

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ragnar Nurkse innovatsiooni ja valitsemise instituut

Jekaterina Paulus

**Struktuurne ja psühholoogiline võimustamine ning tugivõrgustike
roll nende tunnetamisel**

Bakalaureusetöö

Õppekava HAKB02/14, peeriala halduskorraldus

Juhendaja: Liina Randmann, PhD

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Jekaterina Paulus

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 154043HAKB

Üliõpilase e-posti aadress: jekaterinapaulus@gmail.com

Juhendaja: Liina Randmann, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. Teoreetiline taust	9
1.1. Võimustamine	9
1.2. Võimustamist takistavad tegurid	10
1.3. Psühholoogiline võimustamine	11
1.4. Struktuurne võimustamine	12
1.5. Tugivõrgustike roll võimustamise tunnetamisel	13
1.5.1. Sotsiaalse vahetuse teooria	13
1.5.2. Psühholoogiline võimustatus ja organisatsiooni liikmelisust väljendav käitumine (OLK)	14
1.5.3. Psühholoogiline võimustatus ja töörahulolu	15
1.5.4. Suhete kvaliteet ja psühholoogiline võimustatus	16
1.6. Kasutatud teoreetiliste allikate olulisus	16
2. EMPIIRILINE UURIMUS	18
2.1. Uurimuse eesmärk	18
2.2. Meetod	18
2.3. Valim	19
2.4. Protseduur	19
2.5. Tulemused	20
2.5.1. Psühholoogiline võimustatus	20
2.5.2. Struktuurne võimustatus	21
2.5.3. Tugivõrgustikud	23
2.5.4. Hüpotees 1	24
2.5.5. Hüpotees 2	25
2.5.6. Hüpotees 3	26
KOKKUVÕTE	29
SUMMARY	31
PSYCHOLOGICAL AND STRUCTURAL EMPOWERMENT AND THE ROLE OF SUPPORT NETWORKS IN PERCEIVING THEM	31
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	34

LISAD	38
Lisa 1. Võimustamise protsessi viis etappi.....	38
Lisa 2. Enesetõhususe potentsiaalse languse töökeskkonnast tulenevad faktorid.....	39
Lisa 3. Psühholoogilise võimustatuse küsimustik	40
Lisa 4. Struktuurse võimustatuse küsimustik	41
Lisa 5 Tugivõrgustike küsimustik	44
Lisa 6. T-Test – sõprade toetus ja võimustatuse tunnetamine.....	45
Lisa 7. T-Test – kolleegide toetus ja võimustatuse tunnetamine.....	46
Lisa 8. T-Test – juhtide toetus ja võimustatuse tunnetamine	47
Lisa 9. Sõprade tugigrupp mediaatorina.....	48

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva töö eesmärk on uurida Maa-ameti töötajate võimustatuse tunnetamist. Võimustatuse tunnetamise mõõtmine töötajate seas on oluline teadasaamaks, kui motiveeritud on töötajad oma tööülesannete täitmiseks, mis omakorda mõjutab kogu ettevõtte eesmärkide saavutamise efektiivsust.

Uurimus viiakse läbi kasutades kvantitatiivset uurimismeetodit. Kõikidele Maa-ameti töötajatele saadetakse link veebipõhisele isetäidetavale ankeedile. Kuna uurimuse tulemuste saamiseks on vaja mõõta psühholoogilise võimustatuse, struktuurse võimustatuse ning tugivõrgustike kvaliteedi tunnetamist eraldi, koosneb ankeet kolmest osast.

Psühholoogilise võimustatuse mõõtmiseks kasutatakse Menoni psühholoogilise võimustatuse skaalat, millega mõõdetakse vastajate tunnetatavat kontrolli, tunnetatavat pädevust ning eesmärkide internaliseerimist.

Struktuurse võimustatuse mõõtmiseks koostatakse Kanteri struktuursete determinantide kirjelduse alusel väidetest koosnev skaala, millega mõõdetakse võimalust, võimu ja proportsioone.

Tugivõrgustike kvaliteedi hindamiseks kasutatakse Monica Higginsi küsimustikku, millega uuritakse kuidas erinevad tugigrupid vastajate karjääri viimase aasta jooksul toetanud on. Samuti peavad vastajad hindama oma emotsionaalset lähedust iga tugigrupiga. Tugigruppidega defineeritakse töösõbrad, juhid ja kolleegid.

Tulemused näitavad, et Maa-ameti töötajad on võimustatud, millest võime järeldada, et Maa-ameti töötajad tunnetavad oma töös tähenduslikkust ning on motiveeritud oma tööülesandeid täitma. Huvitav on aga asjaolu, et võimustatusest hoolimata, et tunnetatakse töötajad end kuigi toetatuna, eriti madalaks hinnati just juhtide toetust, mis võib omakorda viia kõrgelt konkureeriva töökeskkonnani.

Võtmesõnad: psühholoogiline võimustatus, struktuurne võimustatus, tugivõrgustikud

SISSEJUHATUS

Töötajate võimustamisest räägitakse tihti just siis, kui organisatsioon tahab oma tootlikkust/läbimüüki/kvaliteeti vms suurendada, aga on oma toodete või teenuste arendamiseks juba kõik endastoleneva teinud. Kui toote või teenuse kvaliteeti rohkem tõsta ei saa, siis tuleb tegeleda töötajate töö kvaliteedi tõstmisega. Võimustatud töötajad on kõrgelt motiveeritud oma tööülesandeid täitma, sest nad usuvad, et nad on oma ülesannete täitmisel iseseisvad ja võimekad ning et nende töö on tähenduslik ja mõjutab organisatsiooni positiivselt (Chen, Kirkman, Kanfer, & Rosen, 2007).

Zimmerman (1995) on võimustamist defineerinud kui protsessi, mille käigus saavutavad inimesed, organisatsioonid ja kogukonnad meisterlikkuse asjus, mis neile muret tekitab. Võimustamine on oluline, sest see pakub potentsiaali positiivselt mõjutada tulemusi, millest võidavad nii töötajad kui organisatsioon (Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000).

Käesoleva töö eesmärk on välja selgitada mis tasemel tunnetavad Maa-ameti töötajad enda võimustatust. Eesmärgi saavutamise käigus uurib autor, kas struktuurse võimustatuse ja psühholoogilise võimustatuse vahel on positiivne seos ning kas töötajate tugivõrgustiku kvaliteet mõjutab nende võimustatuse tajumist. Lisaks sellele soovib autor välja selgitada, kas tugivõrgustikud tugevdavad struktuurse ja psühholoogilise võimustatuse vahelist seost või kutsuvad seose esile (toimivad mediaatoritena või moderaatoritena). Töö piiritlemiseks kasutab autor tugivõrgustikku kitsamas tähenduses ning loeb selle alla kuuluvaks vaid juhid, tööalased sõbrad ning kolleegid.

Töö alustamise hetkel töötas autor Maa-ametis ning otsustas oma töö kirjutada asutuse näitel. „Maa-amet on valitsusasutus, mis osaleb riigi maapoliitika arendamisel ja elluviimisel, varustab ühiskonda maa kohta kogutava infoga ning tagab riiklikke ruumiametite ajakohasuse, kättesaadavuse ja kasutuslihtsuse“ (Maa-amet, 2018). Antud organisatsioonis oli teemat hea uurida, sest töötajate vanused ja tööstaazid olid väga varieeruvad.

Kuna struktuurset võimustamist defineeritakse kui ligipääsu organisatsioonilistele struktuuridele töökeskkonnas läbi kommunikatsiooni, toetuse, informatsiooni ja ressursside (Conger & Kanungo, 1988), siis huvitas autorit ka see kuidas mõjutab tippjuhtkonna kättesaadavus töötajate struktuurse

võimustatuse tajumist. Nimelt asuvad Maa-ameti töötajate töökohad erinevates Eesti maakonnakeskustes, aga tippjuhtkond on koondatud Tallinnasse ja Tartusse.

Maa-ametis toimusid 01.07.2017 ulatuslikud struktuurilised muudatused, mille käigus toimusid ka töötajate koondamised, osakondade liitmised ning ametikohtade muudatused. Congeri (1986) kohaselt võivad taolised organisatsioonilised muudatused viia enesetõhususe langemiseni ning töökoha ebakindluse tõusuni, mis omakorda mõjutavad negatiivselt töötajate psühholoogilise võimustatuse tunnetamist. Kui töötajad tunnetavad võimustatust madalalt, ei ole nad motiveeritud oma tööülesandeid täitma ning ei suuda seeläbi täita ka organisatsiooni eesmärke.

Uurimuse alguses sõnastas autor küsimused, mis olid töö ülesehituse aluseks.

- 1) Kuidas hindavad Maa-ameti töötajad struktuurse ja psühholoogilise võimustatuse tunnetamist?
- 2) Kas struktuurse ja psühholoogilise võimustatuse vahel on positiivne seos?
- 3) Kuidas hindavad struktuurse võimustatuse taset töötajad, kelle füüsilised töökohad asuvad tippjuhtkonnaga samas keskses võrreldes nende töötajatega, kelle füüsiline töökoht asub tippjuhtkonnast kaugemal?
- 4) Kuidas hindavad Maa-ameti töötajad juhtide, kolleegide ja töösõprade toetust?
- 5) Kuidas hindavad Maa-ameti töötajad oma emotsionaalset lähedust juhtide, kolleegide ja töösõpradega?
- 6) Kas töötajad, kes hindavad tugigruppide toetuse tunnetamist kõrgemaks hindavad ka võimustatuse tunnetamist kõrgemaks kui töötajad, kes hindavad tugigruppide toetuse tunnetamist madalamaks?
- 7) Kas töötajad, kes hindavad emotsionaalset lähedust juhiga kõrgemaks, hindavad kõrgemaks ka võimustatuse tunnetamist?

Nendest küsimustest tuletati kolm hüpoteesi, mida uurimuse käigus kontrolliti:

Hüpotees 1: Töötajad, kes töötavad tippjuhtkonnale füüsiliselt lähemal hindavad struktuurset võimustatust kõrgemaks.

Hüpotees 2: Struktuurse ja psühholoogilise võimustatuse vahel on positiivne seos.

Hüpotees 3: Töötajad, kellel on tugevamad tugivõrgustikud, tunnetavad end rohkem võimustatuna kui töötajad, kelle tugivõrgustikud on nõrgemad.

Töö eesmärkide saavutamiseks kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit.

Töö on jaotatud kaheks osaks: teoreetiline taust ja empiiriline uurimus. Teoreetiline taust keskendub kolmele põhiteemale: psühholoogilise võimustatus, struktuurne võimustatus ning tugivõrgustike roll võimustatuse tunnetamisel. Samuti on kirjeldatud võimustamist takistavaid tegureid, mille tundmine on võimustamistrateegiate loomise aluseks. Igas alapeatükis selgitatakse mõistete definitsioone ning levinumaid teooriaid ning kirjeldatakse kuidas psühholoogiline võimustatus, struktuurne võimustatus ning tugivõrgustikud omavahel seotud on.

Empiiriline uurimus annab ülevaate uurimuse eesmärgist, meetodist, valimist, protseduurist ning tulemustest. Selles osas kirjeldatakse kuidas andmeid kokku pandi, analüüsiti ning milliseid järeldusi nende põhjal teha sai. Välja on toodud ka kõikide hüpoteeside kontrollkäigud ning tulemused.

