



**Kauno technologijos universitetas**  
Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikis darbuotojų  
teisingumo suvokimui**  
Baigiamasis magistro projektas

---

**Kotryna Kanapkaitė**  
Projekto autorė

**Prof. dr. Asta Savanevičienė**  
Vadovė

---

**Kaunas, 2023**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

# **Vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikis darbuotojų teisingumo suvokimui**

Baigiamasis magistro projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

---

**Kotryna Kanapkaitė**

Projekto autorė

**Prof. dr.**

**Asta Savanevičienė**

Vadovė

**Doc. dr.**

**Živilė Stankevičiūtė**

Recenzentė

---

**Kaunas, 2023**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Kotryna Kanapkaitė

## **Vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikis darbuotojų teisingumo suvokimui**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektualinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Kotryna Kanapkaitė

*Patvirtinta elektroniniu būdu*

Kanapkaitė, Kotryna. Vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikis darbuotojų teisingumo suvokimui. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Asta Savanevičienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Žmonių išteklių vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: vadovo elgsena, darbuotojų teisingumo suvokimas, grįžtamasis ryšys, kritika, pripažinimas.

Kaunas, 2023. 68 p.

## Santrauka

Darbuotojų teisingumo suvokimas yra labai svarbus aspektas, kuris gali paveikti darbuotojų pasitikėjimą ir motyvaciją organizacijoje. Tyrimai rodo, kad grįžtamojo ryšio teikimas yra viena iš praktikų, kur vadovų elgesys gali turėti didelę įtaką darbuotojų teisingumo suvokimui. Jei vadovai elgiasi teisingai, tai sukuria pasitikėjimą, abipusiškumą ir kolektyvinį įsipareigojimą, o tai veda prie geresnio tarpusavio bendradarbiavimo ir efektyvesnių rezultatų. Tyrimai rodo, kad tiesioginis bendravimas tarp vadovo ir darbuotojų, kai yra palaikomas dažnas abipusis ryšys, gali padidinti ir bendrą organizacinį teisingumą. Grįžtamojo ryšio pokalbiai gali padėti vadovui rinkti informaciją apie suvokiamus teisingumo pažeidimus ir darbuotojų požiūrį į juos. Tyrimai rodo, kad organizacijų vadovai dažnai nepakankamai atsižvelgia į SCARF modelio teisingumo komponentą, todėl reikia tobulinti vadovavimo praktikas organizacijose, kad būtų sukurtas teisingumo ir pasitikėjimo klimatas. Todėl yra būtina atlikti tokius tyrimus, kad būtų galima geriau suprasti, kaip vadovo elgesys gali paveikti darbuotojų teisingumo suvokimą ir organizacijos kultūrą apskritai.

**Objektas** – vadovo elgsenos poveikis darbuotojų teisingumo suvokimui teikiant grįžtamąjį ryšį.

**Tikslas** – atskleisti vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui.

**Tyrimo rezultatai** leidžia teigti, kad vadovo elgsena daro poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui. Priklausomai nuo grįžtamojo ryšio teikimo pobūdžio skiriasi poveikį daromų vadovo elgsenų skaičius. Nepriklausomai nuo to, ar yra atsižvelgiama į grįžtamąjį ryšį, ar ne, didžiausias tiesioginis poveikis darbuotojų teisingumo suvokimui daromas vadovo elgsenos, kai vadovas grįžtamojo ryšio informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis. Ši elgsena reikšmingiausia ir tuomet, kai grįžtamasis ryšys yra kaip kritika. Tuo atveju, kai grįžtamasis ryšys yra subalansuotas, tai yra kritikos ir pripažinimo santykis lygus, didžiausias poveikis darbuotojų teisingumo suvokimui daromas tuomet, kai vadovas grįžtamojo ryšio ar veiklos vertinimo informaciją pateikia objektyviai, atsižvelgdamas į surinktus duomenis, vertindamas darbuotojo veiklą pagal įdėtas pastangas, o ne asmenybę ar pareigas. Taip pat esant subalansuotam grįžtamajam ryšiui darbuotojų teisingumo suvokimui poveikį daro ir vadovo elgsena, kai jis su darbuotoju elgiasi mandagiai ir pagarbiai. Kai grįžtamasis ryšys yra vertinamas kaip pripažinimas, tuomet darbuotojų teisingumo suvokimui poveikis daromas, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, domisi darbuotojo nuomone ir elgiasi mandagiai ir pagarbiai. Nustatyta, kad kuo grįžtamasis ryšys yra labiau kaip pripažinimas, tuo daugiau vadovo elgsenų daro poveikį darbuotojų suvokiamam teisingumui.

Kanapkaitė, Kotryna. The Impact of Manager's Behavior on Employees' Perception of Fairness Providing Feedback. Master's Final Degree Project / supervisor prof. dr. Asta Savanevičienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Human Resources Management, Business and Public Management,

Keywords: manager's behavior, employees' perception of fairness, feedback.

Kaunas, 2023. 68 p.

### Summary

The perception of fairness by employees is a crucial aspect that can impact their trust and motivation within an organization. Research indicates that providing feedback is one of the practices in which the behavior of managers can have a significant influence on employees' perception of fairness. When managers behave fairly, it creates trust, reciprocity, and collective commitment, which leads to better collaboration and more effective results. Studies show that direct communication between managers and employees, with frequent mutual feedback, can also enhance overall organizational justice. Feedback conversations can help managers gather information about perceived fairness violations and employee attitudes towards them. Research indicates that organizational leaders often do not sufficiently consider the fairness component of the SCARF model, and thus, leadership practices in organizations need to be improved to create a climate of fairness and trust. Therefore, it is essential to conduct such studies to better understand how the behavior of managers can affect employees' perception of fairness and the overall culture of the organization.

**Object** – the impact of a manager's behavior on employees' perceptions of fairness through the provision of feedback.

**Objective** – to reveal the impact of a manager's behavior on employees' perception of fairness providing feedback.

**The key findings** suggest that the behavior of a manager affects employees' perception of fairness. The number of manager behaviors that have an impact on this perception varies depending on the nature of the feedback provided. Regardless of whether feedback is given or not, the greatest direct impact on employees' perception of fairness is made when a manager presents feedback impartially based on collected data. This behavior is most significant even when the feedback is critical. In the case of balanced feedback, where the ratio of criticism and recognition is equal, the greatest impact on employees' perception of fairness is made when a manager objectively presents feedback or performance evaluation information, taking into account the effort put in by the employee rather than their personality or position. Additionally, in the case of balanced feedback, a manager's behavior towards an employee, such as being polite and respectful, also has an impact on the employees' perception of fairness. When feedback is perceived as recognition, the impact on employees' perception of fairness is made when a manager presents feedback impartially, shows an interest in the employee's opinion, and behaves politely and respectfully. It has been found that the more feedback is perceived as recognition, the more impact a manager's behavior has on employees' perceived fairness.

## Turinys

Lentelių sąrašas.....	7
Paveikslų sąrašas .....	8
Įvadas.....	9
<b>1. Vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį darbuotojų teisingumo suvokimui problemos analizė .....</b>	<b>10</b>
<b>2. Vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui teoriniai sprendimai .....</b>	<b>17</b>
2.1. Grįžtamasis ryšys.....	17
2.1.1. Grįžtamojo ryšio samprata .....	17
2.1.2. Grįžtamasis ryšys kaip pripažinimas ir grįžtamasis ryšys kaip kritika.....	21
2.2. Vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį .....	23
2.3. Darbuotojų teisingumo suvokimas .....	27
2.4. Vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui teorinis modelis.....	30
<b>3. Vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui tyrimo metodika .....</b>	<b>32</b>
3.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai .....	32
3.2. Tyrimo metodas.....	32
3.3. Tyrimo instrumentas.....	32
3.4. Tyrimo imties dydis.....	34
3.5. Duomenų rinkimas ir analizė.....	35
3.6. Tyrimo patikimumas ir validumas.....	35
3.7. Tyrimo etika .....	39
3.8. Demografinių charakteristikų pasiskirstymas imtyje .....	39
<b>4. Vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui tyrimo rezultatai.....</b>	<b>42</b>
4.1. Vadovo elgsenos, teisingumo suvokimo ir grįžtamojo ryšio pokalbio pobūdžio raiška.....	42
4.2. Skirtingų vadovo elgsenų grįžtamojo ryšio metu poveikis darbuotojų teisingumo suvokimui.....	46
4.3. Vadovo elgsenų grįžtamojo ryšio metu poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui skirtumai esant skirtingo grįžtamojo ryšio pobūdžio pokalbiui .....	48
4.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir mokslinė diskusija .....	56
<b>Išvados .....</b>	<b>60</b>
<b>Literatūros sąrašas .....</b>	<b>62</b>
<b>Priedai.....</b>	<b>69</b>
1 priedas. Vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui tyrimo anketa .....	69
2 priedas. Skalės vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį remiasi faktais faktorinė analizė .....	74
3 priedas. Skalės vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos vertinimo procesą faktorinė analizė .....	76
4 priedas. Skalės vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje faktorinė analizė .....	77

5	priedas. Skalės vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone faktorinė analizė.....	78
6	priedas. Skalės vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai faktorinė analizė.....	79
7	priedas. Skalės vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai pakartota faktorinė analizė .....	80
8	priedas. Skalės vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasi surinktais duomenimis faktorinė analizė .....	81
9	priedas. Skalės vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasi surinktais duomenimis pakartota faktorinė analizė .....	83
10	priedas. Skalės darbuotojų teisingumo suvokimo faktorinė analizė .....	84
11	priedas. Skalės darbuotojų teisingumo suvokimo pakartota faktorinė analizė.....	85
12	priedas. Daugialypės tiesinės regresijos koreliacijų ir ANOVA kriterijų reikšmės.....	86
13	priedas. Pakartotinė daugialypės tiesinės regresijos analizė .....	87

## Lentelių sąrašas

<b>1 lentelė.</b> Grįžtamojo ryšio apibrėžimai .....	18
<b>2 lentelė.</b> Vadovo elgsenos, nagrinėjamos mokslinėje literatūroje .....	25
<b>3 lentelė.</b> Klausimyno struktūra .....	33
<b>4 lentelė.</b> Vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui tyrimo skalių Kronbacho alfa reikšmės prieš faktorinę analizę .....	36
<b>5 lentelė.</b> Vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui skalių patikimumo ir validumo parametrų reikšmės po korekcijų.....	38
<b>6 lentelė.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, lytį ir sektorių, kuriame dirba .....	39
<b>7 lentelė.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą organizacijoje ir užimamas pareigas .....	40
<b>8 lentelė.</b> Grįžtamojo ryšio pobūdžio aprašomoji statistika .....	42
<b>9 lentelė.</b> Vadovo elgsenų aprašomoji statistika .....	43
<b>10 lentelė.</b> Darbuotojų teisingumo suvokimo aprašomoji statistika .....	43
<b>11 lentelė.</b> Vadovo elgsenų ir darbuotojų teisingumo suvokimo aprašomoji statistika, kai grįžtamasis ryšys kaip kritika .....	44
<b>12 lentelė.</b> Vadovo elgsenų ir darbuotojų teisingumo suvokimo aprašomoji statistika, kai grįžtamasis ryšys kaip pripažinimas .....	45
<b>13 lentelė.</b> Vadovo elgsenų ir darbuotojų teisingumo suvokimo aprašomoji statistika, kai grįžtamojo ryšio santykis yra lygus tarp kritikos ir pripažinimo .....	45
<b>14 lentelė.</b> Vadovo elgsenų teikiant grįžtamąjį ryšį poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui daugialypės regresijos analizės reikšmės .....	46
<b>15 lentelė.</b> Vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui daugialypės regresijos analizės reikšmės, kai grįžtamasis ryšys yra kaip kritika .....	48
<b>16 lentelė.</b> Vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui daugialypės regresijos analizės reikšmės, kai grįžtamasis ryšys yra lygiu santykiu tarp kritikos ir pripažinimo.....	49
<b>17 lentelė.</b> Vadovo elgsenų teikiant grįžtamąjį ryšį poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui daugialypės regresijos analizės reikšmės, kai grįžtamasis ryšys yra kaip pripažinimas .....	50
<b>18 lentelė.</b> Vadovo elgsenų, darančių didžiausią poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui skirtumai ir panašumai.....	51
<b>19 lentelė.</b> Vadovo elgsenų tarpusavio skirtumai, esant skirtingam grįžtamojo ryšio pobūdžiui ( <i>Kruskal - Wallis</i> testas) .....	51
<b>20 lentelė.</b> Vadovo elgsenų tarpusavio skirtumai, esant grįžtamajam ryšiui kaip kritikai ir kaip pripažinimui ( <i>Mann - Whitney</i> testas) .....	52
<b>21 lentelė.</b> Vadovo elgsenų tarpusavio skirtumai, esant grįžtamajam ryšiui kaip kritikai ir grįžtamajam ryšiui lygiu santykiu tarp kritikos ir pripažinimo ( <i>Mann - Whitney</i> testas).....	53
<b>22 lentelė.</b> Vadovo elgsenų tarpusavio skirtumai, esant grįžtamajam ryšiui lygiu santykiu tarp kritikos ir pripažinimo ir grįžtamajam ryšiui kaip pripažinimui ( <i>Mann - Whitney</i> testas) .....	54
<b>23 lentelė.</b> Darbuotojų teisingumo suvokimo skirtumai, esant skirtingam grįžtamojo ryšio pobūdžiui ( <i>Kruskal - Wallis</i> testas) .....	54



## **Paveikslų sąrašas**

<b>1 pav.</b> Vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui teorinis modelis.....	31
<b>2 pav.</b> Grįžtamojo ryšio kaip kritikos ir kaip pripažinimo santykio įvertinimas pagal respondentus	42

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Jau kuris laikas kalbama apie teisingumo suvokimą darbo aplinkoje. Organizacinio teisingumo poveikis buvo plačiai ištirtas žmogiškųjų išteklių valdymo, organizacijos elgesio, organizacijos psichologijos ir valdymo srityse (Kimr ir kt., 2017). Neurolyderystės entuziastai jau kurį laiką nagrinėja teisingumo aspektą kaip vieną iš SCARF modelio komponentų (Rock, 2008), kuris ypač svarbus vadovams, kadangi teisingumas yra tiesiogiai susijęs su pasitikėjimu, o pasitikėjimas lemia geresnę atmosferą darbo aplinkoje ir užtikrina teigiamus santykius tarp darbuotojų ir vadovų.

Vadovo ir darbuotojų tarpusavio santykių praktikų yra įvairių ir praktikų poveikis yra skirtingas. Vis tik didesnis teisingumo įgyvendinimas galėtų atsirasti dėl tiesioginio bendravimo tarp vadovo ir darbuotojų, kai yra palaikomas dažnas abipusis ryšys (Ashford, 1986). Toks ryšys yra jau kurį laiką organizacijose praktikuojamas kaip grįžtamojo ryšio teikimas. Jei anksčiau grįžtamojo ryšio pokalbiai tarp vadovo ir darbuotojų buvo retenybė, tai šiais laikais tai tampa reguliariu ir įprastu, jei ne dažnesniu, tai bent kartą į metus, tam dedikuotu susitikimu. Grįžtamojo ryšio ieškojimas ir siekimas reiškia sąmoningą pastangų atidavimą, siekiant nustatyti savo veiksmų adekvatumą (Ashford, 1986).

Per grįžtamojo ryšio pokalbius susidaro palanki galimybė vadovui rinkti informaciją, tiek prašomą, tiek neprašomą (Ashford, 1986), vadinasi, kad grįžtamojo ryšio pokalbio metu galima sužinoti apie suvokiamus teisingumo pažeidimus ir darbuotojų požiūrį į juos.

Mokslinėje literatūroje randama tyrimų analizuojančių teisingumo suvokimo ir vykdymo svarbą. Dažnu atveju yra analizuojamas bendrinis organizacinis teisingumas ir jo ryšys tarp darbuotojo organizacinio įsipareigojimo, veiklos pasitenkinimo ar rezultatų našumo (Ashford, 1986; Abekah-Janssen, 2004; Kimir kt., 2017; Nkrumah ir Atinga, 2013). Rečiau randama tyrimu, kurie nagrinėja, kaip grįžtamasis ryšys prisideda prie organizacinio teisingumo suvokimo (Chory ir Kingsley Westerman, 2009; Karkoulian ir kt., 2016). Tačiau pasigendama daugiau tyrimų, kurie būtų atlikti siekiant išsiaiškinti, kas konkrečiai ir kokį poveikį turi darbuotojų teisingumo suvokimui, atsižvelgiant į darbuotojo patirtis turint tarpusavio sąveiką su vadovu. Todėl yra atliekamas tyrimas, kurio metu siekiama išsiaiškinti vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui.

