group & Organization Management, 34*(3), 271–296.
67. Wang, J., ir Wang, X. (2012). *Structural equation modeling: Applications using Mplus*. John Wiley & Sons.
68. Wilcox, R. (2012). *Modern statistics for the social and behavioral sciences: A practical introduction*. CRC press.

SANTRAUKA

Darbuotojų psichologinio įgalinimo ir pasitenkinimo darbu ryšys: kognityvinio užbaigtumo poreikio vaidmuo

Tyrimu siekta nustatyti sąsajas tarp su didesniu neapibrėžtumu sietino darbuotojų psichologinio įgalinimo, pasitenkinimo darbu ir kognityvinio užbaigtumo poreikio. Kelti uždaviniai (1) tirti psichologinio įgalinimo dimensijų prognostinę vertę aiškinant pasitenkinimą darbu; (2) įvertinti, kaip preferencija greitai suformuojamam, užtikrintam ir stabiliam žinojimui, aprašoma kognityvinio užbaigtumo poreikio konstruktu, sąveikauja su psichologinio įgalinimo poveikio ir autonomijos dimensijomis aiškinant pasitenkinimą darbu; (3) taip pat įvertinti kompetencijos dimensijos, kaip galimai atspindinčios galėjimą patenkinti kognityvinio užbaigtumo poreikį, sąveikinį efektą. Viešojo sektoriaus organizacijoje rinkta imtis (N = 317, 207 moterys ir 110 vyrų, 24–64 metų amžiaus: M = 48,08, SD = 9,68) užpildė psichologinio įgalinimo (Spreitzer, 1995), sutrumpintą kognityvinio užbaigtumo poreikio (Roets ir Van Hiel, 2011b) ir bendro pasitenkinimo darbu (pagal Netemeyer et al., 1997) klausimynus. Rezultatai parodė, kad psichologinio įgalinimo prasmės ir autonomijos dimensijos yra teigiami pasitenkinimo darbu prediktoriai, taip pat – kad poveikio dimensijos ir pasitenkinimo darbu ryšys yra moderuojamas kognityvinio užbaigtumo poreikio: suvokiamas poveikis organizaciniams procesams teigiamai siejasi su pasitenkinimu darbu tik mažesniu kognityvinio užbaigtumo poreikiu pasižyminčių tiriamųjų tarpe. Analogiškas efektas nerastas tiriant autonomijos ir pasitenkinimo darbu ryšį. Skirtingai nei spėta, suvokiama kompetencija nesąveikavo su aptikta sąveika ir moderacinio efekto nekompensavo. Tyrimas parodė, kad individualūs žinojimo formavimo skirtumai gali būti iš dalies reikšmingi aiškinant psichologinio įgalinimo ir pasitenkinimo darbu ryšį. Gauti rezultatai patvirtino episteminės motyvacijos aktualumą organizaciniame kontekste.

Raktiniai žodžiai: *psichologinis įgalinimas, pasitenkinimas darbu, kognityvinio užbaigtumo poreikis*

SUMMARY

The Relationship between Employees' Psychological Empowerment and Job Satisfactions: the Role of Need for Closure

The aim of present research was to investigate interrelations between, presumably, ambiguity-bound employees' psychological empowerment, job satisfaction, and need for closure. Tasks were put forward (1) to prospect psychological empowerments' predictive value in explaining job satisfaction; (2) to examine how preference for quick, definite and stable knowledge, as reflected in the construct of need for closure, might interact with impact and self-determination dimensions of psychological empowerment in explaining job satisfaction; (3) to evaluate possible interactive effect of perceived competence as means to meet closure needs. A sample from public organization (N = 317, 207 women and 110 men, ages ranging 24–64 years: M = 48,08, SD = 9,68) completed Psychological Empowerment Questionnaire (Spreitzer, 1995), shortened Need for Closure Scale (Roets ir Van Hiel, 2011b) and general job satisfaction questionnaire (from Netemeyer et al., 1997). Results showed that job satisfaction is positively predicted by meaning and self-determination dimensions of psychological empowerment, and that relationship between impact and job satisfaction is moderated by need for closure: job satisfaction was positively associated with perceived impact only for those scoring low on NFC. This was found not to be the case for relationship between job satisfaction and self-determination. Contrary to expectations, perceived competence did not interact with found interactive effect in compensatory manner. Results showed that individual differences in knowledge formation can in part explain relations between psychological empowerment and job satisfaction. Obtained results confirmed that epistemic motivation is a considerable factor in organizational settings.

Keywords: *psychological empowerment, job satisfaction, need for closure*