Autor soovib tänada kõiki küsitlusele vastajaid ning Maa-ameti peadirektorit Tambet Tiitsu, kes võimaldas asutuses uurimust läbi viia.

1. Teoreetiline taust

1.1. Võimustamine

Thorlakson ja Murray (1996) on öelnud, et võimustamise harrastajad näevad seda kui vahendit, millega julgustatakse töötajaid iseseisvalt oma tööülesannete täitmisele mõtlema, selle asemel, et pimedas usus kedagi järgida. (Laschinger, Finegan, Shamian, & Wilk, 2004)

Võimustamise fenomeni on süstemaatiliselt hakatud uurima alles viimastel aastakümnetel (Menon S. T., 1999). Võimustamise uurimine kujunes Hackman-Oldhami töö karakteristikute mudelist ning Bandura enesetõhususe konseptsioonist. Varajased uurimused seletasid võimustamist läbi organisatsioonistruktuuri ja -praktikate. Viidates Maynardi 2012. aastal avaldatud võimustamise ülevaatele ütlevad Kim ja Lee, et võimustamise kontseptsioon on esile kerkinud kahest peamisest perspektiivist: sotsiaal-struktuursetest ja psühholoogilisest. (Kim & Lee, 2016)

Struktuursetest perspektiivist vaadeldakse võimustamist läbi organisatsiooni formaalsete kontrollide, nagu tööaspektid, meeskonnadisain või organisatsioonilised korraldused, mis sisendavad olukordi, poliitikaid ja protseduure (Maynard, Gilson, & Mathieu, 2012). Need kontrollid detsentraliseerivad võimu ning viivad sellistes otsuste tegemise protsessides vastutuse üle töötajatele. (Kim & Lee, 2016)

Psühholoogiline perspektiiv, mida esimestena tutvustasid Conger ja Kanungo 1988. aastal ning mis on seotud Bandura 1977 ja 1982 avaldatud töödega enesetõhususe teemal, keskendub töötajate võimustamisega seotud arusaamadele või kognitiivsetele seisunditele. (Kim & Lee, 2016)

Thomas ja Velthouse'i alusel koostas Spreitzer intrapersonaalse ehk psühholoogilise võimustamise neli dimensiooni: tähenduslikkus, valik, kompetents ja mõju, kui tööülesannete täitmise sisemised motiveerijad (Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995). Koos peegeldavad need neli dimensiooni pigem proaktiivset lähenemist töörollidele (Kim & Lee, 2016).

Võimustamise teoreetilised lähenemisviisid on tegelenud kolme suure psühholoogilise võimuallikaga. Tunnetusliku kontrolli oma keskkonna ja teiste üle peetakse üheks põhiliseks psühholoogiliseks

seisundiks, mis on võimustamise aluseks (Thomas & Velthouse, 1990). Võimuga seotud aspekt on võime täita olukorrast tulenevaid nõudmisi. Vastavalt, kõrgendatud enesekindlus või tunnetatud kompetentsi peetakse samuti võimustamise kogemise lahutamatuks osaks (Conger & Kanungo, 1988).

Võimustamine muutub kriitiliselt vajalikuks kui organisatsiooni töötajad tunnevad end võimetuna. Seetõttu on oluline tuvastada organisatsioonisiseseid tingimusi, mis tekitavad töötajate seas võimetustunde. Kui need tingimused/tegurid on tuvastatud saab nende elimineerimiseks rakendada erinevaid võimustamise strateegiaid ja taktikaid. Samas ei ole välised tegurid alati elimineeritavad ning töötajate võimustamiseks on vaja neile pakkuda otsesest informatsiooni nende efektiivuse kohta. (Conger & Kanungo, 1988) Bandura on välja toonud mitmeid allikaid, kust töötajad efektiivsuse kohta informatsiooni võiksid saada ning neid allikaid tuleks kasutada võimustamise strateegiate loomiseks (Bandura, 1986). Võimustamise protsessi võib selliselt vaadelduna jagada viide etappi (vt Lisa 1).

Etapp 1 on organisatsioonisiseste tegurite/tingimuste tuvastamine, mis töötajate võimetustundeni viia võivad. See viib juhtidepoolse võimustamise strateegiate kasutamiseni etapis 2. Nende strateegiate rakendamine ei ole suunatud ainult välistegurite elimineerimisele aga ka, veel olulisemalt, alluvatele enesetõhususe informatsiooni pakkumisele etapis 3. Sellise informatsiooni saamise tulemusena, tunnevad töötajad end etapis 4 võimustatuna ning võimustatuse mõju käitumisele on märgatav etapis 5. (Conger & Kanungo, 1988)

1.2. Võimustamist takistavad tegurid

Block (1987) kirjeldas kuidas bürokraatlik keskkond ja autoritaarsed juhtimisstiilid võivad võimetust soodustada luues sõltuvussuhteid, eneseväljenduse piiramist, manipulatsiooni negatiivseid vorme ja vähemtähtsusetikke organisatsiooni eesmärke. Congeri kohaselt leidis enesetõhusust langetavaid tingimusi suurte ümberkorralduste puhul, alustavates ettevõtetes ning organisatsioonides, kus olid autoriteetlikud juhid ja nõudlikud organisatsioonilised eesmärgid (Conger J. , 1986).

Kanter leidis, et töötajate võimetusele aitavad kaasa kommunikatsioonisüsteemid, võrgustike moodustamise korraldus, ligipääs ressurssidele ning töödisain. Ta väitis, et kui töötaja roll organisatsioonis lubaks tal ametlikult otsuseid teha, aga tal puuduvad võimalused selle reaalseks teostamiseks, siis tunneb ta end võimetuna. Nad tunnevad, et neil puudub kontroll enda saatuse üle ja et nad on sõltuvad isikutest, kes asuvad hierarhias neist kõrgemal (Kanter, 1979).

Conger on identifitseerinud organisatsiooniliikmete enesetõhususe langemise peamised töökeskkonnast tulenevad faktorid. Ta jagas need nelja kategooriasse: a) organisatsioonilised, b) järelevalve stiil, c) preemiate süsteem, d) töödisain (vt Lisa 2). (Conger J. , 1986)

1.3.Psühholoogiline võimustamine

Menon on teinud ettepaneku defineerida psühholoogilist võimustamist kui kognitiivset seisundit, mida iseloomustavad tunnetatud kontrolli tajumine, kompetents ja eesmärkide internaliseerimine (Menon S. T., 1999).

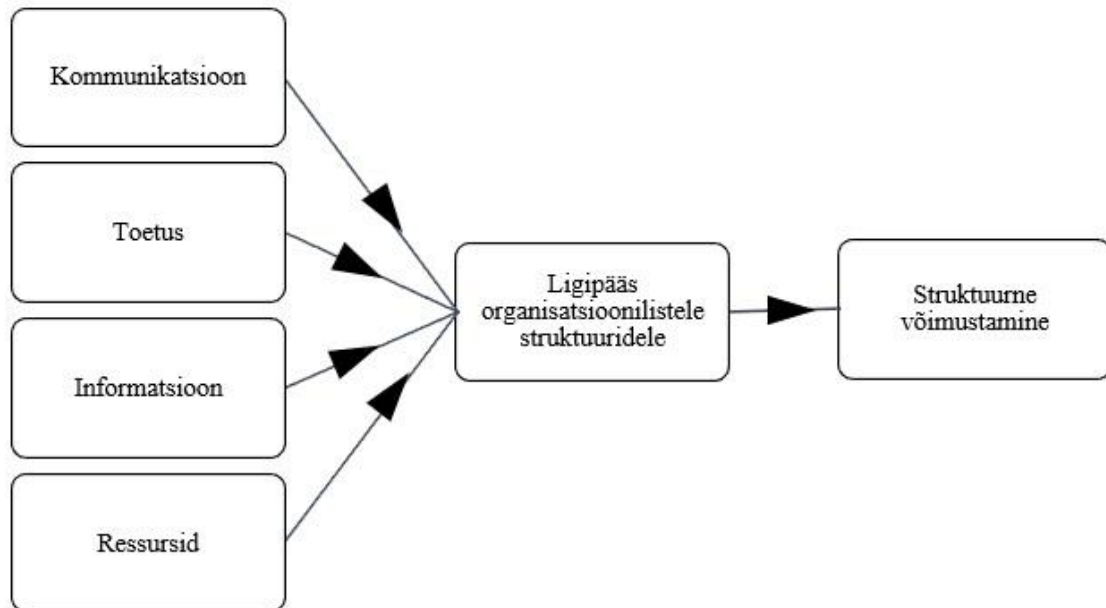
Zimmerman on väitnud, et psühholoogiline võimustamine koosneb isiku suhtlusest oma keskkonnaga ning võimustamise intrapersonaalse tajumisega (Zimmerman, 1995).

Conger ja Kanungo (1988) ning Thomas ja Velthouse (1990) defineerivad psühholoogilist võimustamist kui võimustamise intrapersonaalset tajumist, mis tekib isikusisese kognitiivse protsessi tulemusena. Nad teevad ettepaneku, et töötajad kujundavad oma taju selle põhjal kuidas nad tajuvad organisatsioonikliimat - kas piirava või võimustavana. Thomas ja Velthouse tuvastasid psühholoogilise võimustamise neli dimensiooni: kompetents, tähenduslikkus, enesemääratlus ja mõju (Thomas & Velthouse, 1990).

Spreitzer (1995) määratles Thomas ja Velthouse (1990) poolt defineeritud nelja dimensiooni. Spreitzeri kohaselt on kompetents defineeritav kui isiku tunne, et nad suudavad oma tööd hästi teha, ilma organisatsiooni vastupanuta. Tähenduslikkust näitab see, mil määral isikud oma tööst hoolivad. Töötajad tahavad tunda, et nende töö on oluline ning et see on nende väärtustega kooskõlas, see annab neile sisemise tunnustuse, mis neid motiveerib endast parimat andma. Enesekindlust määratleb Spreitzer kui taset, mil määral töötajad oma tööd kontrollivad või kui suur vabadus neil oma ülesannete täitmise viisi valikul on. Töötajad, kes tajuvad suuremat kontrolli võtavad rohkem initsiatiivi ilma organisatsioonipoolse surveta, mille tulemusena tunnetavad nad oma töö eest suuremat vastutust. Mõju on Spreitzer määratlenud kui - mil määral tajuvad inimesed, et neil on oluline mõju oma vahetule töökeskkonnale, kolleegidele ja organisatsioonile tervikuna. Tema kohaselt usuvad isikud, kes on psühholoogiliselt võimustatud, et nende tegevusel on võime midagi muuta. Nad usuvad, et nende töö on teistele oluline mõju ning nende panust võetakse tõsiselt. (Spreitzer, 1995)

1.4. Struktuurne võimustamine

Struktuurset võimustamist defineeritakse kui ligipääsu organisatsioonilistele struktuuridele töökeskkonnas läbi kommunikatsiooni, toetuse, informatsiooni ja ressursside, mis pakuvad töötajatele võimalusi võtta osa otsustamisprotsessidest, assisteerida ressursside kontrollis ning oma töös areneda. (Conger & Kanungo, 1988; Kanter, 1993; Mechanic, 1962; Salanick, 1978) Eeltoodu illustreerimiseks võime kasutada järgmist joonist:



Joonis 1. Struktuurne võimustamine

Allikas: Autori koostatud läbitöötatud materjali põhjal

Kanteri kohaselt võivad situatsiooni omadused optimaalset töö tulemuslikkust pärssida või tõsta, hoolimata töötaja isiklikest eelsoodumustest või suundumustest. Kanter on võimu defineerinud kui „võimet mobiliseerida ressursse, et asjad tehtud saaks“. Võim on „sisse lülitatud“ kui töötajatel on ligipääs informatsioonile, toetusele, ressurssidele ja võimalustele õppida ja areneda. Kui neid liinid või võimalused puuduvad on võim „välja lülitatud“ ning efektiivne töö on võimatu. (Kanter, 1993) Need liinid on organisatsioonisisese struktuurse võimustamise allikad (Greco, Laschinger, & Wong, 2006).