**Problema.** Kokį poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui daro vadovo elgsena teikiant grįžtamąjį ryšį?

**Tikslas** – atskleisti vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui.

### Uždaviniai:

1. apibrėžti grįžtamojo ryšio konstruklą;
2. apibrėžti darbuotojų teisingumo suvokimo sampratą;
3. parengti vadovo elgsenos, teikiant grįžtamąjį ryšį, poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui teorinį modelį;
4. ištirti vadovo elgsenos, teikiant grįžtamąjį ryšį, poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui.

## 1. Vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį darbuotojų teisingumo suvokimui problemos analizė

Jau ne vieną dešimtmetį organizacinio teisingumo tema yra aktuali ir nagrinėjama iš įvairių pusių. Nagrinėjant mokslinę literatūrą anglų ir lietuvių kalba, susiduriama su problema, jog anglų kalboje organizacinis teisingumas yra nagrinėjamas per kelias skirtingas prizmes, o išvertus į lietuvių kalbą gauname tą pačią sąvoką. Pavyzdžiui, organizacinis teisingumas (angl. *organizational justice*) yra bendras elgsens, kurį galima identifikuoti, ar su darbuotojais organizacija elgiasi teisingai (Moorman, 1991).

Taip pat organizacinis teisingumas (angl. *organizational fairness*) yra žmonių būklė, kaip jie jaučiasi ir vertina, ar su jais elgiamasi ir bendraujama teisingai (Tyler ir Blader, 2003). Randama mokslinių tyrimų, kur organizacinis teisingumas (angl. *organizational justice*) yra prilyginamas žmonių būklei, o ne organizacijos ar vadovų elgesiui. Dėl šios priežasties yra privalu pasirinkti, kuria kryptimi nagrinėti temą ir apie ką yra kalbama internete, viešai prieinamoje mokslinėje literatūroje. Darbuotojų suvokiamas teisingumas prisideda prie įvairių organizacijos veiklų, kurios formuoja teigiamas nuostatas apie organizacijos, vadovų elgesį darbo atžvilgiu (Lazauskaitė-Zabielskė, 2008).

Ankstesni tyrimai teisingumą apibrėžė kaip suvoktą sprendimų priėmimo proceso teisingumą (Colquitt, 2012). Šis apibrėžimas aiškiai parodo, kad terminai teisingumas ir sąžiningumas literatūroje vartojami sinonimiškai. Nepaisant to, daugelis tyrinėtojų bandė atskirti šias dvi sąvokas savo apibrėžime. Pavyzdžiui, Ambrose ir Schminke (2009), Kim'as ir Leung'as (2007) bei Colquitt'as ir Rodell'as (2009) teisingumą ir sąžiningumą panaudojo kaip du skirtingus konstruktus. Tad atsižvelgiant į mokslinę literatūrą ir būsimą tyrimą, šiame darbe sąžiningumo sąvokos netapatinsime su teisingumo sąvoka.

### *Organizacinis teisingumas*

Teisingumo sąvoka šiame darbe nagrinėjama per organizacinę prizmę. Organizacinis teisingumas mokslinėje literatūroje yra nagrinėjamas dvejomis kryptimis: viena, kaip organizacinis teisingumas (angl. *organizational justice*), o kita, kaip teisingumas neurolyderystės moksle, remiantis SCARF modeliu.

Organizacinis teisingumas skirstomas į tris pagrindines grupes, pagal kurias darbuotojai gali identifikuoti teisingumo suvokimą. Skirstomasis teisingumas (angl. *distributive justice*) yra tai, kaip organizacijoje teisingai paskirstomi išteklių. Skirstomąjį teisingumą darbuotojai suvokia pagal tai, kaip vadovai teisingai siekia rezultatų bei kaip skirstomi išteklių organizacijos viduje, ar laikosi šališkumo labiau patinkančių ar mažiau patinkančių darbuotojų atžvilgiu.

Procedūrinis teisingumas (angl. *procedural justice*) nusako, kaip teisingai organizacijoje veikia tam tikri metodai, procesai. Procedūrinis teisingumas sudaro nemažai problemų darbuotojų teisingumo suvokimui. Darbuotojai procedūrinį teisingumą supranta pagal tai, kaip vadovas pats laikosi teisingumo principų priimant sprendimus, ar vadovas įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimą bei ar yra tolerantiškas visų darbuotojų nuomonei. Tarpasmeninių santykių teisingumas (angl. *interactional justice*) yra vadovų teisingų santykių su darbuotojais palaikymas. Darbuotojai teisingumo suvokimą supranta jausdami vadovo rūpestį, bendraudami su kitais darbuotojais ir palaikydami vadovo ir darbuotojo santykius (Abekah-Nkrumah ir Atinga, 2013). Organizacinis teisingumas gali paveikti darbuotojo elgesį ir nuomonę apie pačią įmonę ar joje vykstančius procesus.

Tyrimai atskleidžia, kad darbuotojų požiūris į organizacinį teisingumą yra susietas su darbuotojų lojalumu organizacijoms ir noru gerinti bendrus organizacijos rezultatus.

### *Teisingumas pagal SCARF modelį*

Per penkerius metus nuo jo pristatymo 2008 m. SCARF tapo plačiai aptarinėtu modeliu vadybos sluoksniuose ir pagrindiniu tiriamuoju neurolyderystės srityje. SCARF modelis yra praktinis modelis, naudojamas lyderiams ugdyti, taikant pagrindinius šio modelio komponentus, siekiant geriau suprasti socialinio elgesio biologiją. Tai ypač svarbu kalbant apie tai, kaip asmenys bendradarbiauja vieni su kitais (Rock, 2008). SCARF modelio taikymas ir žinojimas leidžia žmonėms lengviau prisitaikyti kasdieninėje veikloje ir pagerina žmonių gebėjimą atpažinti arba iš naujo įvertinti savo emocijas, o tai padeda valdyti socialines grėsmes ir gaunamą atlygį. SCARF modelis apibrėžia penkias sritis, kurios suaktyvina stiprias grėsmes ir atlygį smegenyse, taip paveikdamas daugybės žmonių elgesį. Socialinės grėsmės, pavyzdžiui, baimė atrodyti blogai prieš savo bendraamžius, gali slopinti aukštos kokybės suvokimą, pažinimą, kritinį mąstymą, kūrybiškumą ir bendradarbiavimą. Kitaip tariant SCARF modelis padeda suprasti minkštųjų įgūdžių (angl. *soft skills*) susilpnėjimo priežastis, aiškiai įsivardijant sukilusius jausmus ar emocijas.

Pagal Rock'o (2008; 2012) atliktus tyrimus SCARF modelis reiškia statusą (angl. *status*), užtikrintumą (angl. *certainty*), autonomiją (angl. *autonomy*), ryšį (angl. *relatedness*) ir teisingumą (angl. *fairness*). Statusas reiškia svarbos jausmą kitiems, pavyzdžiui, bendraamžiams, bendradarbiams, draugams, vadovams. Užtikrintumas reiškia aiškumo poreikį ir gebėjimą tiksliai žinoti ateities planus. Autonomija yra susieta su savo gyvenimo įvykių kontrolės jausmu ir suvokimu, kad žmogaus elgesys turi įtakos situacijos baigčiai, pavyzdžiui, paaukštinimas, partnerio paieška ir kt. Ryšys yra susijęs su santykiu su kitu asmeniu ir saugumu su juo jausmu. Teisingumas reiškia teisingus ir nešališkus žmonių santykių mainus, pavyzdžiui, pagyrimą už pastangas arba jų pripažinimą, lygiavertį atlyginimą už lygiavertį darbą ir pan (Rock, 2012).

Šiame moksliniame darbe teisingumas nagrinėjamas remiantis neuromokslo įžvalgomis pagal SCARF modelį. Nuo 2008 m. socialinių neurologijos tyrimų pažanga palaiko pagrindinius SCARF modelio principus – požiūrį, kad socialiniai veiksniai yra pagrindiniai žmogaus elgesio motyvatoriai ir kad žmogaus smegenys yra pasirengusios priimti ir apdoroti socialinę informaciją. Konkrečiai, tyrimai parodė, kad žmonės turi esminį poreikį priklausyti tam tikrai socialinei grupei, yra neįtikėtina jautrūs savo socialiniam kontekstui ir yra stipriai motyvuoti išlaikyti gerą socialinę grupę ir vengti socialinės atskirties (Heatherton, 2011). Šios ir kitos socialinių neurologijos tyrimų išvados yra tvirtas argumentas, kad kitų socialinių ir emocinių reakcijų ir poreikių įvertinimas vaidina svarbų vaidmenį padedant žmonėms sėkmingai bendradarbiauti ir suprasti vieni kitus. Tai ypač aktualu asmenims, atliekantiems vadovaujančias pareigas, nes palankios patirtys, pavyzdžiui, darbuotojų ryšio kūrimas, skatinimas ir palaikymas, yra labai svarbūs gerovei ir pasitenkinimui darbu (Rock, 2012). Pasirinktą nagrinėti organizacinį teisingumą dar galima apibrėžti kaip žmonių būklę per tarpusavio santykių teisingumo komponentą, atsižvelgiant į tai, kaip teisingai su jais elgiamasi vadovo ir darbuotojų santykių kontekste, kadangi šia tema atliktų tyrimų yra mažiau, tad bus analizuojama tolimesniame tyrime.

## *Teisingumo svarba*

Nagrinėjant SCARF modelį šiame tyrime bus apsiribojama ties teisingumo (angl. *fairness*) komponentu. Van der Heyden'as ir Limberg'as (2007) atliko tyrimą, kuriame nagrinėja teisingumo svarbą. Mokslininkai, nagrinėjantys organizacinį elgesį, jau seniai pripažino emocijų, kurias sukelia stiprus žmogaus teisingumo ir abipusiškumo jausmas, galią. Kai kas nors individui duoda dovanas, atsiranda instinktyvus noras, ką nors gražinti mainais. Tokiu elgesiu žmonių smegenys signalizuoja teiginį, jog „tu pasitiki manimi, o aš pasitikėsiu tavimi“ (Van der Heyden ir Limberg, 2007). Jei vis tik jaučiamas neigiamas elgesys su asmeniu, iškart atsiranda ir neigiamas nusiteikimas.

Teisingumas sukuria pasitikėjimą, o pasitikėjimo ir teisingumo abipusiškumas lemia komandinę dvasią ir kolektyvinį įsipareigojimą. Šie ryšiai turi didelę įtaką žmonių tarpusavio bendradarbiavimui. Patikimuose santykiuose esame pasirengę rizikuoti, įsipareigoti ir daugiau investuoti, dažniausiai taip pasiekdami geresnių ir efektyvesnių rezultatų. Nepatikimuose santykiuose mes linkę pasitraukti, susilaikyti ar net prieštarauti (Van der Heyden ir Limberg, 2007). Van der Heyden'as ir Limberg'as (2007) tyrime nagrinėjo teisingumą kaip procesą ir kaip rezultatą atsižvelgdami į tai, kaip veikia pačių darbuotojų teisingumo suvokimas.

Donde ir Williams'o (2012) atliktame NASA atvejo tyrime teisingumas buvo nagrinėjamas kartu su visu SCARF modeliu ir kitomis praktikomis, tiriant NASA vadovavimo elgesio sistemas. NASA nuo 2008 metų atliko du išsamius tyrimus ir surinko duomenis, kuriais buvo siekiama ištirti sėkmingų NASA vadovų elgesį ir savybes. Viena tyrime dalyvavo 38 žmonės, kurie buvo aukštai vertinami kaip sistemų inžinieriai. Kitame tyrime dalyvavo 14 NASA vadovų, kurie turėjo techninį išsilavinimą. Kiekvieną tyrimą sudarė interviu ir dalyvių stebėjimas. Remiantis SCARF komponentais NASA iškėlė po klausimą, kuris leistų identifikuoti, koks elgesys pagal SCARF buvo suaktyvintas. Tyrimo metu buvo tirtos sąsajos tarp darbuotojų teisingumo suvokimo ir vadovų teikiamo konstruktyvaus individualaus grįžtamojo ryšio. Taip pat tirta, kaip darbuotojų teisingumo suvokimui turi įtakos ir tai, kaip vadovai tinkamai atrenka žmones su skirtingais gebėjimais ir talentais, buriant į stiprias komandas. Vis tik tyrime buvo pastebėta, kad tik 8 proc. stebėtų elgsenų, kurios buvo susijusios su SCARF modeliu, atitiko suvokiamo teisingumo poreikį (Donde ir Williams, 2012). Šie rezultatai skatina domėtis kitų sferų organizacijų rezultatais.

Janssen'as (2004) atliko tyrimą, kurio esmė buvo išsiaiškinti, kaip teisingumo suvokimas mažina ryšį tarp inovatyvaus elgesio ir streso, naudojant teisingumo perspektyvą mainų santykiuose su organizacija. Autorius vykdė apklausą, kurią atliko 118 pirmosios grandies visuomenės sveikatos srities organizacijų vadovai. Tyrimo apklausoje buvo naudojamos dvi teisingumo suvokimo kryptys: procedūrinis teisingumas ir skirstymo teisingumas. Šiame tyrime nustatyta, kad inovatyvus elgesys darbuotojams sukelia stresą tik tada, kai tiek procedūrinis, tiek skirstymo teisingumas yra žemas. Ši išvada rodo, kad procedūrinio teisingumo suvokimas sumažina novatoriškų darbuotojų streso reakcijas. Kitu atveju jos būtų maksimalios, kai darbuotojų naujoviškos pastangos derėtų su nesąžiningai subalansuotų mainų santykių patirtimi, kai organizacija nepakankamai atlygina jų investicijoms. Šio tyrimo rezultatai rodo, kad paskirstymo teisingumas sąveikauja su procedūriniu teisingumu, mažindamas ryšį tarp naujoviško elgesio ir streso. Inovatyvus elgesys kelia stresą tik tada, kai tiek paskirstymo, tiek procedūrų teisingumas yra žemas (Janssen, 2004). Šis tyrimas padeda suvokti teisingumo svarbą organizacijos veikloje.

## *Teisingumo suvokimas*

Dauguma atliktų tyrimų nagrinėja, kaip teisingumo suvokimas pasireiškia organizacijoje bei kokią įtaką teisingumas turi organizaciniam įsipareigojimui. Nėra daug randama tyrimų, kurie nagrinėtų konkrečiai ne organizacinį teisingumą – kas tai yra, kaip organizacinis teisingumas skirstomas –, o kaip teisingumas yra suvokiamas darbuotojų – kas daro tam poveikį. Ypač mažai kalbama apie vadovo elgesio poveikį. Vis tik, jei ir randama mokslinėje literatūroje atliktų tyrimų apie suvokiamą teisingumą iš darbuotojų perspektyvų, tai didžioji dalis tyrimų remiasi techninėmis vadovavimo praktikomis (angl. *hard skills*), pavyzdžiui, teisingumo suvokimu darbuotojų atlygio klausimu (Scott, 2018) ar paaukštinimu (Lazauskaitė-Zabielskė, 2008).

Brockner'is (2008) moksliniame straipsnyje nagrinėja teisingumo sudėtingumą organizacijoje ir kodėl tam tikri veiksniai gali trukdyti užtikrinti teisingumą. Pasak autoriaus, teisingumo užtikrinimas organizacijose kelia iššūkius. Dažnu atveju, iššūkiams pasireiškia dėl vadovų nesupratimo, kad būtent jų sprendimai darbuotojų atžvilgiu ir turi poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui, ypač tarpasmeniniu ir procedūriniu lygmeniu. Autorius išskiria keletą veiksnių, kurie daro didžiausią įtaką organizaciniam teisingumui. Brockner'is (2008) teigia, kad teisingumo suvokimui neigiamą įtaką daro vadovo priimami sprendimai pagal savo asmenines nuostatas, o ne objektyvius kriterijus. Tokiu atveju, organizacijoje gali kilti tiek diskriminacijos problemos, tiek nepasitikėjimas pačia organizacija, ypač, kai vadovai ar organizacija nepaiso savo pažadų darbuotojų atžvilgiu. Taip pat autorius išskiria dar vieną neigiamą įtaką teisingumo suvokimui tai, kai organizacija ar vadovas nesuteikia pakankamai pagrįstos informacijos apie tam tikrų sprendimų priėmimą, jų priežastis arba priima sprendimus, kurie gali turėti neigiamos įtakos pačiai organizacijai. Tokiu principu darbuotojai nusivilia organizacija ar vadovais, kurie priėmė netinkamus sprendimus, ir dėl to jaučiasi susierinę ar neteisingai įvertinti. Autoriaus teigimu, vadovai gali pasiekti aukštesnį teisingumą organizacijoje tuomet, kai jie laikosi objektyvių kriterijų, pažadų ir standartų. Teisingumo suvokimui yra svarbu skatinti tarpusavio dialogus, atvirą bendravimą organizacijoje.