Kanter väitis ka, et formaalne ja mitteformaalne võim töökohas võimaldavad ligipääsu organisatsioonilistele struktuuridele, mis töötajaid võimustavad. Formaalne võim tuleneb eluliste organisatsiooni eesmärkidega seotud positsioonidest, mis lubavad organisatsioonisiselt oma parima äranägemise kohaselt tunnustada. Mitteformaalne võim on seotud organisatsioonisiseste

kolleegide-, alluvate- ja ülemustevaheliste liitude ja suhete kvaliteediga. Inimesed, kellel on ligipääs nii ametliku kui mitteametliku võimuga võimustamise struktuuridele saavad mõjutada töötajate suhtumist töösse ja nende käitumist ning neid oma tööalaste eesmärkide saavutamiseks ära kasutada. Kanteri sõnul mõjutab organisatsiooniline võimaluste pakkumine oluliselt töötajate motivatsiooni ning organisatsioonile ja tööle pühendumust. Ta rõhutab, et struktuurne võim tuleneb kolmest organisatsioonilisest allikast – informatsioon, toetus ja ressursid. Informatsiooni defineerib Kanter vajalike tööülesannete sooritamiseks vajalike teadmiste ja kommunikatsioonina. Ressursid on vajalikud inimesed, finantsid, seadmed ja tarvikud, mis võimaldavad töötajatel oma ülesandeid efektiivselt täita. Toetus on tagasiside, juhendamine ja abistamine, mida pakuvad töötajale juhtkond, kolleegid ja teised. Need organisatsioonilised võimustamise struktuurid panustavad töötajate edusse organisatsiooni eesmärkide täitmisel. (Kanter, 1993)

Selleks, et saavutada juhtimis- ja organisatsioonilist efektiivsust on Kanteri väitel kesksel kohal kolm struktuurset determinanti: a) võimalus, b) võim ja c) inimeste proportsionaalne jaotumine. Võimalused viitavad kasvule, väljakutsetele, suurenenud oskustele ja preemiatele. Võim viitab töötajate töö autonoomia tasemele, mis sõltuvad eelnimetatud kolmest organisatsioonilisest allikast: informatsioon, toetus ja ressursid. Isikute proportsionaalne jaotumine viitab organisatsiooni soolisele ja rassilisele kooslusele ning kuidas erinevad grupid näevad organisatsiooni erinevalt, sõltuvalt nendega sarnaseid tunnuseid jagavate isikute arvust. Koos moodustavad determinandid Kanteri struktuurse võimustatuse teooria. (Kanter, 1993)

1.5. Tugivõrgustike roll võimustamise tunnetamisel

1.5.1. Sotsiaalse vahetuse teooria

Sotsiaalse vahetuse teooriat on rakendatud sotsiaalsetele situatsioonidele alates intiimsetest suhetest kuni töökeskkonnani ning see keskendub indiviidide käitumisele teiste inimestega suheldes (Homans, 1958). See teooria sisuliselt väidab, et kõik inimsuhted on loodud vastava suhte eeldatava tulemuse subjektiivse kulu-kasu analüüsi põhjal (Lawler, 2001). Sotsiaalse vahetuse teooria põhineb lisaks kolmele väitele, mida saab võimustamisega otseselt siduda; edu, stiimulus ja kahanev tulu (Chan, Nadler, & Hargis, 2015).

- 1) Edu: tunnustatud tegevusi kiputakse kordama.
- 2) Stiimulus: mida tihemini teatud tegevust tunnustatakse, seda tõenäolisemalt reageerib keegi sellele tulevikus.

- 3) Kahanev tulu: mida värskem antud tunnustus on, seda vähem väärtuslik see konkreetne tunnustus on tänu nõudluse küllastusele. (Chan, Nadler, & Hargis, 2015)

Kahanev tulu tähendab seda, et mida väiksem on subjekti küllastatus ja mida harvemini talle tunnustust jagatakse, seda tihemini kordab ta tegevust, mis talle tunnustust võiks tuua. Homans teeb Festingeri, Schachter, Backi jt kolleegide uurimuste põhjal järelduse, et mida kokkuhoidvam grupp inimesi on, seda suurem on nende võimalus teiste grupiliikmete käitumist positiivselt või negatiivselt mõjutada (Festinger, Schachter, & Back, 1950). Mida väärtuslikumad on grupiliikmete panused liikmele, seda rohkem peab ta ise gruppi tagasi panustama, sest kui liikme käitumisviis pole grupile tasuv, vähendab grupp ka enda panust liikmele. Kui aga liige leiab, et grupi panus on temale väärtuslik, peab ta oma käitumist kohendama viisil, et see oleks tasuv ka grupile. (Homans, 1958)

1.5.2. Psühholoogiline võimustatus ja organisatsiooni liikmelisust väljendav käitumine (OLK)

Psühholoogilise võimustatuse ja organisatsiooni liikmelisust väljendava käitumise (OLK) vahelist suhet uuriva kirjanduse ülevaate põhjal võib järeldada, et psühholoogiliselt võimustatud töötajad on oma olemuselt motiveeritud omaks võtma positiivset töösoorituskäitumist kui nad tunnetavad oma töös tähenduslikkust, kompetentsi, enesemääratlust ja mõju (Krishnan, 2012; Taylor, 2013).

Spreitzeri (1995) ning Zhang ja Bartoli (2010) läbi viidud uurimused näitasid olemuslikku motivatsiooni ja psühholoogilise võimustatuse ulatuse suhet.

Lisatoetust selle suhte olemasolu kohta pakuvad ka Teh ja Sun ning Whitman jt, kes vaatlesid, et kõik töötajad, kes tajusid juhtkonna toetust, sh võimustatust, võivad omaks võtta diskretsioonikäitumisi nagu OLK (Teh & Sun, 2013; Whitman, Van Roddy, & Viswesvaran, 2010).

Sarnaselt on kirjanduse analüüsil leitud, et OLK esineb sagemini positiivse sotsiaalse vahetuse puhul (Duffy & Lilly, 2013; Cohen, Ben-Tura, & Vashidi, 2012; Jiao & Richards, 2010).

Sotsiaalse informatsiooni töötlemise teooria väidab, et sotsiaalse konteksti tajumine töökohas mõjutab järgnevat individuaalset käitumist ja tootlikkust. Kuna töötajad tõlgendavad oma töökoha omadusi läbi sotsiaalsete suhtluste, eesmärgiga oma keskkonda mõista, on postuleeritud, et töö kontekst mõjutab töötaja käitumist läbi suhtumiste, tajumiste ja töötaja motivatsiooni. (Frazier & Fainshmidt, 2012)

Nende analüüside põhjal teevad Chan jt järelduse, et sellise suhte loogiline tulemus peaks olema OLK adopteerimine ning seavad hüpoteesi: töötajate võimustatuse tajumise ja OLK omaks võtmise taseme vahel on otsene ja positiivne seos, mis leidis nende uurimuses ka kinnitust (Chan, Nadler, & Hargis, 2015).

1.5.3. Psühholoogiline võimustatus ja töörahulolu

Välja pakutud seos psühholoogilise võimustatuse ja töörahulolu vahel ei ole uudne ja on usutavasti seotud organisatsioonilise tulemuslikkusega (Dewettinck, 2011; Dickson & Lorenz, 2009).

Sisuliselt on võimustamise üks peamisi eesmärke suurendada töötajate töörahulolu võimaldades neil oma töö üle paremat kontrolli saada, mis usutavasti viib omakorda suurenenud tootlikuse ja väiksema tööjõu voolavuseni (Randolph & Kemery, 2011; Wang & Lee, 2009).

Spreitzer, Kizilos ja Nason vaatlesid, et üks võimustamise esimesi oodatud tulemusi, mis loob sotsiaalse vahetuse, on töörahulolu (Spreitzer, Kizilos, & Nason, 1997).

Teised uurimused, kasutades psühholoogilise võimustatuse konstrukti, on empiirilisel demonstrreerinud indiviidi võimustatuse tunnetuse ja töörahulolu positiivse seose olemasolu (Lin & Tseng, 2013; Messersmith, Patel, & Lepak, 2011; Butts, Vandenberg, Dejoy, Schaffer, & Wilson, 2009).

Nende tõendite põhjal on Chan jt seadnud teise hüpoteesi: töötajate võimustatuse tajumise ja nende töörahulolu taseme vahel on otsene ja positiivne seos. Ka selle hüpoteesi kontrollimise tulemus näitas, et töötajad, kes on psühholoogiliselt rohkem võimustatud näitavad ka kõrgemaid töörahulolu tasemeid. (Chan, Nadler, & Hargis, 2015)

Stander ja Rothmann on väitnud, et kuigi töötajate psühholoogiline võimustatus võib nende kaasatust mõjutada, võib nii psühholoogilist võimustatust kui töötajate kaasatust mõjutada ka töökoha ebakindlus. Nende uurimuse eesmärk oli uurida psühholoogilise võimustatuse, töökoha ebakindluse ja töötajate kaasatuse seost. Uurimuse tulemus näitas, et nende kolme nähtuse vahel esines statistiliselt olulisi seoseid. Nende kohaselt mõjutas emotsionaalne töökoha ebakindlus psühholoogilise võimustatuse kolme dimensiooni (kompetents, tähenduslikkus ja mõju) ning ka töötaja kaasatust. Nende järelduse kohaselt tähendab see leid, et kui töötajate töökoha ebakindluse tase on kõrge, tuleks tegeleda töötajate psühholoogilise võimustamisega. (Stander & Rothmann, 2010)

1.5.4. Suhete kvaliteet ja psühholoogiline võimustatus

Kanter on väitnud, et nii formaalsed töö omadused kui mitteformaalsed liidud mõjutavad töötajate võimet oma tööülesandeid täita (Kanter, 1997). Kõik organisatsioonis töötavad isikud on paratamatult osa sotsiaalsüsteemist. Sotsiaalvahetus, mis leiab aset isikute hulgas ning isikute ja nende juhtide vahel mängib indiviidide mõtteviisi kujundamisel suurt rolli. Sarnaselt mõjutavad organisatsiooniline liikuvus ja perspektiiv isiklikuks arenguks tööalaseid saavutusi. Koos mõjutavad need faktorid indiviidi võimustamise tunnetamise määra ning võimustatud töötajad on üldjuhul ka oma tööga rohkem rahul. (Laschinger, Finegan, Shamian, & Wilk, 2004)

Organisatsioonikäitumises on esile tõusnud kaks mõtteviisi, mis hõlmavad töötajatevahelise ning töötaja ja tema juhi vahelist sotsiaalset suhet (Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997; Seers, 1989): meeskond-liige vahetus (TMX – *team-member exchange*) ja juht-liige vahetus (LMX – *leader-member exchange*). LMX põhineb eeldusel, et juhib teevad oma alluvate kohtlemisel vahet, luues seeläbi siseringi ja välisringi vastandumise (Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Dienesch & Liden, 1986).

Kuna juhid loovad siseringi töötajatega kõrge kvaliteediga suhteid ja välisringi töötajatega madala kvaliteediga suhteid, sõltub töötajapoolne juhi, ja seeläbi ka organisatsiooni, käitumise tõlgendamine sellest, kas ta tajub end olevat sise- või välisringi liige. Kui juht pakub siseringi töötajatele ka suuremat tuge ja vastutust, mõjutab LMX otseselt ka seda kuidas töötajad tunnetavad psühholoogilist võimustatust, ehk kui töötajad tunnetavad end juhi siseringi liikmena, tunnevad nad end ka rohkem võimustatuna kui töötajad, kes tunnetavad end välisringi liikmetena. (Tuuli, Rowlinson, Fellows, & Liu, 2015)

1.6. Kasutatud teoreetiliste allikate olulisus

Autori poolt läbi töötatud teaduslikud allikad toetavad seisukohta, et võimustamisel on töötajate motivatsioonile ja tööga rahulolule otsene mõju. Kuigi käesolev töö ei uuri otseselt Maa-ameti töötajate tööga rahulolu ja motivatsiooni, võime siiski nende kohta teha üldiseid järeldusi toetudes teooriale ja töö teises pooles toodud empiirilisele uurimusele.

Kuna Maa-ametis toimusid hiljuti ulatuslikud organisatsioonilised ümberkorraldused, siis oli vajalik uurida kuidas see mõjutas töötajate võimustatuse taset. Conger (1986) on leidnud, et suured ümberkorraldused organisatsioonis võivad viia töötajate enesetõhususe langemiseni.

Töös kasutatud teoreetilised allikad selgitavad võimustamise olemust ning selle tähtsust töötajate ja organisatsiooni eesmärkide täitmisel. Samuti aitavad nad mõista kuidas võimustatuse tunnetamine on seotud erinevate teguritega ning millised tegurid võimustamise tunnetamist takistavad.

Teooria alusel oli võimalik määratleda struktuurse ja psühholoogilise võimustatuse skaalad, mille alusel koostati küsimustikud, millega Maa-ameti töötajate võimustatuse taset hinnata.

2. EMPIIRILINE UURIMUS

2.1. Uurimuse eesmärk

Uurimuse eesmärk on uurida kuidas tunnetavad Maa-ameti töötajad struktuurset ja psühholoogilist võimustatust. Lisaks uurib töö kas struktuurse võimustatuse ja psühholoogilise võimustatuse vahel on positiivne seos, kas Maa-ameti töötajate tugivõrgustiku kvaliteet mõjutab nende võimustatuse tajumist ning kontrollib püstitatud hüpoteese.

Hüpotees 1: Töötajad, kes töötavad tippjuhtkonnale füüsiliselt lähemal hindavad struktuurset võimustatust kõrgemaks.

Hüpotees 2: Struktuurse ja psühholoogilise võimustatuse vahel on positiivne seos.

Hüpotees 3: Töötajad, kellel on tugevamad tugivõrgustikud, tunnetavad end rohkem võimustatuna kui töötajad, kelle tugivõrgustikud on nõrgemad.

Võimustatuse tunnetamise uurimiseks kasutati küsimustikke, mille struktuur on kirjeldatud järgnevates alapeatükkides.

2.2. Meetod

Uurimus viidi läbi kasutades kvantitatiivset uurimismeetodit. Kuna uurimuse läbiviimise meetod oli küsimustik, võivad vastuseid mõjutada mitmed erinevad faktorid nagu ilm, vastajate väsimuse tase, vastajate tuju, vastajate läbisaamine kolleegide või juhtidega, kellaeg (enne või pärast lõunat), millal vastaja viimati puhkas, töötaja füüsiline töökoht jne.

Autor leiab, et kuigi mõjutavaid tegureid ei saa elimineerida, saab valimi mitmekesisuse tõttu siiski tagada, et vastuste läbilõige peegeldaks reaalselt olukorda.

2.3. Valim

Kõikse valimi moodustasid kõik uurimuse läbiviimise hetkel Maa-ametis töötavad isikud keda oli 263. Küsimustikule vastas 90 Maa-ameti töötajat (34,22%), kelle täidetud küsimustikke uurimuses analüüsiti.

Valimi sotsiaaldemograafilised näitajad: küsimustikule vastas 62 (31,1%) naist ja 28 (68,9%) meest.

Vanuse järgi jagati vastajad gruppidesse: 20–25, 26–30, 31–40, 41–50, 51–60, 61+. Vastajate keskmine vanus oli 40,92 (SD = 10,95). Kõige noorem vastaja oli 24-aastane ja vanim 70-aastane.

Tööstaažide järgi jagati vastajad gruppidesse: 0–1, 2–5, 6–10, 11–20, 21+.

Positsioonide alusel jagati vastajate grupid järgmiselt: spetsialistid (68 vastajat), nõunikud (13 vastajat) ning juhid (9 vastajat).

Asukohtade lõikes jaotusid vastajad: Tallinnas 43 vastajat (47,8%), Tartus 25 vastajat (27,8%) ja mujal Eestis 22 vastajat (24,4%).

2.4. Protseduur

Töö eesmärgi saavutamiseks ja hüpoteeside kontrollimiseks kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit. Kõikidele valimi liikmetele saadeti e-posti teel uurimust tutvustav e-kiri ning unikaalne veebilink. Uurimus viidi läbi veebiküsitlusena internetikeskkonnas SurveyMonkey, kasutades isetäidetavat ankeeti.

Lisaandmetena paluti vastajatel märkida oma sugu, vanus, tööstaaž, positsioon ja töökoha asukoht.

2017. aasta märtsikuus saatis autor oma organisatsioonis laiali küsimustiku, millele järgnes kaks nädalat hiljem meeldetuletus. Kõiki osalejaid teavitati uurimuse eesmärgist ja nende andmete konfidentsiaalsest kasutamisest. Korrektselt ja täielikult täidetud küsimustikke laekus 90 vastajalt ning need sisestati SPSS andmebaasi.

Andmete tõlgendamiseks SPSS-is kasutati kirjeldava statistika meetodit. Andmete analüüsimiseks ja tulemuste tõlgendamiseks kasutati aritmeetilist keskmist ja standardhälvet.

Hüpoteeside kontrollimiseks oli vaja leida seos psühholoogilise ja struktuurse võimustatuse vahel, mille leidmiseks kasutati Spearmani korrelatsioonimaatriksit. Korrelatsioonimaatriksiga arvutati Spearmani korrelatsioonikordajad (ρ), mille puhul arvestatakse tulemusi vahemikus 0,3–0,69 kui mõõdukalt tugevas seoses olevateks ning vahemikus 0,7–0,89 tugevas seoses olevateks. Juhul kui ρ väärtus on alla 0,3, on tegemist nõrga seosega.

Tulemuste usaldusväärsuse mõõtmiseks kasutati Cronbach'i alfat (α). Tulemusi, mille puhul α on väiksem kui 0,7 peetakse üldreeglina vähem usaldusväärseteks ning väga usaldusväärseteks peetakse tulemusi mille puhul α on suurem kui 0,8.

Kuna käesolevas töös olid valimi grupid positsioonide lõikes ebavõrdsete suurustega, kasutati gruppidevaheliste erinevuste mõõtmiseks Scheffe testi. Statistiliselt oluliste erinevuste mõõtmiseks kasutati One-way ANOVA dispersioonanalüüsi.

2.5. Tulemused

2.5.1. Psühholoogiline võimustatus

Psühholoogilise võimustatuse mõõtmiseks kasutati Menoni (2001) psühholoogilise võimustatuse skaalat, mille alusel koostati psühholoogilise võimustamise hindamise küsimustik (vt Lisa 3). Menoni psühholoogilise võimustatuse skaala koosneb 15 väitest, mis on jagatud kolmeks alaskaalaks: tunnetatav kontroll (5 väidet), tunnetatav pädevus (5 väidet) ja eesmärkide internaliseerimine (5 väidet). Vastuseid sai anda Likert-tüüpi skaalal vahemikus 1–6, kus 1 tähendas „Ei nõustu üldse“ ja 6 tähendas „Nõustun täielikult“. Alaskaalade sisereliaabsust kontrolliti Chronbachi alfa koefitsiendiga ja need olid: tunnetatav kontroll $\alpha = 0,813$; tunnetatav pädevus $\alpha = 0,845$; eesmärkide internaliseerimine $\alpha = 0,906$. Kuna üldreeglina loetakse heaks usaldusväärsuse näitajaks tulemusi alates koefitsiendi piirist 0,70, näitavad tulemused, et alaskaaladel on head reliaabsuse näitajad. Alaskaalade tulemused arvutati liites kokku igat alagruppi moodustavad küsimused.

Tabel 1. Tunnetatav kontroll

	m	SD
Ma võin mõjutada oma osakonna töö tulemust	4,89	0,917
Ma võin mõjutada otsuseid oma osakonnas	4,23	1,366
Ma oman võimu, et teha otsuseid tööl	4,06	1,212
Ma oman võimu, et töötada tõhusalt	4,66	0,950
Tähtsad kohustused on osa mu tööst	4,64	1,042

Allikas: autori koostatud

Tabel 2. Tunnetatav kompetents

	m	SD
Mul on vajalikud võimed, et teha oma tööd hästi	5,17	0,738
Mul on vajalikud oskused, et teha oma tööd hästi	5,11	0,741
Mul on pädevused, et töötada tõhusalt	4,94	0,784
Ma võtan vastu väljakutseid, mida mulle mu töö pakub	5,09	0,788
Ma saan teha oma tööd tõhusalt	4,61	0,831

Allikas: autori koostatud

Tabel 3. Eesmärkide internaliseerimine

	m	SD
Mind inspireerib see, mida me püüame saavutada organisatsioonina	4,40	0,981
Mind inspireerivad organisatsiooni eesmärgid	4,39	0,980
Minus on entusiasmi töötada organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks	4,50	1,124
Minu töö panus organisatsioonis tekitab minus entusiasmi	4,21	1,176
Ma olen huvitatud, et meil läheks organisatsioonina hästi	5,47	0,810

Allikas: autori koostatud

Ülaltoodud tulemustest on näha, et Maa-ameti töötajad hindavad psühholoogilise võimustatuse tunnetamist kõigil kolmel alaskaalal mõõdukalt kõrgeks. Ühegi küsimuse aritmeetiline keskmine ei olnud alla nelja palli. Kõige kõrgemalt hinnati väidet „Ma olen huvitatud, et meil läheks organisatsioonina hästi“, mis näitab, et Maa-amet töötajaid huvitab organisatsiooni tulevik. Kõige madalamalt hinnati väidet „Ma oman võimu, et teha otsuseid tööl“.

2.5.2. Struktuurne võimustatus

Struktuurse võimustamise mõõtmiseks koostati Kanteri (1993) struktuursete determinantide kirjelduse alusel 15 väitest koosneva skaala (vt Lisa 4). Väited jaotati kolme alaskaalasse: võimalus (5 väidet), võim (5 väidet) ja proportsioonid (5 väidet). Vastuseid sai anda Likert-tüüpi skaalal vahemikus 1–5, kus 1 tähendas „Ei nõustu üldse“ ja 5 tähendas „Nõustun täielikult“. Alaskaalade

sisereliaabsust kontrolliti Chronbachi alfa koefitsiendiga ja need olid: võimalus $\alpha = 0,763$, võim $\alpha = 0,630$, proportsioonid $\alpha = 0,696$.