Scott'as (2018) atliko tyrimą, kuriame teigia, jog teisingumo suvokimui sukurti naudojamos įvairios priemonės, tokios kaip darbo įvertinimas, darbo užmokesčio tyrimai, atlyginimo už nuopelnus gairės nepadės darbo užmokesčio sistemas laikyti teisingas, jei nebus jokių pranešimų apie atlyginimą, kitaip tariant, jei nebus tinkamai komunikuojama darbuotojams visa atlyginimų valdymų sistema. Teisingumo euristinė teorija rodo, kad teisingumo suvokimą galima sustiprinti iš anksto paaiškinus, kaip bus paskirstomi sprendimai dėl individualių rezultatų, ir tai yra be galo aktualu priimant naujus sprendimus dėl atlyginimo. Tinkamas paaiškinimas reikalingas dar ir dėl to, kad darbuotojai dažnai negali palyginti savo rezultatų su kitais, juolab atlyginimų skirtumo. Teisingumo euristinė teorija taip pat rodo, kad darbuotojų teisingumo suvokimas gali būti susijęs su darbo užmokesčio komunikacijos proceso tvirtumu, darbo užmokesčio skaidrumo laipsniu ir, galiausiai, su darbuotojo supratimu – darant prielaidą, kad organizacija turi teisingo atlyginimo darbuotojams procesą. Kadangi dauguma organizacijų taiko tokius procesus, pavyzdžiui, darbo įvertinimus ir darbo užmokesčio apklausas, informacija, padedanti darbuotojams suprasti, kaip nustatomas jų atlyginimas, turėtų padidinti teisingumo suvokimą (Scott, 2018). Atlikus tyrimą, kaip tinkama komunikacija padeda darbuotojams suprasti teisingumą, aiškaus poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui neatskleidė, tačiau, nagrinėjant komunikaciją apie atlyginimą ir skaidrumą iš darbuotojo perspektyvos, galima suprasti, kaip šis teisingumo suvokimas yra susijęs su užmokesčio supratimu ir atlyginimo teisingumu. Tai ypač svarbu, nes yra įrodymų, kad darbuotojų požiūris į šiuos kintamuosius laikui bėgant gali labai keistis (Scott, 2018).

Lazauskaitė-Zabielskė (2011) dėl mažo tyrimų kiekio apie teisingumo vaidmenį priimant sprendimus paaukštinti, atliko tyrimą, kurio tikslas buvo nustatyti suvokiamo teisingumo rolę priimant sprendimus paaukštinti. Tyrime remiamasi Moorman'o (1991) organizacinio teisingumo prielaida, kad darbuotojai pasižymės teigiamomis nuostatomis, jei su jais bus elgiamasi teisingai. Tyrime apibrėžiama, kad nagrinėjamas paaukštinimas įvardijamas kaip tam tikrų pareigų hierarchinis kilimas, bet ne visi gali būti paaukštinti. Teigiama, kad darbuotojai, kurie nėra paaukštinami, visą paaukštinimo procesą vertina kaip neteisingą ir išreiškia didesnę nepasitenkinimą. Atlikus tyrimą buvo gautos išvados, kad darbuotojai laiko teisingesnę sprendimą paaukštinti, nei kad nepaaukštinti pareigose. Taip pat tyrimas parodė dar ir tai, kad darbuotojai vertina teisingumą vienodai tarp procedūrų ir santykių teisingumo elgesio, neatsižvelgiant į tai, ar darbuotojų pareigos buvo paaukštintos, ar ne. Šis tyrimas taip pat patvirtino ir ankstesnių tyrimų rezultatus, jog darbuotojų didesnis teisingumo supratimas skatina didesnę pasitenkinimą darbu (Lazauskaitė-Zabielskė, 2008). Tyrimas pateikia išvadas, susijusias su vadovų vertinamu darbuotojų indėliu organizacijai, – vadovų teisingas vertinimas proporcingas darbuotojų pasitikėjimui vadovu.

Nors pastarieji tyrimai analizuoja vadovų elgsenas remiantis teisingumu, tačiau nei vienas tyrimas nėra akcentuojantis, kaip darbuotojų teisingumo suvokimui įtaką daro minkštosios vadovavimo praktikos (angl. *soft skills*), pavyzdžiui, teikiant grįžtamąjį ryšį. Grįžtamasis ryšys išskiriamas neatsitiktinai. Jau kurį laiką organizacijos grįžtamąjį ryšį supranta kaip vieną pagrindinių informacijos gavimo iš darbuotojų būdą. Grįžtamojo ryšio metu vadovai gali lengviau suprasti darbuotojų teisingumo suvokimą ir taip išsiaiškinti darbuotojų poreikius. Tačiau tyrėjai dar nėra iki galo ištyrę, kaip vadovai gali užtikrinti, kad būtų identifikuotos problemos, susijusios su teisingumu, ir į jas būtų sureaguota bei kaip vadovai galėtų rinkti ir apibendrinti svarbią informaciją, reikalingą veikti vadovaujantis teisingumo taisyklėmis. Taip pat dauguma tyrimų buvo sutelkti į vadovus kaip į teisingumo vykdytojus, visai neskiriant dėmesio menamai tarpusavio priklausomybei tarp vadovo ir darbuotojo palengvinant teisingumo įgyvendinimui organizacijoje (Oc, Bashshur ir Moore, 2015). Tai rodo, kad nebuvo nagrinėta, kaip vadovo tarpusavio santykiai su darbuotoju daro įtaką teisingumo suvokimui.

Sherf'as ir kt. (2021) atliko tyrimą apie tai, kada ir kodėl vadovų grįžtamojo ryšio siekimas sustiprina teisingumo įgyvendinimą. Tyrime teigiama, kad vadovai dažnai nepastebi problemų, susijusių su teisingumu, tuo labiau, negeba į jas kreipti dėmesio, kadangi būna per daug susikoncentravę į kitus faktorius. Teigiama, kad vadovai priskirdami užduotis naujiems darbuotojams gali daryti neigiamą poveikį vyresnių darbuotojų teisingumui, nes toks vadovo poelgis gali būti pripažintas neteisingu kitų darbuotojų atžvilgiu (Sherf ir kt. 2021).

Remiantis šiuo požiūriu tyrimai parodė, kaip teisingumo tikslų, tiek numanomų, tiek aiškių, svarba gali paskatinti žmones domėtis teisingumo klausimais. Net kai teisingumo tikslai yra svarbūs, vadovams gali trūkti kontekstinės informacijos apie tai, kada ir kaip įgyvendinti teisingumą ir kaip jiems reikia tai padaryti, pavyzdžiui, kiek ar kokios informacijos turėtų būti pateikta. Sherf'as ir kt. (2021) teigia, kad dažnas grįžtamojo ryšio teikimas ir jo metu sudaromi informacijos srautai, įgalinantys teisingumą tarp darbuotojų ir vadovų, leidžia vadovams įveikti kliūtis, įgyvendinant teisingumą, taip didinant vadovų susidomėjimą teisingumo tikslų svarbai ir palengvinant žinių įsisavinimą, apie darbuotojų poreikius ir pageidavimus. Vis tik darbuotojai yra dažnai linkę grįžtamojo ryšio pokalbių metu nutylėti apie suvokiamą neteisingą elgesį.

Atlikto Sherf'o ir kt. (2021) tyrimo išvados teigia, kad prašymas teikti grįžtamąjį ryšį yra priimtinas iniciatyviam vadovo elgesiui, kuris gerina teisingumo suvokimą ir įgyvendinimą visoje organizacijoje, taip palengvindamas sklindančios informacijos srautus (Graso ir kt., 2020). Sherf'as ir kt. (2021) nustatė du būdus, kurie didina teisingumo įgyvendinimą, tai yra plėsti tikslų, susijusių su teisingumu, svarbą ir mokytis apie darbuotojų poreikius. Tyrime buvo išryškinti galimi skirtumai, kuriais grįžtamojo ryšio siekimas įgalina skirtingus teisingumo vykdymo tipus. Teigiama, kad paskirstymo ir procedūrinio teisingumo įgyvendinimo atveju mokymasis apie darbuotojų poreikius būtų priemonė, kuri grįžtamojo ryšio siekime buvo susieta su patobulintu teisingumo įgyvendinimu. Tačiau tarpasmeninio teisingumo įgyvendinimo atveju tokį poveikį paaikškino teisingumo tikslo svarba. Žvelgiant atgal, gali būti, kad tarpasmeninio teisingumo vykdymas yra lengviau įgyvendinamas ir dažniausiai reikalauja aktyvaus tarpasmeninio elgesio teisingumo suvokimui skleisti (Whiteside ir Barclay, 2016), o norint įgyvendinti kitus teisingumo aspektus gali prireikti tik konkrečios gaunamos informacijos (Sherf ir kt. 2021).

Analizuojant mokslinę literatūrą, suprantama, kad teisingumo suvokimo tema yra svarbi ir aktuali. Nors daugelis tyrimų šia tema atnešė svarbių įžvalgų, tačiau vis dar vyrauja keletas neatsakytų klausimų. Vienas iš svarbiausių dalykų, kurių pažymi mokslinė literatūra yra tai, kad su kiekvienu darytu tyrimu vis labiau pripažįstama, kad teisingumo įgyvendinimas yra gana sudėtinga veikla. Tyrimai rodo, kad vadovai, bandydami įprasminti teisingumo suvokimą savo veikloje, susiduria su reikšmingomis kontekstinėmis ir situacinėmis kliūtimis (Whiteside ir Barclay, 2018). Tai reiškia, kad vadovai turi stengtis suprasti savo darbuotojų situaciją ir kontekstą, kad galėtų užtikrinti teisingumą.

Be to, darbuotojai taip pat siekia užtikrinti teisingumą savo darbo vietose. Jie nori įsitikinti, ar jų vadovų elgesys yra teisingas, lyginant su bendrais standartais ar taisyklėmis (Cropanzano ir kt., 2015). Tai reiškia, kad vadovai turi būti atsargūs ir atsakingi, kad jų veiksmai būtų suprantami ir laikomi kaip teisingais veiksmais.

Šių išvadų pagrindu galima teigti, kad teisingumas yra labai svarbus klausimas, kuris turi daug aspektų ir kurie kelia nemažai iššūkių. Mokslinė literatūra rodo, kad teisingumo užtikrinimas reikalauja pastangų ir atsakomybės, tiek iš vadovų, tiek iš darbuotojų. Sėkmingas teisingumo užtikrinimas yra ne tik svarbus dėl pačių darbuotojų teisingumo suvokimo, bet ir dėl organizacijos sėkmės ir tvarumo ateityje.

Išanalizavus vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui problemą, galima daryti išvadą, kad pastaraisiais dešimtmečiais yra skiriamas vis didesnis mokslininkų susidomėjimas suvokiamam teisingumui ir jo vykdymui. Nagrinėjami tyrimai, apie teisingumą, apima platų spektrą, tiek bendrąja, organizacine prasme, tiek ir per vadovo prizmę ir jo elgesio ir veiksmų įtaką, įgyvendinamam teisingumui bei darbuotojų suvokiamam teisingumui. Vis tik vienas iš svarbiausių klausimų, su kuriais susiduria vadovai, yra tarpasmeniniai santykiai su darbuotojais. Tyrimai rodo, kad darbuotojai nori, kad jų vadovai elgtųsi teisingai ir remtųsi standartais ar taisyklėmis, kai situacija kalba apie techninių organizacijos ar vadovo funkcijų vykdymą tarpasmeninių vadovo ir darbuotojų santykiu metu.

Nors yra atlikta tyrimų, kurie padėjo išsiaiškinti, kaip vadovai gali geriau įgyvendinti teisingumo principus organizacijoje, vis dar pasigendama tyrimų, kurie atskleistų, kaip vadovų elgsena darbuotojams daro poveikį, ypač, kai kalbama apie darbuotojų suvokiamą teisingumą. Todėl, atliekamas tyrimas, siekiant geriau suprasti, kokį poveikį daro vadovo elgsena, teikiant grįžtamąjį



ryši, darbuotojų teisingumo suvokimui? Tokios mokslinės analizės išvados gali būti naudingos organizacijoms, norinčioms geriau suprasti, kokia vadovų elgsena gali paveikti darbuotojų teisingumo suvokimą ir kaip galima gerinti teisingumo vykdymą organizacijoje.

## **2. Vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui teoriniai sprendimai**

### **2.1. Grįžtamasis ryšys**

#### **2.1.1. Grįžtamojo ryšio samprata**

Grįžtamasis ryšys, jo nauda ir sampratos mokslininkų nagrinėjamos kelis dešimtmečius. Mokslininkai vienbalsiai pripažįsta, kad grįžtamasis ryšys yra vienas iš galingiausių metodų, darančių įtaką mokymuisi, pasiekimams ir veiklos rezultatams (Hattie ir Timperley, 2007). Grįžtamasis ryšys yra kaip įrankis, kuris skatina darbuotojų patikimumą ir pasitenkinimą visa organizacija ir organizacijos procesais bei veikiančia sistema. Daugelis mokslinių straipsnių kalba apie tai, kad grįžtamasis ryšys yra vienas pagrindinių elementų, siekiant organizacijoje užtikrinti kokybę ir pačios organizacijos patrauklumą darbuotojams. Moksliniai tyrimai rodo, kad darbuotojams yra svarbu, kad organizacijos suteiktų galimybes teikti grįžtamąjį ryšį apie procesus, o atsiliepimai būtų apsvarstomi ir atsižvelgiant į juos būtų priimami procesus tobulintini sprendimai.

Remiantis literatūros analize, galime teigti, kad grįžtamojo ryšio apibrėžimą skirtingi autoriai įvardija ne vienodai. Vienas iš populiarių grįžtamojo ryšio teoretikų David'as A. Kolb'as yra sukūręs mokymosi ciklo modelį, kurio viena iš svarbių dalių yra grįžtamasis ryšys. Teoretikas teigia, kad žmonės efektyviausiai mokosi per patirtis ir tų patirčių įvertinimą, tai yra gautą grįžtamąjį ryšį. Kolb'as ir Boyatzis (1970) grįžtamąjį ryšį apibūdina kaip įrankį nustatyti veiklos klaidas, kurios ištaisomas sekančiuose veiklos gerinimo bandymuose, tai yra sutelkta apžvalga apie tam tikros veiklos patirtį, kuri analizuojama pagal meta-kognityvinį idealų modelį, siekiant pagerinti būsimus veiksmus pasikartojančiame mokymosi cikle.

Sadler'is (1989) grįžtamąjį ryšį įvardina kaip pagrindinį formuojamojo vertinimo elementą, kuris paprastai apibrėžiamas kaip informacija apie tai, kaip sėkmingai kažkas yra ar buvo daroma. Autorius teigia, kad norint, jog grįžtamasis ryšys ugdytų ir būtų mokymosi proceso dalis, privalu didelį dėmesį skirti pačios informacijos pateikimo būdai. Informacija, pateikiama grįžtamojo ryšio metu, turi būti konkreti ir aiškiai susijusi su užduotimi ar net pačiu mokymosi procesu. Grįžtamasis ryšys paprastai apima dvi pagrindines auditorijas, mokslininkų įvardijamas kaip mokytoją, kuris moko, skiria užduotis ir vertina, kaip tos užduotys buvo atliktos bei kaip jas galima būtų atlikti geriau, ir mokinį, kuris grįžtamąjį ryšį naudoja kaip įrankį savo veiklos stipriųjų ir silpnųjų pusių atpažinimui bei aspektų, susijusių su sėkme ir aukšta kokybe, stiprinimui (Sadler'is, 1989). Grįžtamasis ryšys neturi sukelti dar daugiau klausimų ar sudaryti atotrūkį tarp to, kas yra suprantama ir to, ko siekiama suprasti. Informacija turi būti pateikiama tiksliai ir konkrečiai apibrėžta, kad priimant sprendimus ir tobulinant veiksmus būtų gaunama nauda.

London'as (2003) grįžtamąjį ryšį apibūdina kaip svarbią valdymo priemonę, kuri padeda gerinti kitų ar savo veiklą. Šis apibrėžimas yra sutapatinamas su veikla organizacijoje, grįžtamojo ryšio teikimu tarp vadovo ir darbuotojų, organizacijos ir darbuotojų arba darbuotojų ir darbuotojų. London'as (2003) teigia, kad šaltinio noras pateikti grįžtamąjį ryšį priklauso nuo trijų pagrindinių dalykų: gebėjimo bendrauti, patogumo teikiant veiklos įvertinimą akis į akį ir šaltinio noro suteikti mokomąją informaciją gavėjui. Autorius pabrėžia, kad grįžtamasis ryšys yra svarbi ir reikalinga dedamoji tikslingiems darbo rezultatams ir darbuotojų našumui bei motyvacijai. Periodiškas ir nuoseklus grįžtamojo ryšio teikimas prisideda prie sėkmingo darbo ir organizacijos vystymosi.