Proportsioonide alaskaala reliaabsuse esialgne tulemus oli $\alpha = 0,620$, mille tõstmise eesmärgil eemaldadati väide „Meie organisatsioon survestab kohanduma (käituma vastavalt organisatsiooni tavadele) ja tegema vähem vigu“, sest sõnastus võis vastajatele mõjuda suunavalt.

Tabel 4. Võimalus

	m	SD
Meie organisatsioon tekitab minus pühendumust ja ma usun selle eesmärkidesse	3,83	0,753
Meie organisatsioon paneb mind tundma, et olen pigem suurema organisatsiooni kui kohaliku üksuse liige	3,48	1,052
Meie organisatsioon toetab töötaja edendamist ja karjääri kasvu (liikumine ametiredelil)	2,99	0,942
Töötaja personaalse arengu tagamiseks pakub meie organisatsioon töötajatele tippjuhtkonna toetust ja tagasisidet	2,96	0,982
Meie organisatsioonil on kõrged püüdlused, mille täitmiseks esitab organisatsioon väljakutse töötajatele parendada oma oskusi ja õppida midagi muud	3,26	0,868

Allikas: autori koostatud

Tabel 5. Võim

	m	SD
Meie organisatsioon pakub võimalusi töötajatele, liigub koos nendega, otsib andekaid töötajaid ja arendab neid	3,33	0,835
Meie organisatsioon delegeerib kontrolli ja võimaldab töötajatele rohkem vabadust ja otsustusvõimet	3,32	0,958
Meie organisatsioonis on kõrge grupimoraal	3,23	0,835
Inimesed meie organisatsioonis on koostööaltid ja valmis teisi aitama	4,07	0,700
Meie organisatsioon võimaldab mul vabalt suhelda tippjuhtkonnaga ning küsida abi ja nõu nendelt	3,30	1,011

Allikas: autori koostatud

Tabel 6. Proportsioonid

	m	SD
Meie organisatsioon tekitab minus kuuluvustunnet	3,49	1,019
Meie organisatsioon võimaldab mul saada tuge kõrgema staatusega organisatsiooni liikmetelt	3,39	0,883
Meie organisatsioon võimaldab igale töötajale võrdset võimalust liikuda suuremat vastutust nõudvatele ametikohtadele, sh juhipositsioonidele	2,79	0,786
Meie organisatsioon paneb mind kogema vähem personaalset stressi	2,96	0,982

Allikas: autori koostatud

Tulemused näitavad, et struktuurset võimustamist hinnatakse keskmisele tasemele. Neljast väitest, millele vastati kõige madalamalt (alla kolme palli), on kolm seotud organisatsioonis pakutavate arenguvõimalustega ja karjääri edendamise võimalustega.

2.5.3. Tugivõrgustikud

Tugivõrgustike uurimise teel saame informatsiooni isiku praeguste suhete ning nendest moodustavate tugivõrgustike kohta. Nende suhete mõõtmiseks kasutati Monica Higgins (2004) küsimustikku (vt Lisa 5), milles küsiti osalejatelt informatsiooni inimeste kohta, kes aitavad neil karjääris areneda. Osalejatel paluti mõelda eelneva aasta peale ja tuvastada isikud, kes on nende karjääriedendamisest aktiivselt huvitunud ning selle saavutamiseks pakkunud professionaalset või eraelulist nõustamist. Vastajad pidid hindama kui emotsionaalselt lähedased nad iga arendajaga on, hinnates suhet Likert-tüüpi skaalal vahemikus 1–4, kus 1 tähendab „Kauge“ ja 4 tähendab „Väga lähedane“. Vastajad pidid igat arendajat hindama skaalal 1–5, lähtudes sellest kui tihti iga arendaja neile toetust pakub. 1 tähendab „Mitte kunagi“, 2 tähendab „Harva“, 3 tähendab „Mõnikord“, 4 tähendab „Sageli“ ja 5 tähendab „Alati“. Arendajad jagati kolme kategooriasse: töösõbrad, kolleegid ja juhid. Vastajad pidid tugivõrgustiku liikmeid kuues osas hindama: aitab mind tööülesannete täitmisel; aitab arendada mu karjääri; pakub mulle isiklikku tuge; on eeskujuks minu jaoks; toetab minu professionaalset arengut; aitab mind isiklikult tööga seotud probleemide lahendamisel.

Vastused sisestati SPSS-i ning grupeeriti: 1) tugi sõpradelt, 2) tugi kolleegidelt, 3) tugi juhtidelt. See lubas tulemusi gruppide lõikes analüüsida. Samuti grupeeriti emotsionaalse läheduse mõõtmise küsimused vastavalt: 1) emotsionaalselt lähedane sõpradega, 2) emotsionaalselt lähedane kolleegidega, 3) emotsionaalselt lähedane juhtidega.

Toetuse tunnetamise tulemused olid ootuspärased: tugi sõpradelt ($m = 2,59$; $SD = 0,650$), tugi kolleegidelt ($m = 2,48$; $SD = 0,630$), tugi juhtidelt ($m = 2,36$; $SD = 0,546$). Nendest tulemustest näeme, et kõige suuremat tuge tunnetatakse töösõpradelt ning kõige madalamaks hinnati juhtide toetust. Üllatuslikud olid aga emotsionaalse läheduse hinnangud: emotsionaalselt lähedane sõpradega ($m = 2,5$; $SD = 0,752$), emotsionaalselt lähedane kolleegidega ($m = 2,89$; $SD = 0,626$), emotsionaalselt lähedane juhtidega ($m = 3,11$; $SD = 0,741$). Nendest hinnangutest näeme, et kõige madalamaks hinnati emotsionaalset lähedust töösõpradega ja kõige kõrgemaks juhtidega. See võimaldab meil järeldada, et mida emotsionaalselt lähedasemana end tugigrupiga tuntakse, seda vähem tunnetatakse neilt tuge. Selle seose põhjused vajaksid edasist uurimist.

2.5.4. Hüpotees 1

Analüüs näitas, et puudub erinevus juhtkonnale füüsiliselt lähemal (Tallinnas ja Tartus) töötavate vastajate ja nendest füüsiliselt kaugemal (mujal Eestis) töötavate vastajate vahel.

Seose leidmiseks võrdles autor kõigepealt Tallinnas ja Tartus töötavate vastajate struktuurse võimustatuse aritmeetilisi keskmisi:

Tabel 7. Struktuurse võimustamise tunnetamine Tallinnas ja Tartus

T-test Tallinn ja Tartu				
	Asukoht	N	m	SD
Võimalus	Tallinn	43	3,39	0,690
	Tartu	25	3,30	0,466
Võim	Tallinn	43	3,49	0,561
	Tartu	25	3,38	0,503
Proportsioonid	Tallinn	43	3,21	0,641
	Tartu	25	3,31	0,483

Allikas: autori koostatud

See näitas, et vastajad tunnetavad struktuurset võimustatust skaalavahemikus 3.2–3.5.

Seejärel võrdles autor neid tulemusi mujal Eestis töötavate vastajate tulemustega, kus vastajad hindasid struktuurse võimustatuse tunnetamist vahemikus 3.1–3.5.

Tabel 8. Struktuurse võimustamise tunnetamine mujal Eestis

T-test mujal Eestis				
	Asukoht	N	m	SD
Võimalus	>= mujal Eestis	22	3,14	0,787
	< mujal Eestis	68	3,36	0,615
Võim	>= mujal Eestis	22	3,45	0,570
	< mujal Eestis	68	3,45	0,539
Proportsioonid	>= mujal Eestis	22	3,18	0,531
	< mujal Eestis	68	3,25	0,586

Allikas: autori koostatud

Autorit üllatas, et struktuurse võimustamise tunnetamisel ei olnud asukohtade lõikes vahet, sest teooria kohaselt võiks juhtkonna lähedus soodustada info ning ressursside kättesaadavust, mis on struktuurse võimustamise komponendid. Asjaolu, et hüpotees ei leidnud tõestust näitab, et Maa-

ametis on struktuurse keskkonna loomisega vaeva nähtud ning ligipäas organisatsioonilistele struktuuridele on igas maakonnas ühtlaselt hea.

2.5.5. Hüpotees 2

Struktuurse ja psühholoogilise võimustatuse vahelise seose mõõtmiseks kasutas autor Spearmani korrelatsioonimaatriksit, mille tulemus oli $\rho = 0.552$, $p < 0,001$. See näitab, et struktuurse ja psühholoogilise võimustatuse vahel on mõõdukalt tugev positiivne seos.

Tabel 9. Psühholoogilise ja struktuurse võimustatuse seos

Korrelatsioonimaatriks			
		Psühholoogiline võimustatus	Struktuurne võimustatus
Psühholoogiline võimustatus	Spearmani korrelatsioon	1	0,552**
	p		0,000
	N	90	90
Struktuurne võimustatus	Spearmani korrelatsioon	0,552**	1
	p	0,000	
	N	90	90

** . Korrelatsioon on oluline 0.01 tasemel (2-tailed).

Allikas: autori koostatud

Võrreldes psühholoogilise võimustatuse tunnetamise küsimustiku kõikide väidete summa aritmeetilist keskmist struktuurse võimustatuse tunnetamise küsimustiku kõikide väidete summa aritmeetilise keskmisega sai autor tulemuseks $t = -24,197$; $df = 89$; $p < 0.001$.

Tabel 10. Psühholoogilise ja struktuurse võimustamise tunnetamine

Paired Samples Test				
		t	df	p
Pair 1	Struktuurne võimustamine – Psühholoogiline võimustamine	-24,197	89	0,000

Allikas: autori koostatud

See näitab, et Maa-ameti töötajad hindavad oma psühholoogilise võimustatuse tunnetamist statistiliselt oluliselt kõrgemaks kui struktuurse võimustatuse tunnetamist.

Tabel 11. Struktuurse võimustatuse mõju psühholoogilise võimustatuse tunnetamisele

Koefitsient ^a						
Mudel		Standardiseerimata koefitsiendid		Standardiseeritud koefitsiendid	t	p
		B	SD	Beeta		
1	(konstant)	6,975	1,113	-	6,266	0,001
	Võimalus	0,536	0,347	0,191	1,546	0,126
	Võim	1,004	0,428	0,293	2,344	0,021
	Proportsioonid	0,576	0,403	0,176	1,429	0,157
a. Sõltuv muutuja: psühholoogiline võimustatus						

Allikas: autori koostatud

Võib väita, et psühholoogiline võimustamine on mõjutatud struktuurse võimustatuse skaaladest, ent ainuke skaala, mis psühholoogilise võimustatuse tunnetamist statistiliselt olulisel määral mõjutab on võim. Kui inimesed tajuvad struktuurse võimustamise kaudu loodud võimu, ehk kontrolli oma keskkonna üle ja võimalust teha ise otsuseid, siis see mõjutab seda, kui tugevalt inimestel kujuneb välja psühholoogiline võimustamine.

2.5.6. Hüpotees 3

Selleks, et kolmandat hüpoteesi kontrollida jaotati kõik tugigrupid kaheks: vastajad, kes hindasid toetust alla 3 palli olevaks ning vastajad, kes hindasid toetust 3 palli vääriliseks või kõrgemaks.

Sõprade tugigrupi puhul hinnatakse toetust pigem madalaks (71,1% vastajatest), aga 26 vastajat on siiski hinnanud sõprade toetuse pigem kõrgeks. Juhtide toetust on 84,4% vastajatest hinnanud pigem madalaks ning kolleegide toetust on 72,2% hinnanud pigem madalaks.

Analüüs (vt Lisa 6) näitas, et grupid, kes hindasid sõprade toetust pigem kõrgeks tajuvad struktuurseid võimalusi ka mõneti rohkem ning hindavad ka psühholoogilise võimustatuse tunnetamist kõrgemalt, aga need vahed, kuigi statistiliselt oluliselt erinevad, ei ole kvalitatiivselt erinevad. St, et mõlemad grupid on siiski vastanud, et tunnetavad end pigem võimustatuna, aga grupp, kes hindas toetust madalamaks kui 3 palli tunnetab seda vähem kui grupp, kes hindasid toetust 3-palliliseks või kõrgemaks. Statistiliselt oluliseks loeti tulemusi, mille puhul $p < 0,05$.

Järgmisel lehel toodud tabel näitab mõlema grupi vastajate tulemusi, kus grupp „1“ esindab vastajaid, kes hindasid toetust madalamaks ning grupp „2“ esindab vastajaid, kes hindasid toetust kõrgemaks. Põhjalikumad analüüsitulemused alaskaalade lõikes on toodud kuuendas lisas (vt Lisa 6).

Tabel 12. Struktuurse ja psühholoogilise võimustatuse tunnetamine gruppide lõikes (töösõprade tugi)

	Vastajate grupid	N	m	SD	t	p
Struktuurne võimustatus	1	64	9,66	1,447	-3,222	0,001
	2	26	10,79	1,514	-3,258	0,002
Psühholoogiline võimustatus	1	64	13,71	1,867	-3,007	0,003
	2	26	14,96	1,563	-3,242	0,002

Allikas: autori koostatud

Samamoodi analüüsiti struktuurse ja psühholoogilise võimustatuse tunnetamise kolleegide ja juhtide tugigruppidega ning tulemused näitasid, et kolleegide puhul esineb statistiliselt oluline erinevus grupp 1 ja grupp 2 vahel ainult struktuurse võimustatuse tunnetamise puhul. Põhjalikumad analüüsitulemused alaskaalade lõikes on toodud seitsmendas lisas (vt Lisa 7).

Tabel 13. Struktuurse ja psühholoogilise võimustatuse tunnetamine gruppide lõikes (kolleegide tugi)

	Vastajate grupid	N	m	SD	t	p
Struktuurne võimustatus	1	65	9,72	1,603	-2,697	0,008
	2	25	10,67	1,156	-3,107	0,003
Psühholoogiline võimustatus	1	65	13,86	1,863	-1,784	0,078
	2	25	14,63	1,788	-1,817	0,076

Allikas: autori koostatud

Juhtide toetuse puhul esinesid statistiliselt olulised erinevus nii psühholoogilise võimustatuse kui struktuurse võimustatuse tunnetamisel, kuigi nagu ka sõprade tugigrupi puhul ei saa selle põhjal teha kvalitatiivseid järeldusi, sest mõlemad grupid on võimustatuse taset hinnanud pigem kõrgeks. Põhjalikumad analüüsitulemused alaskaalade lõikes on toodud kaheksandas lisas (vt Lisa 8).

Tabel 14. Struktuurse ja psühholoogilise võimustatuse tunnetamine gruppide lõikes (juhtide tugi)

	Vastajate grupid	N	m	SD	t	p
Struktuurne võimustatus	1	76	9,80	1,437	-2,723	0,008
	2	14	10,99	1,788	-2,341	0,032
Psühholoogiline võimustatus	1	76	13,87	1,841	-2,534	0,013
	2	14	15,20	1,625	-2,763	0,012

Allikas: autori koostatud

Hüpooteesi kontrollimise tulemused näitavad meile ka seda, et tugivõrgustikud ei kutsu esile psühholoogilise ja struktuurse võimustamise seost (ei toimi moderaatoritena). Autor otsustas uurida,

kas tugivõrgustikud võivad toimida hoopis mediaatorina (psühholoogilise ja struktuurse võimustamise seost tugevdada).

Kontrollimaks, kas tugivõrgustikud toimivad mediaatoritena kasutati Baron ja Kenny (1986) mudelit. Mudel eeldab, et mediaatorina mudelisse pandud muutuja (tugivõrgustiku grupp) korrelatsioonid sõltumatu (struktuurne võimustamine) ja sõltuva (psühholoogiline võimustamine) muutujaga on suuremad kui nende omavaheline korrelatsioon. Selleks analüüsiti iga tugigrupi seost mõlema muutujaga kasutades Spearmani korrelatsioonimaatriksit ning nende tulemuste korrutist võrreldi muutujate omavahelise seosega.

Arvutuse tulemused näitasid, et $0,552 > 0,227 \times 0,396 = 0,109$, mis tähendab, et sõprade tugigrupp ei toimi mediaatorina (vt Lisa 9). Samale järeldusele jõuti ka kolleegide ja juhtkonna tugigruppide analüüsimisel.

KOKKUVÕTE

Töö eesmärk oli uurida Maa-ameti töötajate võimustatuse taset pärast asutuses toimunud ulatuslikke organisatsioonilisi muudatusi. Teooriale tuginedes püstitas töö autor kolm hüpoteesi:

H1 – Töötajad kes töötavad tippjuhtkonnale füüsiliselt lähemal hindavad struktuurset võimustatust kõrgemaks;

H2 – struktuurse ja psühholoogilise võimustatuse vahel on positiivne seos;

H3 – Töötajad, kellel on tugevamad tugivõrgustikud, tunnetavad end rohkem võimustatuna kui töötajad, kelle tugivõrgustikud on nõrgemad.

Uurimuse tulemused lükkasid esimese hüpoteesi ümber, näidates, et juhtkonna füüsiline lähedus ei mõjutanud vastajate struktuurse võimustatuse tunnetamist olulisel määral. See tähendab, et Maa-ameti juhtkond on suutnud vajalikud ressursid kõikides maakondades ühtmoodi kättesaadavaks teha.

Kinnitust leidis aga teine hüpotees, mis näitas, et struktuurse ja psühholoogilise võimustatuse vahel on mõõdukalt tugev positiivne seos. Regressioonanalüüsi tulemus näitas samas, et ainus struktuurse võimustamise skaala, mis psühholoogilise võimustamise tunnetamist statistiliselt olulisel määral mõjutas oli võim või selle puudumine, ehk töötajate psühholoogilise võimustatuse taset mõjutab see, mil määral neil on võimu organisatsioonilisi allikaid - informatsiooni, toetust ja ressursse, eesmärkide täitmiseks kasutada.

Kolmandat hüpoteesi puhul saime kinnitust, et vastajategrupid, kes hindasid oma tugigruppide toetust kõrgemaks hindasid tõepoolest kõrgemaks ka võimustatuse tunnetamist, aga antud valimi puhul ei avaldu see kvalitatiivselt.

Eeltoodud tulemustest võime järeldada

1. Maa-ameti töötajad tunnevad end võimustatutena: nad tunnevad, et nende töö on tähenduslikkus, nad on pädevad oma tööd tegema, nende töö on teistele oluline mõju ning nende panust väärtustatakse.
2. Struktuurne võimustatuse ja psühholoogilise võimustatuse vahel on positiivne seos ning see kuidas Maa-ameti töötajad tunnetavad struktuurset võimustatust mõjutab nende psühholoogilise võimustatuse tunnetamise taset.
3. Maa-ameti töötajad ei tunnetata juhtkonna toetust ega tunne nendega emotsionaalselt eriti lähedastena.
4. Maa-ameti töötajad ei ole ka üksteisega väga emotsionaalselt lähedased ega tunne töösõprade ja kolleegide toetust.

Kuigi Maa-ameti töötajate võimustatuse tase on üpris kõrge, ei hinnata organisatsioonisiselt toetuse saamist ning emotsionaalselt lähedust teiste organisatsiooni liikmetega kuigi kõrgeks. See tähendab, et kuigi töötajad on motiveeritud, lükkab toetuse puudumine nad individuaalse käitumise peale ja kui emotsionaalne seotus ja toetus on nii madalad, siis on oht tugevalt konkureeriva keskkonna tekkimiseks.

Kui lähtume Homans'i järeldusest, et mida kokkuhoidvam grupp inimesi on, seda suurem on nende võimalus teiste grupiliikmete käitumist positiivselt või negatiivselt mõjutada, siis võime öelda, et Maa-ameti töötajate mõju teiste organisatsiooniliikmete käitumisele on pigem madal. See omakorda tähendab, et organisatsiooni ühistesse eesmärkidesse ei kiputa panustama, sest liikmete panust ei tunnetata tasuvana isiklike eesmärkide saavutamiseks.

Maa-ameti juhtkond peaks pöörama suuremat rõhku organisatsiooni liikmelisust väljendavale käitumisele ning arendama nii töötajatevahelisi kui töötajate ja juhi vahelisi sotsiaalseid suhteid, tõi see läbi koostöö kvaliteeti.

SUMMARY

PSYCHOLOGICAL AND STRUCTURAL EMPOWERMENT AND THE ROLE OF SUPPORT NETWORKS IN PERCEIVING THEM

Empowerment of employees usually comes up after every other option to rise efficiency in the workplace has been exhausted. It's been found that empowered employees feel more independent and capable to fulfil their tasks and they feel that what they do is meaningful and has a positive impact on the entire organization.

Empowerment has been defined as a process through which people and organizations achieve mastery in something that has been challenging for them.

The aim of this thesis is to find out how employees of the Estonian Land Board (Land Board) perceive empowerment in their work. Since the Land Board went through significant organizational restructuring in 2017, it's important to evaluate the level of empowerment amongst the employees to know how motivated the employees are to fulfil their personal work goals and the goals of the entire organization. In the process of doing so, the author will also find out whether there is a positive relationship between the psychological and structural empowerment and whether the quality of support networks impacts the way empowerment is perceived by the employees. For the purpose of this study, support networks are defined by work friends, colleagues and managers/top management.

The theoretical overview of the subject shows that empowerment can be viewed from two perspectives – psychological and structural. Psychological empowerment refers to the way people perceive their work environment through dimensions like competence, meaning, self-determination and impact. Structural empowerment is defined as having access to all organizational structures through communication, support, information and resources, which employees are able to use as needed. What makes employees have lower perception of structural empowerment is when they have the formal right to make decisions but no way to use that right in practice. It makes employees feel like they are not in control and that their work depends on others.

Another factor that influences the way employees perceive empowerment is the relationships they have at work and the environment those relationships and interactions create. Social interactions play

a big part in shaping the way individuals think. Organizational mobility and the prospect for personal development highly impact the way employees perceive empowerment and empowered employees are generally more satisfied with their jobs.

Based on these theories, the author of the thesis has created three hypotheses that were tested in this study:

- 1) Employees, who work physically closer to the top management perceive structural empowerment to be higher than employees who work further from the top management.
- 2) There is a positive relationship between structural and psychological empowerment.
- 3) Employees with stronger support networks feel more empowered than employees, whose support networks are weaker.