Hattie ir Timperley (2007) savo moksliniame straipsnyje grįžtamąjį ryšį nagrinėja kaip mokymosi elementą, kuris daro įtaką pačiam mokymosi procesui. Grįžtamąjį ryšį įvardina kaip tam tikros atliktos veiklos pasekmę. Tai tarsi savo veiksmų, padarytų praeityje, supratimas ir informacijos, kaip veiksmus galima būtų taisyti ateityje, pateikimas. Autoriai teigia, kad svarbu grįžtamąjį ryšį pateikti konkrečiai ir aiškiai bei tinkamu laiku. Tik tokiu atveju grįžtamasis ryšys bus veiksmingas jį gaunančiajam. Hattie ir Timperley (2007) pabrėžia, kad norint pasiekti geriausių mokymosi rezultatų, grįžtamąjį ryšį reikia naudoti kaip nuolatinį procesą, o ne atsitiktinį reiškinį.

Evans'as (2013), Lipnevich'ius ir Panadero (2016) grįžtamąjį ryšį apibūdina kaip tiesioginio mokymosi kontekste gautą informaciją ar informacijos mainus, kurie padeda susivokti, kur besimokantysis yra dabar ir kokius dar veiksmus ar strategijas turi atlikti, kad pasiektų savo norimus rezultatus. Evans'as (2013) teigia, kad norint, jog besimokantysis įvertinimą priimtų tinkamai ir suprastų savo anksčiau padarytas klaidas, svarbu grįžtamąjį ryšį pateikti laiku, suprantamai ir konstruktyviai. Lipnevich'ius ir Panadero (2016) moksliniame straipsnyje pabrėžia, kad grįžtamasis ryšys bus veiksmingas tuomet, kai jis bus pateiktas individualiai ir paremtas specifiniais, bet aiškiais kriterijais. Tokiu principus pats grįžtamasis ryšys išliks geriausia mokymosi priemone.

Vis tik grįžtamasis ryšys mokslinėje literatūroje yra nagrinėjamas ir kaip sudėtingas procesas, reikalaujantis daug pastangų ir laiko. Būtent tai analizuoja Wisniewski ir kt. (2020) ir grįžtamąjį ryšį apibrėžia kaip sudėtingą, adaptuotą konstrukciją, kuri susideda iš skirtingų formų, metodų ir skirtingo poveikio individui, gaunančiam grįžtamąjį ryšį.

Galima teigti, kad skirtingu laikotarpiu grįžtamojo ryšio sąvoka buvo nagrinėjama skirtingai. Tačiau visi mokslininkai teigė, kad grįžtamasis ryšys yra konstruktas, kurio informacijos teikimo tikslas yra mokyti ir ugdyti grįžtamąjį ryšį gaunantįjį. Taikant grįžtamąjį ryšį reguliariai, jį gaunantys žmonės gali mokytis iš savo klaidų ir taip siekti geriausių rezultatų. 1 lentelėje pateikta skirtingų autorių grįžtamojo ryšio apibrėžimai.

**1 lentelė.** Grįžtamojo ryšio apibrėžimai

Metai	Autoriai	Apibrėžimas
1970	Kolb, D. A. ir Boyatzis, R. E.	Grįžtamasis ryšys yra įrankis, skirtas nustatyti veiklos klaidas, kurios ištaisomas sekančiuose veiklos gerinimo bandymuose. Tai yra sutelkta apžvalga, apie tam tikros veiklos patirtį, kuri analizuojama pagal meta-kognityvinį idealų modelį, siekiant pagerinti būsimus veiksmus pasikartojančiame mokymosi cikle.
1989	Sadler, D. R.	Grįžtamasis ryšys – pagrindinis formuojamojo vertinimo elementas, kuris apibrėžiamas kaip informacija apie tai, kaip sėkmingai kažkas yra ar buvo daroma.
2003	London, M.	Grįžtamasis ryšys yra svarbi valdymo priemonė, kuri padeda gerinti kitų ar savo veiklą.
2007	Hattie, J. ir Timperley, H.	Grįžtamasis ryšys konceptualizuojamas kaip teikiančiojo pateikta informacija apie savo veiklos ar supratimo aspektus. Kitaip tariant, grįžtamasis ryšys yra veiklos pasekmė.
2013	Evans, C.	Vertinimo grįžtamasis ryšys apima visus grįžtamojo ryšio mainus, sukurtus vertinimo plano metu, vykstančius tiesioginio mokymosi kontekste ir už jo ribų, atvirus arba paslėptus (aktyviai ir (arba) pasyviai ieškomus ir (arba) gautus), ir, svarbiausia, iš įvairių šaltinių.

2016	Lipnevich, A. ir Panadero, E.	Grįžtamasis ryšys – tai bet kokia informacija apie našumą, kurią besimokantieji gali panaudoti savo rezultatams ar mokymuisi pagerinti. Grįžtamąjį ryšį gali teikti mokytojai, bendraamžiai arba pati užduotis. Tai gali apimti informaciją apie tai, kur besimokantysis yra, kur besimokantis eina arba kokių veiksmų reikia imtis ir taikyti strategijas, kad ten patektų.
2020	Wisniewski, B. ir kt.	Grįžtamasis ryšys yra kaip sudėtinga ir diferencijuota konstrukcija, kuri apima daugybę skirtingų formų ir kartais gana skirtingą poveikį individo mokymuisi.

Kluger'is ir DeNisi (1996) pasiūlė pirmąją išsamią grįžtamojo ryšio teoriją. Jų grįžtamojo ryšio intervencijos teorija (angl. *feedback intervence theory (FIT)*) remiasi penkiomis pagrindinėmis prielaidomis. Pirma, elgesys reguliuojamas lyginant su standartais ar tikslais. Antra, tikslai arba standartai yra išdėstyti hierarchiškai tarp trijų bendrų kontrolės lygių: užduočių mokymosi, užduoties motyvavimo ir meta-užduočių procesų, kuriuose dalyvauja žmogus. Trečia, dėmesys yra ribotas, todėl tik grįžtamojo ryšio standartinės spragos, kurioms skiriamas dėmesys, aktyviai reguliuoja elgesį. Ketvirta, dėmesys paprastai skiriamas užduočių motyvavimo procesams. Galiausiai, grįžtamojo ryšio intervencijos daro įtaką elgesiui, pakeisdamos asmenų dėmesio vietą. Tiksliau, grįžtamojo ryšio efektyvumas mažėja, kai dėmesys hierarchijoje juda aukšтын arčiau savęs ir tolsta nuo užduoties.

Svarbu išskirti, kad grįžtamasis ryšys gali būti teigiamas arba neigiamas ir tai priklauso nuo to, ar atotrūkis tarp faktinio ir pageidaujamo darbuotojo našumo mažėja ar didėja. Šis terminas šiais laikais naudojamas įvairiose profesijų veiklos vertinimuose ir praktikos tobulinimo kontekste, be to, atlikti tyrimai nukreipė dėmesį į grįžtamojo ryšio teikėjo ir gavėjo tarpusavio santykius ir veiksnius (Ramani ir kt., 2019). Senesni grįžtamojo ryšio apibrėžimai pabrėžia mokytojo gebėjimus teikti grįžtamąjį ryšį, dažniausiai, vienkrypčio grįžtamojo ryšio pokalbio metu. Teikiant grįžtamąjį ryšį veiksminga sąveika priklauso nuo pasitikėjimo ir komfortiškos atmosferos užtikrinimo gaunančiajam, objektyvumo ir emociškai stresinių situacijų mažinimo. Pagrindinė grįžtamojo ryšio esmė yra įvertinti pasiekimus arba suteikti kritiką.

Grįžtamasis ryšys gali būti teikiamas skirtingais pagrindiniais lygiais: užduoties, motyvacijos ir savęs. Nesugebėjimas pateikti grįžtamojo ryšio tinkamu lygiu yra viena iš priežasčių, kodėl grįžtamasis ryšys yra veiksmingas tik vienu iš trijų atvejų. Užduočių lygmens grįžtamasis ryšys sutelkiamas į tai, kaip atlikti darbą, ir gali apimti gaires bei pasiūlymus. Motyvacinis grįžtamasis ryšys yra skirtas įkvėpti ir nukreipti pastangas atlikti darbą, o tai gali apimti tikslų ir terminų nustatymą. Savęs įsivertinimo grįžtamasis ryšys susijęs su bendromis darbuotojo savybėmis, pavyzdžiui, darbuotojo pasakymu, kad jis nėra pakankamai draugiškas ar jautrus (Moss ir Sanchez, 2004).

Alder'is (2007) ištyręs grįžtamojo ryšio ir darbo rezultatų ryšį teigia, kad grįžtamasis ryšys gali turėti skirtingus poveikius atsižvelgiant į tai, kada yra teikiamas grįžtamasis ryšys, ar prieš darbo atlikimą, ar po. Teikiamas grįžtamasis ryšys prieš darbo atlikimą darbuotoją gali skatinti ir motyvuoti, o teikiant po darbo atlikimo grįžtamasis ryšys gali daryti ir neigiamą įtaką darbuotojui, jei suteikiamas negatyvus grįžtamasis ryšys, kuris gali sužlugdyti darbuotojo pasitikėjimą savo gebėjimais. Taip pat pernelyg dažnas grįžtamasis ryšys taip pat gali būti žalingas, jei dėl to darbuotojui bus teikiama perteklinė informacija, per daug įsikišimo arba bus daromas pernelyg didelis spaudimas. Kadangi per daug grįžtamojo ryšio gali būti žalinga, reikia nuspręsti, kiek grįžtamojo ryšio suteikti darbuotojams

(Alder, 2007). Autorius pateikia reikšmingų įžvalgų apie grįžtamojo ryšio poveikį darbuotojo darbo rezultatams ir motyvacijai.

Grįžtamasis ryšys visada turi būti vertinamas nuolankumo kontekste. Žinojimas, kad niekas nėra tobulas, kad kiekvienam reikia pagalbos ir grįžtamojo ryšio. Geri tarpasmeniniai santykiai tarp grįžtamojo ryšio davėjo ir gavėjo iš dalies daro įtaką tam, ar grįžtamasis ryšys bus veiksmingas. Patikimumo suvokimas yra svarbus ir gali būti formuojamas dalijantis patirtimi ir ugdant teigiamą tarpasmeninį elgesį. Be to, gavėjai turi jausti, kad grįžtamojo ryšio davėjas jiems rūpi, padeda nustatyti abipusiai sutartus tikslus ir padeda jiems siekti šių tikslų. Panašiai, jei tie, kurie teikia grįžtamąjį ryšį, baiminasi, kad gavėjas blogai reaguos arba jiems nepatiks gautas grįžtamasis ryšys, tai atgrasys nuo keitimosi grįžtamoju ryšiu. Gavėjai, praktikuojantys gauti grįžtamąjį ryšį, geriau jį integruoja ir geražiau į jį reaguoja, o tai skatina vadovus tęsti grįžtamojo ryšio procesą (Jug, Jiang ir Bean, 2019).

Sustiprinti ir įkvėpti grįžtamojo ryšio kultūrą gali pasitikėjimas ir psichologinis saugumas. Psichologinė sauga susideda iš darbuotojo jausmo, kad jis gali parodyti ir panaudoti save, nebijant neigiamų pasekmių savęs įvaizdžiui, statusui ar karjerai. Pasitikėjimas yra psichologinė būseną, kurią žmonės jaučia ir patiria, kad priimtų pažeidžiamumą, nebijodami neigiamų pasekmių. Pasitikėjimas gali išryškėti, kai teigiami kito žmogaus lūkesčiai ir ketinimai ar elgesys yra aiškūs, o ne dviprasmiški.

Pasak Marsick'o ir Watkins'o (2003), tam tikri organizacijos kultūros aspektai, įskaitant nuolatinio mokymosi procesus ir tyrimus bei dialogą, reikalauja pasitikėjimo santykių tarp kiekvieno organizacijos lygmens, t. y. organizacijos, aplinkos ir individo, kad būtų efektyvūs. Žinoma, komunikacija bet kurioje organizacijos srityje reikalauja pasitikėjimo, kad būtų gerai suprasta ir priimta. Anksčiau buvo sukurtas „pasitikėjimu pagrįstas“ modelis, kuriame teigiama, kad grįžtamasis ryšys yra naudingiausias pasitikėjimo kupinoje darbo aplinkoje. Modelis rodo, kad organizacijos kultūra apskritai turėtų būti nekelianti grėsmės ir palanki. Yra pabrėžiama, kad organizacijos lygmens grįžtamojo ryšio strategija, skirta darbuotojams ir organizacijos plėtrai, turėtų apimti abipusius mainus ir pasitikėjimo aplinką.

Neigiamas grįžtamasis ryšys sukėlė užduočių ir santykių konfliktą. Tačiau tyrimai taip pat rodo, kad nariai, kurie išsivystė saugioje ir pasitikinčioje grupėje, geriau reagavo į neigiamus atsiliepimus, kurie trukdė vystytis bet kokiais konflikto formai. Iš esmės darbuotojai, kurie jautė pasitikinimą darbo vietoje, pripažino, kad neigiamas grįžtamasis ryšys vis dar turi vertę ir prasmę, o ne nekonstruktyvius padarinius. Pirmasis dėmesys skiriamas emociniams ir santykiniams ryšiams, o antrasis atspindi patikėtojo ir patikėtinio savybes, tokias kaip kompetencija ir patikimumas. Zhu ir kt. (2013) tyrė, ar pasitikėjimas turės įtakos ryšiui tarp transformuojančios lyderystės ir veiklos rezultatų. Išvados atskleidžia, kad tik emocinis pasitikėjimas tarpininkauja santykiams tarp lyderystės ir veiklos rezultatų. Šie rezultatai pabrėžia emocinio pasitikėjimo svarbą, nes jis apima gilesnę darbuotojo emocinę būseną. Afektinis pasitikėjimas leidžia asmenims būti teisingiems savo pažeidžiamumui ir sumažina susirūpinimą bei nesaugumą, kurie gali trukdyti mokytis ir atitinkamai sumažinti našumą. Emociškai žadinantis pasitikėjimo pobūdis veda į abipusius mainus ir ryšį, kuris galiausiai virsta teigiamais organizacijos darbo rezultatais (Zhu ir kt., 2013).

Taigi, atsižvelgus į skirtingų autorių grįžtamojo ryšio sampratas ir tyrimų rezultatus, suvokus grįžtamojo ryšio pobūdžio aspektus galima daryti išvadą, kad šiame darbe grįžtamojo ryšio apibrėžimas bus priimamas kaip tam tikros darbinės veiklos pasekmė, atsiliepimas, kurio gali tikėtis

veiksmo atlikėjas, tai yra darbuotojas, apie savo vykdytą ar vykdomą veiklą iš savo vadovo. Grįžtamojo ryšio metu yra palanki terpė gauti visą reikiamą informaciją, apie darbuotojo suvokiamą teisingumą bei dar labiau, elgiantis teisingai, skatinti darbuotojo išitraukimą į organizaciją. Taip pat grįžtamojo ryšio palaikymas skatina teigiamus procesus organizacijose, didina pasitikėjimą organizacija ir vadovais. Toliau nagrinėjant grįžtamąjį ryšį yra svarbu suvokti teikiamo grįžtamojo ryšio metodus, kuriais bus remiamasi tolimesniame tyrime, kai bus kalbama apie respondentų grįžtamojo ryšio gavimą.

### **2.1.2. Grįžtamasis ryšys kaip pripažinimas ir grįžtamasis ryšys kaip kritika**

Pastebima, kad grįžtamojo ryšio esmė ir pagrindinė žinutė gali būti klasifikuojama keliais būdais, pavyzdžiui, pagal turinį – išsamus arba neišsamus – ir pagal tipą – teigiamas arba neigiamas (Kluger ir DeNisi, 1996). Šiame tyrime yra pasirenkama analizuoti grįžtamąjį ryšį klasifikuojant pagal tipą – teigiamą arba neigiamą. Analizuojant neigiamą grįžtamąjį ryšį randama, kad jis gali būti destruktivus arba konstruktyvus. Grįžtamasis ryšys gali pagerinti darbo našumą, rezultatų pasiekiamumą arba kaip tik viską sumenkinti.