To test these theories, a quantitative method was used, and three questionnaires were composed based on the works of Menon, Kanter and Higgins, that were designed to measure different aspects related to perception of empowerment.

The results were then entered into SPSS Statistics Data Editor program and descriptive statistics method was used to analyse the data. To test the reliability of the results, Cronbach's alpha was applied. The results showed to be from moderately to highly reliable.

The first hypothesis proved to be wrong, as the results showed no significant difference between employees who worked in Tallinn and Tartu, which is where the top management is located, and employees who work in other counties.

The results for the second hypothesis were confirmed. There was indeed a significant positive relationship between the psychological and structural empowerment. Furthermore, study showed that structural empowerment directly impacts the perception of psychological empowerment.

Even though the third hypothesis did technically find confirmation, meaning that there was a statistically significant relationship between the quality of support networks and the perception of empowerment, they were not qualitative. This means that the quality of support networks might play a role in increasing the perception of empowerment, but not enough to bring on any significant behavioural changes among the employees.

Since the level of perceived empowerment among the employees of the Estonian Land Board seems to be quite high, but the perceived support level is low, we can assume that this might lead to a highly competitive work environment. Also, since emotional closeness is also low, it might mean that employees are less willing to contribute in common goals, since they do not feel that the gain from doing so outweighs the effort they have to put in.

The Estonian Land Board's management board should work on improving the social relationships between employees and between employees and the management.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A sociol-cognitive view*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research - Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. – *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, 1173–1182.
- Block, P. (1987). *The empowered manager*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Butts, M., Vandenberg, R., Dejoy, D., Schaffer, B., & Wilson, M. (2009). Individual reactions to high involment work processes: Investigating the role of empowerment and perceived organizational support. – *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 14, No. 2, 122–136.
- Chan, Y. H., Nadler, S. S., & Hargis, M. B. (2015). Attitudinal and behavioral outcomes of employees' psychological empowerment: structural equation modeling approach. – *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, Vol. 19, No. 1, 24–37.
- Chen, G., Kirkman, B., Kanfer, R., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 2, 331.
- Cohen, A., Ben-Tura, E., & Vashidi, D. (2012). The relationship between social exchange variables, OCB, and performance. – *Personnel Review*, Vol. 41, No. 6, 705–731.
- Conger, J. (1986). Empowering leadership. – *Working paper, McGill University, Montreal*.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. – *Academy of Management Review*, Vol. 13, 471–482.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. (1975). A vertical dyad approach to leadership within formal organizations. – *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 13, No. 1, 46–78.
- Dewettinck, K. V. (2011). Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioral intentions: testing the mediating role of psychological empowerment. – *Personal Review*, Vol. 40, No. 3, 284–305.
- Dickson, K., & Lorenz, A. (2009). Psychological empowerment and job satisfaction of temporary and part-time nonstandard workers: A preliminary investigation. – *Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol. 10, No. 2, 1661–191.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. – *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, 618–634.

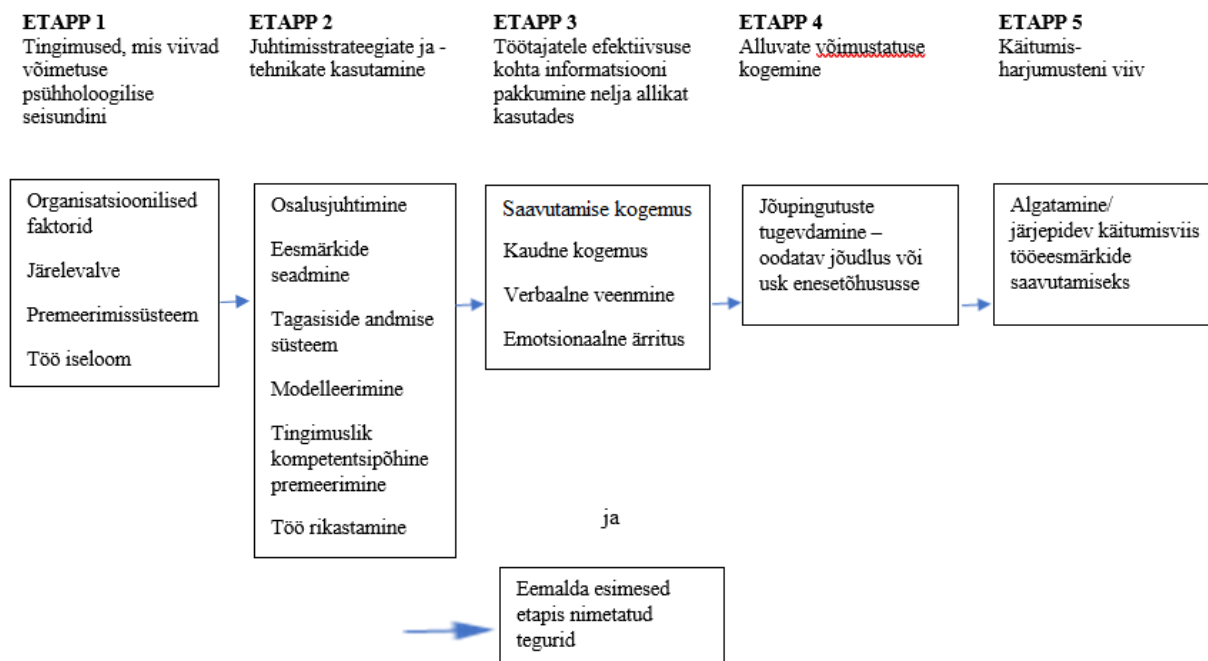
- Duffy, J., & Lilly, J. (2013). Do individual needs moderate the relationships between organizational citizenship behavior, organizational trust and perceived organizational support. – *Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol. 14, No. 3, 185–197.
- Festinger, L., Schachter, S., & Back, K. (1950). *Social pressures in Informal Groups*. New York: Harper & Bros.
- Frazier, M. L., & Fainshmidt, S. (2012). Voice Climate, Work Outcomes and the Mediating Role of Psychological Empowerment: A Multilevel Examination. – *Group & Organisation Management*, Vol. 37, No. 6, 691–715.
- Greco, P., Laschinger, H. K., & Wong, C. (2006). Leader empoweing behaviours, staff nurse empowerment and work engagement/burnout. – *Nursing Leadership*, Vol. 19, No. 4, 41–56.
- Higgins, M. C. (2004). *Developmental network questionnaire*. Harvard Business School case.
- Homans, G. C. (1958). Social behaviour as exchange. – *American Journal of Sociology*, Vol. 63, 597–606.
- Jiao, C., & Richards, D. Z. (2010). Leadership and organizational citizenship behavior: OCB-specific meanings as mediators. – *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26, No. 1, 11–25.
- Kanter, R. M. (1979). Power failure in management circuits. – *Harvard Business Review*, Vol. 57, No. 4, 65–75.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation*. New York: NY: Basic Books.
- Kanter, R. M. (1997). *Frontiers of Management*. Boston: Harvard School Press.
- Kim, K., & Lee, S. (28. 04 2016. a.). *Psychological Empowerment*. Kättesaadav: <http://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0090.xml#obo-9780199846740-0090-bibItem-0004>, 18. 01 2018.
- Krishnan, V. (2012). Transformational leadership and personal outcomes: empowerment as mediator. – *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 33, No. 6, 530–536.
- Laschinger, H. K., Finegan, J. E., Shamian, J., & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. – *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 25, 527–545.
- Lawler, E. (2001). An affect theory of social exchange. – *The American Journal of Sociology*, Vol. 107, No. 2, 321–352.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past, and the potential for the future". – *Research in Personnel and human reseources management*.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 3, 407–416.

- Lin, L., & Tseng, C. (2013). The influence of leadership behavior and psychological empowerment on job satisfaction. – *International Journal of Organization Innovation*, Vol. 5, No. 4, 21–29.
- Maa-amet. (2018). *Tutvustus ja struktuur*. Kättesaadav: <https://www.maaamet.ee/et/amet-kontakt/tutvustus-ja-struktuur>, 03.04.2018.
- Maynard, M., Gilson, L., & Mathieu, J. (2012). Empowerment - Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research. – *Journal of Management*, 1231–1281.
- Mechanic, D. (1962). Sources of power of lower participants in complex organizations. – *Administrative Science Quarterly*, 349–364.
- Menon, S. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. – *Applied Psychology*, Vol. 50, No. 1, 153–180.
- Menon, S. T. (1999). Psychological Empowerment: Definition, Measurement, and Validation. – *Canadian Journal of Behavioural Science*, Vol. 31, No. 3, 161–164.
- Messersmith, J., Patel, P., & Lepak, D. (2011). Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 6, 1105–1118.
- O'Brien, J. L. (2010). *Structural empowerment, psychological empowerment and burnout in registered staff nurses working in outpatient dialysis centers*. Kättesaadav: <https://rucore.libraries.rutgers.edu/rutgers-lib/27205/>, 16.02.2018
- Randolph, W., & Kemery, E. (2011). Managerial use of power bases in a model of managerial empowerment practises and employee psychological empowerment. – *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 18, 95–106.
- Salanick, G. &. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. – *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, 224–253.
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. – *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 43, No. 1, 118–135.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, 1442–1465.
- Spreitzer, G., Kizilos, M., & Nason, S. (1997). A dimensional analysis of relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain. – *Journal of Management*, Vol. 23, No. 6, 679–704.
- Stander, M. W., & Rothmann, S. (2010). Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement. – *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, Vol. 36 No. 1.
- Zang, X., & Bartol, K. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. – *Academy of Management Journal*, Vol. 53, 107–128.

- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological Empowerment: Issues and Illustrations. – *American Journal of Community Psychology*, Vol. 23, No 5, 581–599.
- Taylor, J. (2013). Goal setting in the Australian Public Service: Effects on psychological empowerment and organizational citizenship behavior. – *Public Administration Review*, Vol. 73, No. 3, 453.
- Teh, P., & Sun, H. (2013). Knowledge Sharing, Job Attitudes and Organizational Citizenship Behavior. – *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 112, No. 1, 64–82.
- Thomas, K., & Velthouse, B. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation. – *Academy of Management Review*, 666–681.
- Tuuli, M. M., Rowlinson, S., Fellows, R., & Liu, A. M. (2015). Individual-Level Antecedents of Psychological Empowerment. – *Journal of Management in Engineering*, Vol. 31, No 2.
- Wang, G., & Lee, P. (2009). Psychological Empowerment and Job Satisfaction. – *Group & Organization Management*, Vol. 34, No. 3, 271.
- Whitman, D., Van Roddy, D., & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. – *Personnel Psychology*, Vol. 63, No. 1, 41–81.