Ar grįžtamojo ryšio tipas yra teigiamas ar neigiamas, yra svarbu priklausomai nuo to, kaip grįžtamąjį ryšį suvokia gavėjas. Kai grįžtamasis ryšys yra teigiamas, jis priimamas dažniau ir žmonės gali geriau atsiminti gautą informaciją. Grįžtamojo ryšio įsisavinimui turi įtakos ir tai, kaip grįžtamasis ryšys yra perduodamas, ypač tai yra svarbu, kai informacija neigiama. Teikiant teigiamą grįžtamąjį ryšį, šaltinio ketinimai su gavėju yra suvokiami pozityviau nei teikiant neigiamą grįžtamąjį ryšį. Nagrinėjant teigiamą ir neigiamą grįžtamąjį ryšį kaip atskiras formas, galima gauti įžvalgų apie vadovo elgesį veiklos vertinimo metu. Ypač, kad vadovai nėra linkę duoti neigiamą grįžtamąjį ryšį. Tai išryškėja tuomet, kai vadovai nori teikti įžvalgas veiklos gerinimui, tačiau nenori ižvesti darbuotojų ar pakenkti tarpusavio santykiams (Moss ir Sanchez, 2004). Pastebėta, kad vadovai yra linkę teikti daugiau teigiamą ir mažiau neigiamą grįžtamąjį ryšį. Tyrimai rodo, kad neigiamas grįžtamasis ryšys verčia žmones labiau keisti savo elgesį ir įdėti daugiau pastangų užduotims atlikti tinkamai, o teigiamas grįžtamasis ryšys verčia žmones kartoti savo elgseną užduočių atlikimo metu, tomis pačiomis pastangomis. Tarpasmeninio grįžtamojo ryšio iš vadovo ir darbuotojo atveju labai svarbu, kad gavėjas priimtų grįžtamojo ryšio žinutę. Yra žmonių, kurie linkę išvengti neigiamų dalykų ir jų nepriimti. Tokie žmonės neigiamą grįžtamąjį ryšį, greičiausiai, blokuos ir į jį neįsigilins.

Kluger'io ir DeNisi (1996) teorija teigia, kad noras reaguoti į neigiamą grįžtamąjį ryšį ne visada gali pagerinti gavėjo veiklą. Grįžtamojo ryšio intervencijos teorija rodo, kad gavėjų dėmesio lygis reguliuoja ryšį tarp jų noro atsakyti į grįžtamąjį ryšį ir užduočių atlikimo. Tai reiškia, kad grįžtamojo ryšio efektyvumas mažėja, kai gavėjo dėmesys artėja prie savęs ir nutolsta nuo užduoties.

Teigiamas grįžtamasis ryšys organizacinėje veikloje dažniausiai pasižymi kitu aspektu – grįžtamojo ryšio kaip pripažinimo suteikimu. Tai reiškia, kad grįžtamasis ryšys yra teikiamas darbuotojams įvertinant juos už jų atliktus darbus, užduotis bei pasiektus tikslus, o grįžtamojo ryšio metu yra aptariama darbuotojo indėlis į organizacinius tikslus, įvertinama darbuotojo veikla, suteikiamas pripažinimas. Grįžtamasis ryšys išsakomas teigiamai. Pats pripažinimas yra piniginis arba nepiniginis atlygis, kuris suteikiamas už darbuotojo sėkmę ar tam tikrus pasiekimus. Pripažinimas kaip atlygis gali būti ir materialus ir nematerialus paskatinimas. Dažniausiai pripažinimas būna darbuotojo teigiamas įvertinimas ar paskatinimas (Zeb ir kt., 2014). Moksliniai tyrimai rodo, kad gerai atlikto darbo ar užduoties atlikimo pripažinimas ir tuo paremtas grįžtamasis ryšys yra laikomi net svarbesniais už materialinį atlyginimą.

Jei analizuotume teigiamą grįžtamąjį ryšį ir pripažinimą kaip atskirus komponentus, pamatytume, kad pripažinimas turi tuos pačius kriterijus kaip ir grįžtamasis ryšys:

- pripažinimas turėtų būti suteiktas nedelsiant, kai yra pastebima darbuotojo pagirtina veikla;
- pripažinimas paties darbuotojo vertinamas kaip įvertinimas labiau tuomet, kai jis suteikiamas asmeniškai. Vadovo skiriamas laikas suteikti pripažinimą pabrėžia veiklos svarbą darbuotojui;
- pripažinimas turėtų būti individualizuotas, kuriantis vertę ir pritaikytas pagal darbuotojo poreikius, tokiu būdu turi būti atsižvelgta ir į darbuotojo supratimą apie pripažinimą (Luthans, 2000).

Šiame moksliniame darbe grįžtamasis ryšys vertinamas kaip pripažinimo suteikimas, tad būtina atkreipti dėmesį, kad grįžtamasis ryšys kaip pripažinimo suteikimas turėtų būti tiesioginis norimo elgesio sustiprinimas. Tai reiškia, jog pripažinimas neturėtų būti paviršutiniškas ar melagingas, kas sukeltų įtarimą darbuotojo teisingumo suvokimui.

Tuo tarpu neigiamas grįžtamasis ryšys organizacijose vadovų dažnai būna išsakomas kaip kritika. Šiais laikais neigiamas grįžtamasis ryšys yra dažniau vadovų išsakomas kaip konstruktyvi kritika, kuri pasižymi pastabomis, kurios nekelia grėsmės tarpusavio santykiams. Vis tik pasitaiko, kad kritika yra išsakoma ir destruktiviai, kai grįžtamojo ryšio metu yra sakoma kritika dažnai būna bendrinė, neapgalvota ir grėsminga. Atlikti tyrimai, nagrinėjantys konstruktyvios ir destruktivos kritikos išsakymą grįžtamojo ryšio metu, atskleidė, kad darbuotojai gavę konstruktyvų grįžtamąjį ryšį jautė mažesnę pyktį, įtampą ir jautėsi savarankiškesni, nei tie, kurie gavo destruktivų grįžtamąjį ryšį (Fong ir kt., 2016). Fong'as ir kt. (2016) atlikęs tyrimą su studentais padarė išvadą, kad studentai konstruktyvią kritiką apibūdina kaip aiškų kelią tobulėjimo link kartu su privalumų ir trūkumų paminėjimu. Tyrimas parodė, kad kokias emocijas paliks konstruktyvi kritika gaunančiajam ją, priklausys nuo to, kaip jis pats suvoks konstruktyvios kritikos apibrėžimą. Kai konstruktyvi kritika yra suvokiama teigiamai ir priimama kaip tobulėjimo kelią rodanti, tuomet ji būna veiksminga ir skatinanti motyvacinį nusiteikimą, lengvinanti grįžtamojo ryšio įsisavinimą (Fong ir kt., 2016).

Fong'as ir kt. (2016) tyrime taip pat sukonstravo konstruktyvios kritikos modelį, kuriame daug dėmesio skiriama suvokimui ir tarpusavio ryšiams tarp grįžtamojo ryšio teikėjo ir gavėjo. Teigiama, kad ryšys, kuris susidaro konstruktyvios kritikos metu, yra paremtas rūpesčiu ir pagarba. Pasak autorių, konstruktyvi kritika pasižymi tuo, kad grįžtamojo ryšio gavėjas jaučia pagarbą davėjui, kas padeda pasitikėti ir priimti grįžtamąjį ryšį, o taip pat jaučia grįžtamojo ryšio davėjo rūpestį, dėl kurio yra ugdomas gavėjas ir jam teikiamas naudingas grįžtamasis ryšys. Daroma išvada, kad pats konstruktyvaus grįžtamojo ryšio tikslas yra grįžtamojo ryšio gavėjui suteikti konstruktyvią kritiką, kuri suteiktų informacijos tobulinti esamą mąstymą, veiklą, siekti geresnių rezultatų ilgalaikėje perspektyvoje.

Apibendrinant galima teigti, kad grįžtamasis ryšys nenuginčijamai yra svarbus organizacijų efektyvumui ir darbuotojų patirčiai. Teigiamas grįžtamasis ryšys yra susiejamas su grįžtamoju ryšiu kaip pripažinimu, kuris siejasi su grįžtamojo ryšio gavėjo nuopelnu organizacijoje, ir išsakoma kritika, kuri gali būti konstruktyvi arba destruktivi. Pripažinimas yra suteikiamas už veiklos rezultatus, gerai atliktas užduotis, pasiektus tikslus, norint sustiprinti pagirtiną gavėjo elgesį. Teigiamas grįžtamasis ryšys motyvuoja darbuotojus pasiekti aukštesnius tikslus ir tobulinti savo veiklą. Pripažinimas taip pat prisideda prie darbuotojų pasitenkinimo darbu ir didina lojalumą organizacijai. Neigiamas grįžtamasis ryšys, kaip kritika, yra siejamas su konstruktyvių ir destruktivių

pastabų išsakymų vertinant veiklą. Konstruktyvi kritika pasižymi savo aiškumu ir tinkamai ją suteikiant yra priimama palankiai informaciją apie tobulintinas sritis, tačiau destruktivi kritika dažnu atveju apsiriboja darbuotojo darbo lūkesčių neišpildymu. Kritika gali paveikti darbuotojų savivertę ir motyvaciją. Konstruktyvaus grįžtamojo ryšio metu vadovai turėtų rodyti pagarbą ir susidomėjimą darbuotoju ir jo nuomone, tokiu atveju išsakyta kritika yra priimama lengviau, nes remiamasi rūpesčiu, kuris atsispindi tarpusavio santykiuose tarp grįžtamojo ryšio teikėjo ir gavėjo. Vis tik, nors grįžtamasis ryšys yra svarbus, reikia atsižvelgti ir į kontekstą bei bendrą situaciją, kad būtų galima pasirinkti tinkamą grįžtamojo ryšio teikimo pobūdį.

## **2.2. Vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį**

Grįžtamojo ryšio pokalbiai vadovams pernelyg dažnai suvokiami kaip dar viena užduotis, kurią reikia atlikti, ir daugeliui ši užduotis kelia nerimą. Gavėjo reakcija į grįžtamąjį ryšį arba žodžių, kuriuos reikia vartoti grįžtamojo ryšio pokalbio metu, pasirinkimas yra keletas susirūpinimą keliančių klausimų, kurie nuolat kelia nerimą grįžtamojo ryšio teikėjams, ypač vadovams (Baker ir kt., 2013). Toks susirūpinimas susijęs su grįžtamojo ryšio teikimu gali lemti šio pokalbio atidėliojimą ar net vengimą. Iš esmės norint suteikti kokybišką grįžtamąjį ryšį, reikia tam skirti laiko, kurio daugumai vadovų dažniausiai trūksta. Deja, nusprendus nevykdyti grįžtamojo ryšio pokalbių, praleidžiamos galimybės pasinaudoti potencialiai gaunama naudinga informacija, užmegzti ryšį ir teigiamus santykius bei informacijos mainus su darbuotojais (Baker ir kt., 2013). Didžioji dauguma įmonių ir organizacijų supranta grįžtamojo ryšio naudą ir pokalbius su darbuotojais vykdo periodiškai. Tinkamam grįžtamojo ryšio pateikimui yra svarbi vadovo elgsena grįžtamojo ryšio pokalbių metu ir net ruošiantis jiems.

Longweni ir Kroon'as (2018) nagrinėjo, kaip pavaldiniai, turintys skirtingą išsilavinimą, suvokia savo vadovų klausymosi įgūdžių, grįžtamojo ryšio įgūdžių ir gebėjimo susidoroti su trukdžiais klausymosi ir grįžtamojo ryšio metu efektyvumą. Atliktas tyrimas parodė, kad vadovų gebėjimas susidoroti su trukdžiais klausymosi ir grįžtamojo ryšio teikimo metu, pavaldinių nuomone, yra veiksmingiausias iš trijų bendravimo įgūdžių, o tik vėliau – jų grįžtamojo ryšio ir klausymosi įgūdžiai. Nepaisant to, kad klausymosi įgūdžiai yra svarbūs vadovams, jie yra laikomi mažiausiai veiksmingais jų įgūdžiais. Tai gali reikšti, kad vadovai yra geri kitose srityse, bet ne taip gerai klausantis, ką kalba kiti žmonės. Kalbant apie statistinius kintamųjų skirtumus, buvo nustatyta, kad statistiškai reikšmingai skiriasi pavaldinių, turinčių skirtingą išsilavinimą, suvokimas. Pavaldiniai, turintys aukštąjį išsilavinimą, įvardijo, kad jų vadovų klausymosi įgūdžiai yra nežymiai geresni nei tai padarė tik vidurinį išsilavinimą turintys darbuotojai. Aukštąjį išsilavinimą turintys respondentai taip pat šiek tiek geriau suvokė savo vadovų grįžtamojo ryšio įgūdžius nei vidurinį išsilavinimą turintys respondentai. Kalbant apie vadovų gebėjimą susidoroti su trukdžiais klausymosi ir grįžtamojo ryšio teikimo metu, buvo nustatyta, kad skirtingų išsilavinimo lygių pavaldiniai vertino skirtingai. Tačiau statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingų išsilavinimo lygių pavaldinių suvokimo nenustatyta. Galiausiai, sprendžiant iš balų vidurkio, atrodo, kad pavaldiniai, turintys aukštąjį išsilavinimą, visus šiame tyrime aptartus bendravimo įgūdžius suvokė geriau nei turintys vidurinį išsilavinimą (Longweni, Kroon, 2018).

Grįžtamąjį ryšį galima teikti pasitelkiant įvairius metodus. Trys pagrindiniai organizacijose naudojami formalaus grįžtamojo ryšio metodai yra: daugiau ar mažiau tradicinis planuotas mentoriaus vertinimas apie naujoką, 360 laipsnių grįžtamojo ryšio tyrimas (Paulienė, Tamaševičius, 2019), ir grįžtamasis ryšys per koučingą (Steelman, Wolfeld, 2018). Be to, grįžtamasis ryšys vyksta



ir neformaliu lygmeniu, todėl pabrėžiama, kaip svarbu galvoti apie grįžtamąjį ryšį ne tik formalioje aplinkoje. Neoficialus grįžtamasis ryšys yra vertingas, nes jis gali būti teikiamas laiku kasdienės sąveikos metu ir priklausomai nuo situacijos raidos. Pavyzdžiui, vadovo pasiūlymas nukreipti darbuotoją į problemą ar iššūkį, atliekant užduotį, tikrai yra konstruktyvi neoficiali grįžtamojo ryšio praktika.

Steelman ir Wolfeld (2018) tyrinėdamos, kokį vaidmenį koučinge turi orientavimasis į grįžtamąjį ryšį, daro išvadas, kad, pirmiausia, vadovai, kurie vertina grįžtamąjį ryšį apie save ir savo asmeninį profesinį tobulėjimą, supranta ir darbuotojų grįžtamojo ryšio vertę. Pavyzdžiui, vadovai, turintys stiprią orientaciją į grįžtamąjį ryšį, turėtų būti labiau linkę teikti tinkamas gaires, pateikiant aiškų grįžtamąjį ryšį ir plėtojant konstruktyvius santykius su savo darbuotojais. Vadovo orientacija į grįžtamąjį ryšį buvo susijusi su pavaldinių suvokimu apie efektyvų koučingą, koučingo santykių kokybę ir grįžtamojo ryšio aplinkos palankumą.

Mokslininkai daro išvadas, kad grįžtamojo ryšio teikimui didelę reikšmę turi vadovo elgsenos. Tai yra, kaip vadovas elgiasi teikdamas grįžtamąjį ryšį atitinkamu metodu ir pobūdžiu. Vadovo elgseną teikiant grįžtamąjį ryšį turi būti apgalvotas, ne tik pasirenkant grįžtamojo ryšio teikimo technikas, bet ir įvertinant, pačio grįžtamojo ryšio turinį. Labai svarbu, ir kokį grįžtamojo ryšio teikimo pobūdį nuspręstą priimti vadovas. Teigiamas grįžtamasis ryšys neabejotinai yra esminis vadovo prioritetas, nes jis sukuria motyvacijos aplinką ir skatina siekti rezultatų, tačiau teigiamas įvertinimas yra tik viso grįžtamojo ryšio proceso dalis, tad išsakyta kritika irgi yra grįžtamojo ryšio dalis, apie kurią turi galvoti vadovas teikimo metu darbuotojui. Buchko ir Buchko (2016) tyrė aspektą, kaip vadovo neigiamas grįžtamasis ryšys paveikia vadinamosios tūkstantmečio kartos darbuotojus. Tyrimai atskleidė, kad tūkstantmečio kartos darbuotojai yra jautresni gaunami kritikai, jiems svarbu, kaip bus pateikiamas neigiamas grįžtamasis ryšys. Tikėtina, kad šios kartos atstovai jausis užpulti ar supykę net ir dėl konstruktyvios kritikos. Tai rodo, kad vadovai turi sutelkti dėmesį į neigiamo grįžtamojo ryšio pateikimą, svarbu pagirti teigiamus rezultatus ir suderinti pagyrimą su neigiamu atsiliepimu. Turimi tūkstantmečio kartos tyrimai gali būti naudojami kaip pagrindinis gidas vadovams teikiant kritinį grįžtamąjį ryšį (Buchko ir Buchko, 2016).

Analizuojant mokslinę literatūrą galima išskirti dvi vadovo elgsenos koncepcijas. Viena yra vadovo elgsena į procesus, o kita į socialinius aspektus. Socialiniai aspektai yra tiesiogiai susiję su tarpasmeniniu teisingumu ir apima suvokimą apie tai, kaip duodantysis grįžtamąjį ryšį elgiasi su gaunančiuoju. Iš esmės tai į socialinius aspektus orientuotos elgsenos, kurios daro poveikį teisingumo suvokimui per tai kaip yra elgiama su žmogumi. Tokios elgsenos gali pasireikšti per įžeidimus, pagyrimus, pagarbą elgesį.

Mokslinėje literatūroje galima rasti tyrimų, kuriuose yra nagrinėjamos viena ar kelios vadovo elgsenos, kurios pasireiškia teikiant grįžtamąjį ryšį. 2 lentelėje nurodytos nagrinėtos vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį mokslinėje literatūroje.

**2 lentelė.** Vadovo elgsenos, nagrinėjamos mokslinėje literatūroje

Vadovo elgsenos koncepcija	Vadovo elgsena	Autoriai
Socialiniai aspektai	Vadovas grįžtamąjį ryšį teikia personalizuodamas	Chur-Hansen, McLean (2006); Baker ir kt. (2013); Walsh (2003)
	Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone	Hardavella ir kt. (2017); Walsh (2003)
	Vadovas bendrauja mandagiai ir pagarbiai	Steelman ir kt. (2004)
Procesas	Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į darbuotojo elgesį, o ne asmenybę	Bok ir kt. (2016)
	Vadovas grįžtamąjį ryšį teikia remdamasis faktais	Chur-Hansen, McLean (2006); Getnet ir kt. (2014);
	Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į pokyčius	Lee ir kt. (2019)
	Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į tikslus	Lee ir kt. (2019)
	Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis	Getnet ir kt. (2014)
	Vadovas vertina veiklą, pastangas ir darbo rezultatus	Van der Merwe, Botha (2019)

Teikiant tiek konstruktyvią kritiką, tiek pripažinimą, vadovams ypač svarbu grįžtamąjį ryšį teikti remiantis faktais. Tokiu būdu grįžtamąjį ryšį gaunantis darbuotojas, grįžtamąjį ryšį priims kaip faktą, ką gali daryti geriau, supras, kur buvo padarytos klaidos, ką reikia taisyti (Chur-Hansen, McLean, 2006). Vadovo elgsena, grįžtamojo ryšio metu teikianti faktus, išryškina pastebėto, norimo keisti elgesio stipriąsias ir silpnąsias puses. Tokiu būdu vadovas teikia konkrečius pasiūlymus, kaip pagerinti tai, ką darbuotojas daro. Tokio tipo vadovo elgsena skatina aptarti kiekvieno elgesio rezultatus. Plačiau apie vadovo elgseną, kai teikiant grįžtamąjį ryšį remiamasi faktais, aiškina Getnet'as ir kt. (2014). Pabrėžiama, kad grįžtamasis ryšys, kuris remiasi faktais, yra svarbus tuo, jog užtikrina grįžtamojo ryšio ar vertinimo proceso objektyvumą ir teisingumą. Tokiu principu yra užkertamas kelias netinkamam elgesiui vertinimo metu arba netinkamos informacijos sklidimui. Getnet'as ir kt. (2014) teigia, kad vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį turi remtis faktais, kad būtų užtikrinama, jog darbuotojas yra vertinamas konkrečiai už savo pasiektus rezultatus. Rėmimasis faktais teikiant grįžtamąjį ryšį padeda darbuotojui suprasti, kaip jis yra vertinamas, kokios jo stiprybės ar tobulintinos sritys. Kai vadovas teikia grįžtamąjį ryšį remiantis faktais, jis užtikrina visą vertinimo proceso skaidrumą ir patikimumą, kas ilgalaikėje perspektyvoje sukuria pasitikėjimą organizacija ir jos vadovybe (Getnet ir kt., 2014).

Getnet'as ir kt. (2014) tyrinėdami vadovo elgsenas teikiant grįžtamąjį ryšį išskyrė dar vieną svarbią elgseną. Tai, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis. Nuo praeitos elgsenos ši skiriasi tuo, kad orientacija krypta į informacijos pateikimą, o ne į jos turinį, tai yra, kaip informacija yra pateikiama darbuotojui. Tai ypač svarbu, kai yra vertinamas darbuotojo elgesys, nes tai turi įtakos tarpusavio bendravimui. Informacijos pateikimas nešališkai yra svarbu dėl to, kad tai padeda sukurti pasitikėjimą tarp vadovų ir darbuotojų, kurie grįžtamojo ryšio metu gali jausti, ar informacijos pateikimas yra tinkamas ir teisingas, ar

atsižvelgiama į surinktus duomenis (Getnet ir kt., 2014). Vadovo elgsena, kai teikiant grįžtamąjį ryšį informacija pateikiama nešališkai ir atsižvelgiant į duomenis, padeda gerinti darbuotojų požiūrį į patį vertinimo procesą ir padidina pasitenkinimą šiomis praktikomis. Tai, be abejojimo, turi teigiamą poveikį visai organizacijos veiklai.

Taip pat svarbu, kad vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį jį teiktų personalizuodamas, vengdamas bendrinių išvalgų ar vertinimų. Kai vadovas tiekia grįžtamąjį ryšį personalizuodamas, jis susieja konkretaus gavėjo tikslus, jo mokymosi stilių ar poreikius. Teikdami grįžtamąjį ryšį vadovai turėtų atsižvelgti į santykinius pranašumus lyginant darbuotojo prastus rezultatus su objektyviu standartu, tai yra, tikslu, ir lyginant darbą su bendradarbio rezultatais, įskaitant santykinę darbuotojo stipriąsias ir silpnąsias puses. Paprastas darbuotojo darbo rezultatų palyginimas su bendradarbių veikla skatina darbuotoją sutelkti dėmesį į savo trūkumus, o ne į netinkamą užduoties vykdymą arba motyvacijos stoką, dėl kurios buvo gauti prastesni rezultatai. Tad tokiu atveju grįžtamojo ryšio pradinė mintis išsikraipo, nes darbuotojas ją supranta kitaip. Taip elgdamasis vadovas sukuria nepasitikėjimo jausmą tarp darbuotojo, kuris grįžtamąjį ryšį priima, kaip asmeninį (Chur-Hansen ir McLean, 2006). Organizacijų vadovai turėtų siekti puoselėti pasitikėjimo aplinką, kad įprasmintų grįžtamojo ryšiu veikiančią organizacijos kultūrą. Saugi aplinka, susijusi su grįžtamojo ryšio priėmimu, užtikrina, kad neigiamas grįžtamasis ryšys nevirstų į santykinį konfliktą ir padidėtų grįžtamojo ryšio siekiamo aktyvumo lygis tarp darbuotojų. Pasitikėjimas taip pat padidina grįžtamojo ryšio prasmingumą, nes skatina atvirumą ir darbuotojų ugdymą apgalvotai priimti grįžtamąjį ryšį. Norėdami sukurti patikimą ir saugią aplinką, visų lygių darbuotojai ir vadovai turi abipusiai bendrauti ir rasti bendrą kalbą (Baker ir kt., 2013).

Steelman ir kt. (2004) savo tyrime išskiria, jog taip pat grįžtamojo ryšio procese svarbu, kad vadovas su darbuotojų bendrautų mandagiai ir pagarbiai. Autoriai pabrėžia, kad pagarbi ir mandagi komunikacija yra grįžtamojo ryšio elementas, kuris gali turėti didelę įtaką darbuotojų teisingumo suvokimui ir net motyvacijai. Toks vadovų elgesys skatina darbuotojų pasitikėjimą vadovais. Manoma, kad malonus ir pagarbus vadovų bendravimas grįžtamojo ryšio metu su darbuotojais, gali parodyti vadovų teisingą elgesį. Mandagus ir pagarbus vadovų elgesys padeda darbuotojams jaustis, kad organizacijoje jie yra gerbiami ir vertinami, o tai didina darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu (Steelman ir kt., 2004). Tad mandagi ir pagarbi vadovo elgsena grįžtamojo ryšio ar veiklos vertinimo metu yra svarbi darbuotojų teisingumo suvokimui.

Bok'as ir kt. (2016) išskiria, kad vadovas grįžtamojo ryšio metu taip pat turėtų orientuotis į darbuotojo elgesį, o ne asmenybę. Tai yra, kad sakomas grįžtamasis ryšys būtų apie tai, ką darbuotojas daro ir suteiktą galimybę keistis. Į elgesį orientuotas grįžtamojo ryšio teikimas yra glaudžiai susijęs su darbuotojo stebėjimu užduoties atlikimo, ar veiklos vykdymo metu ir tam tikrų išvalgų pasižymėjimu ar išsakymų iškart. Tai svarbu ir pačiam darbuotojui, kuris tokiu atveju žino, kad verta daugiau įdėti pastangų atliekant veiklą ir būti ramiam, kad bus įvertintas teisingai. Į elgesį orientuotą grįžtamąjį ryšį vadovui yra teikti net paprasčiau, nes ilgesnį laiką stebint darbuotojus yra pradama pastebėti specifines turimas kompetencijas, kurios pasireiškia per ilgesnį laiko tarpą.

Kita vadovo elgsena grįžtamojo ryšio teikimo metu gali būti į pokyčius orientuota, tai yra, jog grįžtamojo ryšio metu yra aptariamos konkrečios strategijos, kurios padeda išlaikyti darbuotojo stiprybes ir gerinti silpnąsias vietas. Dažnu atveju ši elgsena yra būdinga transformacinės lyderystės stiliu besiremiantiems vadovams. Į pokyčius orientuota elgsena grįžtamojo ryšio metu pasižymi tuo, kad yra skiriamas stiprus asmeninis dėmesys darbuotojui. Lyderiai, kurie pasižymi šia elgsena, gerai

suvokia atskirų darbuotojų stipriąsias ir silpnąsias puses ir galimybes. Tad tai padeda teikiant aukštos kokybės grįžtamąjį ryšį apie rezultatus, siekiant pagirti darbuotojų stiprybes ir pagerinti trūkumus. O patys darbuotojai gavę tokiu būdu grįžtamąjį ryšį yra labiau motyvuoti ir žinantys, ką reikia keisti, tobulinti (Lee ir kt., 2019).

Priešinga nei į pokyčius orientuota vadovo elgsena grįžtamojo ryšio metu yra orientuota į tikslus. Tai reiškia, kad teikiant grįžtamąjį ryšį yra didelis dėmesys, skiriamas esamų problemų buvimui ir jų taisymui siekiant organizacinių tikslų, o ne į darbuotojo tobulėjimo poreikius. Ši elgsena būdinga transakcinės lyderystės stilių naudojantiems vadovams. Vadovas grįžtamojo ryšio metu daugiausia dėmesio skiria darbuotojų vykdomai veiklai, bet ne jo įvertinimui ar stiprybių ir silpnybių ugdymui. Dažnai vadovas orientuodamasis į tikslus teikiant grįžtamąjį ryšį daugiau dėmesio skiria išoriniams darbuotojo tikslams, klientų poreikių patenkinimui ar organizacijos tikslų siekimui, o ne vidiniams darbuotojo tikslams (Lee ir kt., 2019).

Taip pat pastebima tyrimų, kurie teigia, kad teikiant grįžtamąjį ryšį yra svarbu, kad vadovas domėtųsi darbuotojo nuomone, ar jis sutinka su vertinimu, kaip pats save vertina ir pan. Tokiu būdu yra sukuriama palankesnė grįžtamajam ryšiui atmosfera, sumažėja įtampa. Taip elgdamasis vadovas gauna daugiau informacijos ir supratimo apie darbuotojo patirtis. Visa tai leidžia įvertinti, kiek darbuotojas gali vertinti savo veiksmus ar elgesį pats. Be to, vadovas domėdamasis darbuotojo nuomone, pačiam darbuotojui padės geriau įsisavinti grįžtamąjį ryšį ir neatmesti pastabų (Hardavella ir kt., 2017). Tuo tarpu Walsh (2003) kalbėdama apie darbuotojų vertinimo praktikas teigia, jog teiravimasis darbuotojo nuomonės grįžtamojo ryšio metu prisideda prie vertinimo proceso teisingumo ir objektyvumo, kuriuos analizuoja darbuotojas. Autorė pabrėžia, kad visas vertinimo procesas turi būti grindžiamas objektyviais duomenimis. O būtent nuomonė, kurią darbuotojas turi apie grįžtamojo ryšio metu išsakytus sprendimus ar vertinimo procesą, ir yra svarbi informacija objektyviam vertinimui (Walsh, 2003).

Taigi, vadovo elgsena yra labai svarbi darbuotojams, ypač grįžtamojo ryšio kontekste. Vadovo elgsena yra būdas, kaip vadovai bendrauja, teikia grįžtamąjį ryšį savo darbuotojams. Žinoma, kad grįžtamasis ryšys darbuotojams yra naudingas ir svarbus, kadangi padeda suprasti, kaip gerai ar tobulintinai yra dirbama. Tačiau taip pat yra svarbu ir tinkamas vadovų grįžtamojo ryšio teikimas, pasitelkiant tokias elgsenas, kurios leistų darbuotojams suprasti, kad jie vertinami teisingai.

Nors analizuojant mokslinę literatūrą randame daug skirtingų vadovo elgsenų teikiant grįžtamąjį ryšį, vis tik, nagrinėjant, atskiros elgsenos apibūdinimą bei tyrimo konstrukta, randame, kad dalis elgsenų nusakomas taip pat ir tiriamos pagal tokius pačius kriterijus. Tad norint atlikti kokybišką vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui tyrimą yra pasirenkamos tik ryškiausios ir aiškiausios vadovo elgsenos, kurios tarpusavyje nepersidengia. Galima teigti, kad tokios pagrindinės vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį yra: kai vadovas grįžtamąjį ryšį teikia remiantis faktais, kai bendrauja mandagiai ir pagarbiai, kai domisi darbuotojo nuomone ir kai informaciją pateikia nešališkai, atsižvelgiant į surinktus duomenis. Visos šios elgsenos padeda vadovams užmegzti gerus ryšius su darbuotojais ir sukurti pasitikėję bei įvertinimo jausmą.

### **2.3. Darbuotojų teisingumo suvokimas**

Darbuotojų teisingumo suvokimas kaip atskiras tiriamasis nėra taip plačiai analizuojamas mokslinėje literatūroje, dažniau randama informacijos, kad darbuotojų teisingumo suvokimas yra kaip papildomas konstruktas pagrindinei temai. Vis tik mokslininkai vienbalsiai sutinka, kad darbuotojų

teisingumo suvokimas yra svarbus kintamasis ne tik organizacinio pasitenkinimo, įsipareigojimo klausimui, bet ir pilietiško elgesio darbo vietoje aspektui. Darbuotojams rūpi, kad su jais būtų elgiamasi teisingai, nes teisingumas atitinka vieną iš socialinių poreikių, įskaitant užtikrintumą, priklausymą, autonomiją, statusą. Asmenys, kurie susiduria su nesąžiningomis situacijomis, gali palikti savo darbo vietą, yra mažiau įsipareigoję ir yra linkę demonstruoti neproduktyvų elgesį, kuris gali pakenkti visai organizacijai. Darbuotojai jaučiantys, kad organizacijoje su jais elgiamasi teisingai ir suvokiantys teisingumą, jaučiasi labiau įpareigoti atsilyginti organizacijai demonstruodami teigiamą elgesį. Remiantis sudaryta teorija, asmenys apdoroja jiems prieinamą informaciją apie skirtingus teisingumo tipus, kad priimtų bendrą teisingumo sprendimą, todėl teisingumas gali turėti įtakos žmogaus požiūriui ir elgesiui organizacijoje. Taip pat asmenys, kurie darbo vietoje jaučia neteisybę, rečiau apskritai galvoja apie tai, kiek yra teisingumo apraiškų. Jie labiau linkę reaguoti į bendrą neteisybės patirtį, o tai savo ruožtu daro įtaką jų požiūriui ir elgesiui darbo vietoje (Mohammad, Idris, 2019).