LISAD

Lisa 1. Võimustamise protsessi viis etappi



Allikas: Conger & Kanungo, 1988:745; autori tõlgitud

Lisa 2. Enesetõhususe potentsiaalse languse töökeskkonnast tulenevad faktorid

Töökeskkonnast tulenevad faktorid, mis viivad enesetõhususse uskumise potentsiaalse languseni			
Organisatsioonilised	Järelevalve stiil	Preemiate süsteem	Töödisain
Suured organisatsioonilised muudatused/üleminekud	Autoritaarne (kõrge kontroll)	Ebakonventsionaalne (meelevaldne premeerimine)	Puudub rolliselgus
Käivitusettevõtted	Negativism (rõhk on läbikukkumisel)	Mittemotiveerivad preemiad	Puudulik koolitus ja tehniline tugi
Konkurentsisureve	Tegude / tagajärgede põhjendamatus	Pädevusepõhiste preemiate puudus	Ebarealistlikud eesmärgid
Ebaisiklik bürokraatiline sisekliima		Puuduvad uuenduslikkusepõhised preemiad	Puudulik asjakohane volitus
Kehv kommunikatsioon / suhtlusvõrgustike loomise korraldus			Vähene töö varieeruvus
Kõrgelt tsentraliseeritud organisatsioonilised ressursid			Limiteeritud osalemine programmides ja koosolekutel, otsused mis mõjutavad otseselt töösooritust
			Puuduva asjakohased/vajalikud ressursid
			Puudulikud võrgustike loomise võimalused
			Väga selgelt väljakujunenud töökorraldus
			Range reeglite struktuur
			Vähesed arenemisvõimalused
			Puuduvad tähenduslikud eesmärgid/ülesanded
			Tippjuhtkonnaga limiteeritud kokkupuude

Allikas: Conger & Kanungo, 1988; autori tõlgitud

Lisa 3. Psühholoogilise võimustatuse küsimustik

Järgnevad väited käsitlevad erinevaid töö aspekte organisatsioonis. Palun lugege hoolikalt igat väidet seostades see oma töö kontekstiga ning seejärel otsusta, mil määral nõustud või mitte nõustud väitega märkides ÜHE (1) numbriga skaalal 1-6:

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Osaliselt ei nõustu	Osaliselt nõustun	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4	5	6

- ___ * 1. Ma võin mõjutada oma osakonna töö tulemust.
- ___ * 2. Ma võin mõjutada otsuseid oma osakonnas.
- ___ * 3. Ma oman võimu, et teha otsuseid töö.
- ___ * 4. Ma oman võimu, et töötada tõhusalt.
- ___ * 5. Tähtsad kohustused on osa minu tööst.
- ___ * 6. Mul on vajalikud võimeid, et teha oma tööd hästi.
- ___ * 7. Mul on vajalikud oskused, et teha oma tööd hästi.
- ___ * 8. Mul on pädevused, et töötada tõhusalt.
- ___ * 9. Ma võtan vastu väljakutseid, mida mulle mu töö pakub.
- ___ * 10. Ma saan teha oma tööd tõhusalt.
- ___ * 11. Mind inspireerib see, mida me püüame saavutada organisatsioonina.
- ___ * 12. Mind inspireerivad organisatsiooni eesmärgid.
- ___ * 13. Minus on entusiasmi töötada organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks.
- ___ * 14. Minu töö panus organisatsioonis tekitab minus entusiasmi.
- ___ * 15. Ma olen huvitatud, et meil läheks organisatsioonina hästi.

Allikas: Menon S. , 2001; tõlkinud Polina Lutsevitch

Lisa 4. Struktuurse võimustatuse küsimustik

Palun lugege hoolikalt igat väidet seostades see oma töö kontekstiga ning otsustage, mil määral nõustute või mitte väitega märkides ÜHE (1) numbri skaalal 1-5.

*1. Meie organisatsioon tekitab minus pühendumust ja ma usun selle eesmärkidesse.

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Ei ole poolt ega vastu	Pigem Nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4	5

*2. Meie organisatsioon paneb mind tundma, et olen pigem suurema organisatsiooni kui kohaliku üksuse liige.

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Ei ole poolt ega vastu	Pigem Nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4	5

*3. Meie organisatsioon toetab töötaja edendamist ja karjääri kasvu (liikumine ametiredelil).

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Ei ole poolt ega vastu	Pigem Nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4	5

*4. Töötaja personaalse arengu tagamiseks pakub meie organisatsioon töötajatele tippjuhtkonna toetust ja tagasisidet.

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Ei ole poolt ega vastu	Pigem Nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4	5

*5. Meie organisatsioonil on kõrged püüdlused, mille täitmiseks esitab organisatsioon väljakutse töötajatele parendada oma oskusi ja õppida midagi uut.

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Ei ole poolt ega vastu	Pigem Nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4	5

*6. Meie organisatsioon pakub võimalusi töötajatele, liigub koos nendega, otsib andekaid töötajaid ja arendab neid.

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Ei ole poolt ega vastu	Pigem Nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4	5

Lisa 4 järg

*7. Meie organisatsioon delegerib kontrolli ja võimaldab töötajatele rohkem vabadust ja otsustusvõimet.

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Ei ole poolt ega vastu	Pigem Nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4	5

*8. Meie organisatsioonil on kõrge grupimoraal.

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Ei ole poolt ega vastu	Pigem Nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4	5

*9. Inimesed meie organisatsioonis on koostööaltid ja valmis teisi aitama.

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Ei ole poolt ega vastu	Pigem Nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4	5

*10. Meie organisatsioon võimaldab mul vabalt suhelda tippjuhtkonnaga ning küsida abi ja nõu nendelt.

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Ei ole poolt ega vastu	Pigem Nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4	5

*11. Meie organisatsioon tekitab minus kuuluvustunnet.

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Ei ole poolt ega vastu	Pigem Nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4	5

*12. Meie organisatsioon survestab kohanduma (käituma vastavalt organisatsiooni tavadele) ja tegema vähem vigu.

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Ei ole poolt ega vastu	Pigem Nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4	5

Lisa 4 järg

*13. Meie organisatsioon võimaldab mul saada tuge kõrgema staatusega organisatsiooni liikmetelt.

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Ei ole poolt ega vastu	Pigem Nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4	5

*14. Meie organisatsioon võimaldab igale töötajale võrdset võimalust liikuda suuremat vastutust nõudvatele ametikohtadele, sh juhipositsioonidele.

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Ei ole poolt ega vastu	Pigem Nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4	5

*15. Meie organisatsioon paneb mind kogema vähem personaalset stressi.

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Ei ole poolt ega vastu	Pigem Nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4	5

Allikas: Kanter, 1993; tõlkinud Polina Lutsevitch

Lisa 5 Tugivõrgustike küsimustik

Mõtle inimestele, kes on osalenud aktiivselt sinu karjääri edendamises pakkudes sulle personaalset ja professionaalset arenguvõimalust. Võimalike arendajate list on sulle välja pakutud.

Hinda iga arendajat skaalal 1-5 lähtudes sellest, mis toetust nad pakuvad:

Mitte kunagi	Harva	Mõnikord	Sageli	Alati
1	2	3	4	5

Arendaja	Aitab mind tööülesannete täitmisel	Aitab arendada mu karjääri	Pakub mulle isiklikku tuge	On eeskuju minu jaoks	Toetab minu professionaalset arengut	Aitab mind isiklikult tööga seotud probleemide lahendamisel
Sõbrad töölt						
Kolleegid						
Valdkonna juht						

Kui emotsionaalselt lähedane oled sa iga inimesega?

Vali üks vastus iga arendaja kohta.

Arendaja	Väga lähedane	Lähedane	Vähem kui lähedane	Kauge
Sõbrad töölt				
Kolleegid				
Valdkonna juht				

Allikas: Higgins, 2004; tõlkinud Polina Lutsevitsh

Lisa 6. T-Test – sõprade toetus ja võimustatuse tunnetamine

	Vastajate grupid	N	m	SD	t	p
Struktuurne võimustatus	1	64	9,66	1,447	-3,222	0,001
	2	26	10,79	1,514	-3,258	0,002
Psühholoogiline võimustatus	1	64	13,71	1,867	-3,007	0,003
	2	26	14,96	1,563	-3,242	0,002
Võimalus	1	64	3,18	0,649	-2,819	0,006
	2	26	3,60	0,612	-2,891	0,006
Võim	1	64	3,38	0,527	-2,125	0,036
	2	26	3,64	0,549	-2,089	0,042
Proportsioonid	1	64	3,10	0,533	-3,620	0,001
	2	26	3,55	0,541	-3,599	0,001
Tajutud kontroll	1	64	4,37	0,831	-2,311	0,023
	2	26	4,81	0,781	-2,373	0,022
Tajutud kompetents	1	64	4,91	0,643	-1,863	0,066
	2	26	5,17	0,472	-2,119	0,038
Eesmärkide internaliseerimine	1	64	4,43	0,893	-2,834	0,006
	2	26	4,98	0,667	-3,201	0,002

Allikas: autori koostatud

Lisa 7. T-Test – kolleegide toetus ja võimustatuse tunnetamine

	Vastajate grupid	N	m	SD	t	p
Struktuurne võimustatus	1	65	9,72	1,603	-2,697	0,008
	2	25	10,67	1,159	-3,107	0,003
Psühholoogiline võimustatus	1	65	13,86	1,863	-1,784	0,078
	2	25	14,63	1,788	-1,817	0,076
Võimalus	1	65	4,40	0,872	-1,710	0,091
	2	25	4,74	0,695	-1,891	0,064
Võim	1	65	4,96	0,613	-0,613	0,542
	2	25	5,05	0,604	-0,617	0,540
Proportsioonid	1	65	4,50	0,863	-1,748	0,084
	2	25	4,85	0,841	-1,768	0,084
Tajutud kontroll	1	65	3,19	0,678	-2,736	0,008
	2	25	3,60	0,526	-3,061	0,003
Tajutud kompetents	1	65	3,39	0,571	-1,808	0,074
	2	25	3,61	0,432	-2,044	0,046
Eesmärkide internaliseerimine	1	65	3,15	0,578	-2,354	0,021
	2	25	3,46	0,495	-2,522	0,015

Allikas: autori koostatud

Lisa 8. T-Test – juhtide toetus ja võimustatuse tunnetamine

	Vastajate grupid	N	m	SD	t	p
Struktuurne võimustatus	1	76	9,80	1,437	-2,723	0,008
	2	14	10,99	1,788	-2,341	0,032
Psühholoogiline võimustatus	1	76	13,87	1,841	-2,534	0,013
	2	14	15,20	1,625	-2,763	0,012
Võimalus	1	76	4,39	0,830	-2,840	0,006
	2	14	5,06	0,639	-3,399	0,003
Võim	1	76	4,96	0,622	-0,965	0,337
	2	14	5,13	0,524	-1,086	0,290
Proportsioonid	1	76	4,52	0,884	-2,010	0,047
	2	14	5,01	0,640	-2,508	0,020
Tajutud kontroll	1	76	3,23	0,640	-2,322	0,023
	2	14	3,67	0,687	-2,212	0,041
Tajutud kompetents	1	76	3,40	0,513	-2,234	0,028
	2	14	3,74	0,630	-1,938	0,070
Eesmärkide internaliseerimine	1	76	3,17	0,536	-2,481	0,015
	2	14	3,57	0,651	-2,170	0,045

Allikas: autori koostatud

Lisa 9. Sõprade tugigrupp mediaatorina

Korrelatsioonimaatriks			
		Tugi sõpradelt	Struktuurne võimustatus
Tugi sõpradelt	Spearmani korrelatsioon	1	0,277**
	Sig. (2-tailed)		0,008
	N	90	90
**. Korrelatsioon on oluline 0.01 tasemel (2-tailed).			

Allikas: autori koostatud

Korrelatsioonimaatriks			
		Tugi sõpradelt	Psühholoogiline võimustatus
Tugi sõpradelt	Spearmani korrelatsioon	1	0,396**
	Sig. (2-tailed)		0,001
	N	90	90
**. Korrelatsioon on oluline 0.01 tasemel (2-tailed).			

Allikas: autori koostatud