Darbuotojų teisingumo suvokimą plačiau nagrinėjo Colquitt'as ir Rodell'as (2015). Jie teigia, kad darbuotojų teisingumo suvokimą galima apibrėžti sąvoka, kuri paaiškina, kaip darbuotojai supranta, ar su jais yra elgiamasi teisingai. Kitaip tariant tai yra tas pats organizacinis teisingumas tik iš darbuotojo perspektyvos, tai yra, kaip jis tą teisingumą supranta. Colquitt'as ir Rodell'as (2015) savo tyrime naudojo klausimyną, pagal kurį buvo tiriama, kaip darbuotojai supranta teisingumą pagal vykdomą organizacinį teisingumą, remiantis keturiais organizacinio teisingumo tipais. Nepriklausomai nuo organizacinio teisingumo tipo, teisingumo taisyklės įvairiose teorijose atlieka bendrą vaidmenį. Konkrečiai, jie veikia kaip tam tikras „etalonas“, kad žmonės galėtų įvertinti teisingumą. Kai asmenys patiria ryškius įvykius, ypač tuos, kurie yra nepalankūs ir nenumatyti, jie bando juos suprasti. Norėdami tai padaryti, jie įvertina tikrus įvykius, atsižvelgdami į teisingumo taisykles. Kai įvykiai atitinka arba viršija šių taisyklių reikalavimus, asmenys jaučiasi, kad su jais buvo elgiamasi teisingai. Kai įvykiai neatitinka šių norminių standartų, asmenys gali jausti neteisingumą. Tokiu principu susiformuoja darbuotojų suvokiamas teisingumas (Cropanzano ir kt., 2015).

Remdamiesi pokalbiais su asmenimis, pavyzdžiui, kandidatais į darbo pozicijas, Bies'as ir Moag'as (1986) nustatė, kad žmonės buvo susirūpinę dėl to, kaip su jais elgiamasi. Atrodė, kad jų susirūpinimas kilo iš tokių dalykų kaip lūkesčiai dėl pagarbos bendravimo proceso metu. Tai, kas tapo tarpasmeninių santykių teisingumo principais, iš pradžių buvo laikoma socialiniu procesinio teisingumo aspektu. Aukštas darbuotojų teisingumo suvokimas didina darbuotojų pasitikėjimą savo vadovu ir įsipareigojimą savo organizacijai, gerina darbuotojų veiklą, didina darbuotojų pilietiškumą ir padidina darbuotojų pasitenkinimą (Cropanzano ir kt., 2015). Todėl labai svarbu suprasti, kaip darbuotojai formuoja savo teisingumo suvokimą kaip pagrindinį veiksnį, kad suprastų savo elgesį organizacijoje. Labiausiai darbuotojai teisingumą suvokia įvertindami, kaip su jais elgiasi vadovas, ypač vykdydamas tarpasmeniniuose santykiuose figūruojantį teisingumą.

Colquitt'as ilgą laiką bendradarbiaudamas su skirtingais autoriais ir tyrinėdamas darbuotojų teisingumo suvokimą išskyrė keturias teisingumo dimensijas, kurios susitapatina su organizacinio teisingumo dedamosiomis: paskirstymo, procedūrinis, tarpasmeninis ir informacinis teisingumas. Paskirstymo teisingumas atspindi sprendimų rezultatus ir yra susijęs su lygybės normomis, procedūrinis teisingumas apibrėžia sprendimų priėmimo procedūrų teisingumą ir yra susijęs su tam tikrais proceso kriterijais, pavyzdžiui, ar sprendimas buvo priimtas tiksliai ir nuosekliai. Tarpasmeninis ir informacinis teisingumas pasireiškia tiesioginės sąveikos metu su organizacijos

atstovais ar pačia organizacija. Būtent tarpasmeninis ir informacinis teisingumas labiausiai atspindi darbuotojų gebėjimą identifikuoti bendrą teisingumo aspektą per darbuotojo sociopsichologines patirtis. Tarpasmeninis teisingumas yra suvokiamas kaip teisingumas, pasireiškiantis tarp žmonių tarpusavio santykių, o ne kaip abstraktus teisingumas. Tarpasmeninis teisingumas apima tai, kaip žmonės suvokia, ar su jais yra elgiamasi teisingai, ar ne. Tai taip pat apima ir jiems suteikiamą įvertinimą ar grįžtamąjį ryšį, kuris tiesiogiai kalba apie jų darbo indėlį. Tarpasmeninis teisingumas gali turėti didelę įtaką socialiniams santykiams, darbo atmosferai, bendruomeniškumo jausmui. Jei žmonės jaučiasi socialinėje erdvėje teisingai vertinami, jie gali jaustis geriau ir būti labiau įsitraukę į veiklas. Jei vis tik žmonės jaučiasi, kad yra vertinami neteisingai, jie gali jausti nusivylimą, pyktį ir norą atsitraukti nuo bendruomeniškos veiklos (Colquitt ir Rodell, 2015).

Informacinis teisingumas yra suvokiamas kaip teisingumas, kuris susijęs su pateikiama ar gaunama informacija, kurią naudoja sprendimų priėmimui. Informacinis teisingumas glaudžiai asocijuojamas su skaidria ir atvira informacija jos perdavimo procese. Šiuo atveju žmonėms jaus teisingumą tuomet, kai visa gaunama informacija bus pateikiama aiškiai ir bus tinkamai apdorota, tai reiškia, kad pateikiama tik pati reikalingiausia informacija. Informacinis teisingumas pasižymi savo svarba tuo, kad gaunama informacija žmonėms yra reikalinga priimant daugybę įvairių sprendimų. Jei gaunama informacija yra netiksli, žmonės tai vertins kaip neteisingumo apraišką ir tai darys didelę įtaką sprendimų priėmimui (Colquitt ir Rodell, 2015). Tad informacinis teisingumas yra svarbus norint užtikrinti, kad žmonės pasitikėtų informacija, kurią gauna ir procesą vertintų kaip teisingą.

Nagrinėjant teisingumo suvokimą grįžtamojo ryšio metu galima suprasti, kad paskirstymo teisingumas yra kaip grįžtamojo ryšio ar veiklos vertinimo turinio teisingumas. Tokiu principu, grįžtamasis ryšys darbuotojo suvokiamas kaip teisingas tuomet, kai vadovas vertina pastangas, veiklą ir darbo rezultatus, tai yra pareigas. Tuo tarpu procedūrinis teisingumas grįžtamojo ryšio metu darbuotojo suprantamas kaip procesas, kurio metu visa informacija buvo renkama. Šį procesą darbuotojas gali įvertinti kaip teisingą tuomet, kai vadovas grįžtamąjį ryšį pateikia nešališkai, remdamasis tikslia informacija, paremta konkrečiais faktais. Tarpasmeninio teisingumo suvokimas grįžtamojo ryšio metu pasireiškia tuo, kaip vadovas elgiasi su grįžtamojo ryšio gavėju. Darbuotojas elgesį vertins kaip teisingą tuomet, kai vadovas teiks grįžtamąjį ryšį mandagiai ir su pagarba, neįžeidžiant darbuotojo jausmų. Grįžtamojo ryšio kontekste informacinis teisingumas apima komunikacijos aiškumą, nuoširdumą ir objektyvų informacijos paaiškinimą. Tai reiškia, kad darbuotojas teisingai įvertins vadovo teikiamą grįžtamąjį ryšį tuomet, kai vadovas vertins ir informaciją teiks atvirai, pasitelkdamas aiškius vertinimo kriterijus, komunikuos suprantamai ir pagrįsdamas objektyvią informaciją (Sparr ir Sonnentag, 2008).

Alder'is (2007) nagrinėjo procedūrinį ir tarpasmeninį darbuotojų teisingumo suvokimą grįžtamojo ryšio kontekste. Autorius teigia, kad yra svarbu grįžtamojo ryšio ar veiklos vertinimo metu užtikrinti darbuotojams tarpasmeninį teisingumą, jog jie jaustųsi įvertinami teisingai ir vienodai. Į tai svarbu atkreipti dėmesį tuomet, kai darbuotojų, dirbančių tose pačiose pareigose, yra daug ir veiklos vertinimas vyksta pagal tam tikras procedūras. Jei organizacija nesuteikia darbuotojams pagrindo jaustis teisingai įvertintiems, tai gali pakenkti darbuotojų motyvacijai ir norui dirbti tokioje organizacijoje. Dėl aiškių grįžtamojo ryšio ar veiklos vertinimo procesų laikymosi autorius savo tyrime išskiria ir procedūrinį teisingumą, kaip svarbų aspektą, dėl kurio organizacija būtų laikoma teisinga, o darbuotojai jaustųsi teisingai vertinami. Procedūrinis teisingumas, pasak autoriaus, yra tiesiogiai susijęs su darbuotojų pasitikėjimu organizacija.

Alder'is (2007) taip pat kaip ir Colquitt'as ir Rodell'as (2015) savo tyrime teigia, darbuotojų teisingumo suvokimas turi tiesioginę įtaką darbo rezultatams, produktyvumui ir našumui. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidžia, kad būtent grįžtamasis ryšys yra svarbus veiksnys, kuris prisideda prie darbuotojų tarpasmeninio ir procedūrinio teisingumo suvokimo. Tam įtakos turi ir pačių vadovų elgsena grįžtamojo ryšio ar veiklos vertinimo pokalbių metu. Teigiama, kad konstruktyvus grįžtamasis ryšys yra reikšmingas darbuotojų supratimui apie tarpasmeninį teisingumą. Tai reiškia, kad kuo daugiau vadovai grįžtamąjį ryšį teikia konstruktyviai, tuo labiau darbuotojai yra linkę jaustis įvertinti teisingai. Vis tik, tyrime pastebima, kad didesnę įtaką vadovo teikiamas konstruktyvus grįžtamasis ryšys turi ne procedūriniam, o tarpasmeniniam teisingumui (Alder, 2007).

Taigi, atsižvelgiant į mokslinius tyrimus apie darbuotojų teisingumo suvokimą, galima daryti išvadą, kad darbuotojų teisingumo suvokimas yra būseną, kai patys darbuotojai jaučiasi teisingai arba neteisingai vertinami. Darbuotojų teisingumo suvokimui labiausiai įtaką daro tarpasmeninis, informacinis ir procedūrinis teisingumas. Dažnu atveju darbuotojų teisingumo suvokimas formuojasi grįžtamojo ryšio ar veiklos vertinimo metu, kai jį teikia vadovas. Vadovo elgesys grįžtamojo ryšio metu atskleidžia, pagal ką ir ar darbuotojas suvokia teisingumą. Jei vadovas su darbuotoju elgiasi teisingai, procedūrinio, tarpasmeninio ir informacinio atžvilgiu, darbuotojas grįžtamąjį ryšį suvoks kaip naudą ir jausis įvertintas teisingai, tokiu principu bus gauta nauda ir organizacijai, nes darbuotojas tuomet bus linkęs labiau įsipareigoti organizacijai ir jausis motyvuotas atlikti savo pareigas.

#### **2.4. Vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui teorinis modelis**

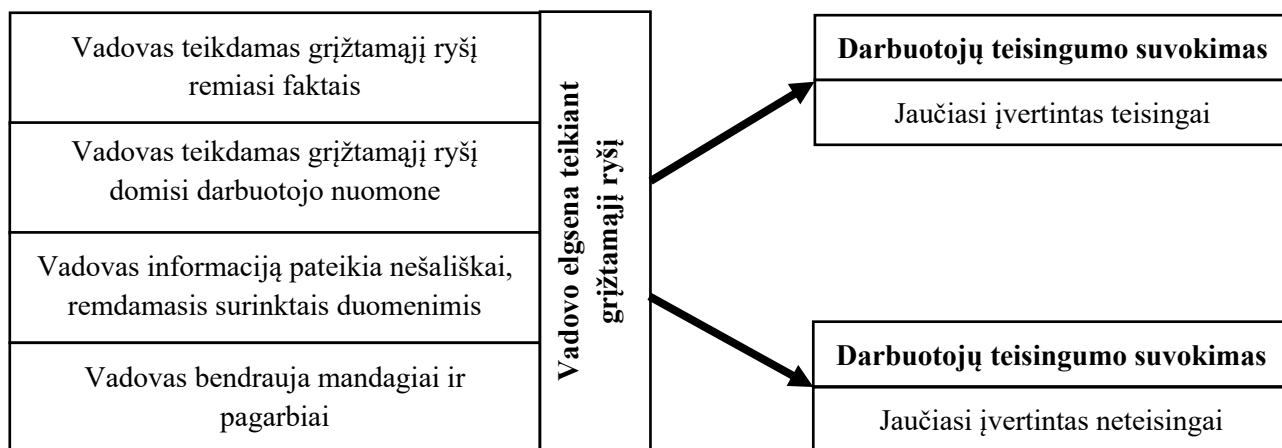
Analizuota mokslinė literatūra atskleidė, kad tarpasmeninių santykių teisingumo suvokimas yra susijęs su įvairiais organizaciniu požiūriu svarbiais rezultatais, įskaitant pasitenkinimą darbu. Darbuotojų teisingumo suvokimas formuojasi tuomet, kai vadovas atitinkamai elgiasi teikiant grįžtamąjį ryšį, nepriklausomai nuo to, ar grįžtamasis ryšys yra teikiamas kaip kritika ar kaip pripažinimas. Asmenys vertina teisingą elgesį, nes toks elgesys simbolizuoja, kad jie yra vertinami tam tikros žmonių grupės, taigi, stiprina jų tapatybę ir savivertę. Kita vertus, neteisingas elgesys gali kelti grėsmę asmenų savigarbai ir tapatybei.

Vadovo elgsena darbuotojo atžvilgiu gali daryti tam tikrą poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui priklausomai nuo pačios vadovo elgsenos. Remiantis mokslinės literatūros šaltiniais yra atrinktos dažniausiai tiriamos vadovo elgsenos, kurios gali daryti poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui teikiant grįžtamąjį ryšį. Nustatyta, kad vadovo elgesys teikiant grįžtamąjį ryšį turi įtakos ne tik grįžtamojo ryšio pokalbio informacijos įsisavinimui darbuotojo atžvilgiu, bet ir santykiams tarp vadovo ir darbuotojo bei atmosferos organizacijoje kūrimui (Buchko ir Buchko, 2016). Šiame darbe yra siekiama ištirti vadovo elgsenų poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui Lietuvos kontekste. Darbuotojų teisingumo suvokimas šiame tyrime yra įvardijamas, kaip įvertinimas, kaip su pačiais darbuotojais yra elgiama, ypač tarpasmeniniuose santykiuose, tai yra, ar su darbuotoju elgiama teisingai ar ne, šiuo atveju grįžtamojo ryšio metu. Labiausiai tiriamos ir vienos iš pagrindinių teikiant grįžtamąjį ryšį pasireiškiančių vadovo elgsenų, kurias galime taikyti tolimesniame tyrime:

- vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį remiasi faktais;
- vadovas informaciją teikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis;
- vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai;

- vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone.

Siekiant apjungti analizuojamas sritis yra sukuriamas teorinis modelis (žr. 1 pav.). Šis modelis leidžia išvelgti tiesiogines sąsajas tarp vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį ir darbuotojų teisingumo suvokimo.



**1 pav.** Vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui teorinis modelis

Remiantis sudarytu teoriniu modeliu ir analizuota mokslinė literatūra yra daromos prielaidos. Pirmiausia, daroma pagrindinė prielaida, kad grįžtamojo ryšio metu vadovo elgsenos daro **tiesioginį** poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui. Galima sakyti, kad kuo vadovas išsakydamas grįžtamąjį ryšį **daugiau** naudoja tiriamas elgsenas, tuo darbuotojai jaučiasi **teisingiau** įvertinti. Tai yra, kuo vadovas labiau teikdamas grįžtamąjį ryšį remiasi faktais, informaciją teikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis, elgiasi mandagiai ir pagarbiai, domisi darbuotojo nuomone, tuo darbuotojai jaučiasi teisingiau įvertinti. Taip pat, galima daryti prielaidą, kad kuo vadovas išsakydamas grįžtamąjį ryšį **mažiau** naudoja tiriamas elgsenas, tuo darbuotojai jaučiasi įvertinti **neteisingiau**. Tai yra, kuo vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį mažiau remiasi faktais, informaciją teikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis, elgiasi mandagiai ir pagarbiai, domisi darbuotojo nuomone, tuo darbuotojai jaučiasi įvertintas neteisingiau.



### **3. Vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui tyrimo metodika**

#### **3.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai**

**Tyrimo tikslas** – ištirti vadovo elgsenos poveikį teikiant grįžtamąjį ryšį darbuotojų teisingumo suvokimui.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. ištirti vadovo elgsenos, teisingumo suvokimo ir grįžtamojo ryšio pokalbio pobūdžio raišką;
2. nustatyti skirtingų vadovo elgsenų grįžtamojo ryšio metu poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui;
3. ištirti vadovo elgsenų grįžtamojo ryšio metu poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui skirtumus esant grįžtamojo ryšio kaip kritikos, pripažinimo ar vienodo santykio tarp kritikos ir pripažinimo pokalbiui.

#### **3.2. Tyrimo metodas**

Siekiant ištirti vadovo elgsenos poveikį teikiant grįžtamąjį ryšį darbuotojų teisingumo suvokimui, pasirenkama atlikti empirinį tyrimą kiekybinio tyrimo metodu, remiantis statistine analize, kuri leidžia nustatyti įvairius ryšius, jų įtaką vienas kitam ir dėsnius. Kadangi tyrime didelis dėmesys yra skiriamas vadovo elgsenos poveikiui darbuotojo teisingumo suvokimui tai šis tyrimo metodas leidžia užtikrinti koreliacijų ir komponentų ryšių nustatomą patikimumą. Kiekybiniui tyrimui atlikti pasitelkiama netiesioginė anketinė apklausa. Netiesioginė anketinė apklausa atliekama būdu, kai elektroninė anketos versija siunčiama auditorijai internetu. Šio tipo anketa leidžia apklausti didesnę kiekį respondentų, lengviau juos pasiekti. Gauti apklausos rezultatai iš karto automatiškai yra susisteminti skaitmeninėje formoje. Tai užtikrina mažesnę klaidų atsiradimo tikimybę suvedant duomenis į duomenų apdorojimo programą.

#### **3.3. Tyrimo instrumentas**

Pagrindinis tyrimo instrumentas yra anketa, kuri yra parengta remiantis atlikta teorine mokslinės literatūros šaltinių analize apie vadovų elgsenos poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui (žr. 1 priedą). Vadovo elgsenos poveikio teikiant grįžtamąjį ryšį darbuotojų teisingumo suvokimui anketa yra sukonstruota taip, kad pagrįstų tyrimo tikslą ir uždavinius. Anketa yra sudaryta iš 11 uždarų klausimų, į kuriuos, galima atsakyti pasirenkant vieną ar kelis atsakymo variantus. Uždaro tipo klausimai leidžia užtikrinti, kad iš respondento gauti atsakymai yra tikslūs ir lengvai interpretuojami. Remiantis uždaro tipo klausimų atsakymais išanalizavus tyrimo rezultatus yra lengviau ir tiksliau suformuojamos išvados. 11 uždarų klausimų yra sudaryti iš 3 klausimų tipų ir demografinių klausimų (žr. 3 lentelę).

### 3 lentelė. Klausimyno struktūra

Klausimų kategorija	Klausimų subkategorija	Klausimų nr. klausimyne	Autorius
Grįžtamasis ryšys	Kritika, pripažinimas	6	Sudaryta autorės
Vadovo elgsenos	Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį remiasi faktais	7	Getnet, Jebena, Tsegaye (2014)
	Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone	8	Walsh (2003)
	Vadovas informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis apie veiklos kokybę	9	Getnet, Jebena, Tsegaye (2014)
	Vadovas bendrauja mandagiai ir pagarbiai	10	Steelman, Levy, Snell (2004)
Darbuotojų teisingumo suvokimas	Jaučiuosi įvertintas teisingai, jaučiuosi įvertintas neteisingai	11	Alder (2007); Coulquit ir Rodell (2015)
Demografiniai klausimai	Amžius, lytis, darbo stažas organizacijoje, sektorius, užimamos pareigos	1,2,3,4,5	Sudaryta autorės

Tyrimo anketoje sudarytų klausimų matavimo skalės yra nevienodos. 1,2,3,4,5 ir 6 klausimų skalės yra nominalios. Šie klausimai yra demografiniai ir respondentai turi į juos atsakyti pasirinkę vieną atsakymą iš galimų variantų. Nominalių skalių klausimai skirti greitam ir paprastam duomenų apdorojimui ir atsakymų dažnumo skaičiavimui ir tų dažnumų procentiniam pasiskirstymui nustatyti (Dikčius, 2011). 7 klausimui yra naudojama intervalinė skalė, kuri nusako respondentui identifikuoti grįžtamojo ryšio pobūdį. 8, 9 10 ir 11 klausimų skalėms naudojama 7-ių balų Likerto skalė. Šie klausimai tiesiogiai susiję su vadovų elgsenomis ir jų poveikiu darbuotojų teisingumo suvokimui.

Klausimynas sudarytas iš skirtingų klausimų tipų ir jų grupių. Kiekvienas klausimas turi atitinkamą skaičių teiginių, kuriuos respondentas turi įvertinti pagal atitinkamą klausimo skalę. Kiekybinio tyrimo anketą sudarantys 1-5 klausimai yra demografiniai, skirti identifikuoti respondento charakteristikas. 1 ir 2 klausimai padeda nustatyti respondento amžių ir lytį, 3-5 klausimai leidžia identifikuoti respondento išdirbtą laiką organizacijoje, sektorių, kuriame dirbą ir užimamas funkcines pareigas.

Svarbi tiriamoji tyrimo dalis yra grįžtamojo ryšio teikimas. Jis reikalingas tam, kad būtų galima identifikuoti grįžtamojo ryšio pobūdį. Analizuojant mokslinę literatūros analizę nebuvo rasta naujausių tyrimų, kurie būtų nagrinėję grįžtamąjį ryšį kaip kritiką ir kaip pripažinimą. Tad 6 klausimas tyrime yra apie grįžtamojo ryšio pobūdį ir sudarytas pačios tyrimo autorės. Respondento yra prašoma pažymėti, ar turėtas grįžtamojo ryšio / veiklos vertinimo pokalbis labiau buvo kaip kritikos, ar kaip pripažinimo išsakymas, kai intervalinėje 7-ių balų skalėje 1 žymi kritiką, o 7 – pripažinimą. Šis klausimas nustato, kokio grįžtamojo ryšio ar veiklos vertinimo pokalbio metu respondentas vertina vadovo elgsenas, kurios daro įtaką darbuotojų teisingumo suvokimui.

Plačiausiai tyrimo apklausoje yra nagrinėjamos vadovo elgsenos, kurios pasireiškia grįžtamojo ryšio ar veiklos vertinimo pokalbių metu ir kurias gali identifikuoti respondentas. Anketoje yra tiriamos 4 vadovo elgsenos kategorijos, kurias sudaro atskiri klausimai su skirtingu kiekiu teiginių. 7 klausimas yra apie vadovo elgseną, kuri identifikuoja, kad vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį remiasi faktais. Šis klausimas sudarytas remiantis Getnet'o ir kt. (2014) klausimais, kurie buvo modifikuojami iš klausiamosios formos į teiginio formą. Klausimų atsakymams yra naudojama 7-ių balų Likerto skalė, kurioje respondentas atsakydamas į klausimą įvertina teiginius nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“. 8 klausimas yra apie vadovo elgseną, kuri nusako, kad vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone. Klausimo teiginiai buvo sudaryti modifikuojant juos iš klausiamosios formos, remiantis Walsh (2003) klausimais. Respondentas atsakydamas į klausimą taip pat teiginius įvertina 7-ių balų Likerto skalėje nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“. 9 tyrimo klausimas yra apie vadovo elgseną, kuri identifikuoja, kad vadovas informaciją grįžtamojo ryšio ar veiklos vertinimo pokalbio metu pateikia nešališkai, remiantis surinktais duomenimis apie veiklos kokybę ir kiekybę. Šio klausimo teiginiai taip pat sudaryti remiantis Getnet'o ir kt. (2014) klausimais, kurių forma buvo pakeista iš klausiamosios į teigiamąją. Atsakydamas į klausimą respondentas pasirenka įvertinimą 7-ių balų Likerto skalėje nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“. 10 klausimas yra paskutinis klausimas apie vadovo elgseną, kurios teiginiai leidžia identifikuoti, ar vadovas grįžtamojo ryšio ar veiklos vertinimo pokalbių metu su vertinamuoju darbuotoju elgiasi mandagiai ir pagarbiai. Šio klausimo teiginiai yra sudaryti adaptuojant Steelman'os ir kt. (2004) klausimus iš klausiamosios formos į teiginius. Respondentas atsakydamas į klausimą įvertina teiginius taip pat 7-ių balų Likerto skalėje nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“.

Apklaustos anketos paskutinis 11 klausimas yra nagrinėjantis darbuotojų teisingumo suvokimą. Šis klausimas iš esmės nagrinėja pačio respondento teisingumo suvokimo pojūtį, kaip jis jaučiasi įvertintas atsižvelgiant į vadovo elgsenas grįžtamojo ryšio ar veiklos vertinimo pokalbių metu. Tai yra šis klausimas identifikuoja, ar respondentas jaučiasi įvertintas teisingai ar neteisingai. Klausimas sudarytas remiantis Alder'io (2007), Coulquit'o ir Rodell'o (2015) klausimais, kurių formulotės iš klausiamosios formos į teiginio formas buvo pakeistos. Klausimo atsakymus respondentas įvertina pagal 7-ių balų Likerto skalę, pasirinkdamas nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“.

### 3.4. Tyrimo imties dydis

Tyrimo metu siekiame ištirti vadovo elgsenos poveikį teikiant grįžtamąjį ryšį darbuotojų teisingumo suvokimui, tad tiriamųjų grupė yra Lietuvoje privačiame, viešajame ar kitame sektoriuje dirbantys asmenys, nepriklausomai nuo pareigų, ar darbo stažo organizacijose. Vis tik yra privalu, kad dirbantys asmenys būtų gaunantys veiklos vertinimus ar grįžtamojo ryšio pokalbius iš savo vadovų. Siekiant kuo tiksliau reprezentuoti populiaciją, tyrimo imtis yra apskaičiuojama remiantis Oficialiosios statistikos portalo duomenimis. Atsižvelgiant į statistinius duomenis 2022 m. paskutinio ketvirčio užimtų gyventojų Lietuvoje skaičius buvo 1 mln. 414,80 tūkst.<sup>1</sup> Imties dydžio apskaičiavimui naudojama Paniotto formulė:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

čia  $n$  – minimalus imties dydis;

$\Delta$  – paklaidos dydis (0,05);

---

<sup>1</sup> Oficialiosios statistikos portalas. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize#/>

N – generalinės visumos dydis;

tai:

$$n = \frac{1}{(0.05)^2 + \frac{1}{1414800}} = 399$$

Minimaliai imčiai apskaičiuoti buvo taikoma 5 proc. paklaida. Tad apskaičiavus gauname, kad tyrimo minimalus imties dydis yra lygus 399 respondentams.

### 3.5. Duomenų rinkimas ir analizė

Vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui tyrimo anketa buvo talpinama į internetinę platformą *surveymoney.com*. Anketa siunčiama respondentams ir renkami jos duomenys buvo nuo 2023 m. kovo 10 d. iki 2023 m. balandžio 14 d. Kiekybinio tyrimo anketa buvo dalinamasi socialiniuose tinkluose *Facebook*, *Instagram*, *Linkedin*. Taip pat anketos nuoroda buvo siunčiama el. paštu.

Anketą užpildė 236 respondentai. Šis skaičius nesiekia minimalaus imties dydžio, tad teigiama, kad šis tyrimas buvo bandomasis. Bandomasis tyrimas įprastai yra atliekamas tam, kad vėliau būtų galima patobulinti tyrimo klausimyną ir taip užtikrinti būsimų rezultatų kokybę. Bandomoji apklausa leidžia identifikuoti, ar klausimyną sudarantys klausimai yra lengvai suprantami ne tik klausimyno autoriui, bet ir respondentams (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014). Tad gautų rezultatų išvadų negalime taikyti generalinei aibei, tad tyrimą ateityje reiktų kartoti, kad būtų pasiekiamas reikiamas imties dydis.

Gauti apklausos duomenys apdorojami skirtingais metodais. Demografinių klausimų duomenys yra apdorojami *MS Excel* programa, o išsamesnei duomenų analizei ir vadovo elgsenos, grįžtamojo ryšio ir darbuotojų teisingumo suvokimo kategorijų klausimų duomenys apdorojami pasitelkiant statistinės programinės įrangos rinkinį – SPSS. SPSS yra įrankis, kuris tyrime naudojamas duomenų užkodavimui, esamų skalių validumui, koreliacinių ryšių tikrinimui, regresinei analizei ir kitoms funkcijoms atlikti. Atliekama aprašomoji analizė, kuri leidžia įvertinti respondentų demografinės charakteristikas: pasiskirstymą pagal amžių, lytį, darbo veiklos organizacijoje trukmę, užimamas pareigas, sektorių, kuriame dirba. Identifikavus respondentų charakteristikas, įvertinamas grįžtamojo ryšio kaip kritikos išsakymo ir pripažinimo suteikimo santykis, bei nustatomos vadovo elgsenos ir jų poveikis teikiant grįžtamąjį ryšį darbuotojų teisingumo suvokimui. Tyrime analizuojami skirtingi vadovo elgsenų pjūviai ir jų poveikis darbuotojų teisingumo suvokimui priklausomai nuo grįžtamojo ryšio suteikimo kaip kritikos arba kaip pripažinimo pobūdžio.

### 3.6. Tyrimo patikimumas ir validumas

Prieš pradėdant analizuoti tyrimo rezultatus, pirmiausia yra atliekamas skalių patikimumo ir validumo nustatymas. Skalių patikimumas ir validumas yra svarbūs tyrimo kokybės rodikliai, susiję su kiekybinių tyrimų kokybe ir patikimumu (Pakalniškienė, 2012).

Skalių patikimumui įvertinimas naudojamas tuomet, kai norima sukurti naują rodiklį iš kelių kintamųjų, o tam naudojamas Kronbacho alfa (angl. *Cronbach's alpha*) koeficientas. Šis koeficientas svyruoja nuo 0 iki 1, o dažniausiai laikomas tinkamu tyrimams, kai jis yra ne mažesnis kaip 0,7 (Pakalniškienė, 2012, Dikčius, 2011).

Kai žinoma, kad skalė yra patikima, tuomet galima nustatyti skalės validumą. Konstrukto validumui užtikrinti yra naudojama faktorinė analizė. Faktorinei analizei yra naudojami svarbūs kriterijai, leidžiantys įvertinti konstrukto validumą. Pagrindiniai kriterijai yra Bartleto sferiškumo (angl. *Bartlett's Test of Sphericity*) ir KMO – Kaizerio-Mejerio-Olkinio (angl. *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)*) koeficientai. Yra priimama, kad KMO reikšmė turi būti nemažiau kaip 0,6, kad būtų galima teigti, jog kintamųjų faktorinė reikšmė rezultatyvi. Tuo tarpu Bartleto sferiškumo koeficiento reikšmė laikoma normaliuoju dydžiu tada, kai  $p$  reikšmė yra didesnė nei 0,05, nurodant, kad tarp kintamųjų nėra statistiškai reikšmingų korelacijų (Pukėnas, 2009).

Vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui tyrimo patikimumas nustatomas šioms skalėms:

- vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį remiasi faktais;
- vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone;
- vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis;
- vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį bendrauja mandagiai ir pagarbiai;
- darbuotojų teisingumo suvokimas.

Gautos Kronbacho alfa koeficientų reikšmės pateikiamos 4 lentelėje. Bendra vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį skalė dar kartą bus patikrinama, po faktorinės analizės.

**4 lentelė.** Vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui tyrimo skalių Kronbacho alfa reikšmės prieš faktorinę analizę

Konstrukto blokas	Skalė	Skalę sudarančių teiginių skaičius	Kronbacho alfa koeficiento reikšmė
Vadovo elgsena teikiant grįžtamąjį ryšį	Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį remiasi faktais	17	0,962
	Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone	6	0,922
	Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis	12	0,724
	Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį bendrauja mandagiai ir pagarbiai	5	0,793
Darbuotojų teisingumo suvokimas	Darbuotojų teisingumo suvokimas	6	0,827

Įvertinant vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį skalės patikimumą, pirmiausia yra perkoduojami skalių vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį bendrauja mandagiai ir pagarbiai 10.3 ir 10.4 teiginiai ir vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis 9.7, 9.11 ir 9.12 teiginiai, kurie buvo sukurti reversiniai, užtikrinant, kad respondentas pateiktus teiginius suprastų teisingai. Perkodavus teiginius buvo apskaičiuota kiekvienos elgsenos Kronbacho alfa koeficiento reikšmė. Gauta vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį remiasi faktais skalės Kronbacho alfa koeficiento reikšmė – 0,962, vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone skalės Kronbacho alfa koeficiento reikšmė – 0,922, vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis skalės Kronbacho alfa koeficiento reikšmė – 0,724, o vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį bendrauja mandagiai ir pagarbiai skalės Kronbacho alfa

koeficiento reikšmė – 0,793. Visų tiriamų vadovo elgsenų teikiant gyžtamąjį ryšį skalių reikšmės didesnės, nei 0,700, tad galima teigti, kad skalės patikimos.

Tikrinant darbuotojų teisingumo suvokimo skalę, pirmiausia buvo taikomas perkodavimas 11.2 teiginiai. Perkodavus teiginį ir atliekant skalės patikimumo nustatymą, buvo gauta, kad darbuotojų teisingumo suvokimo skalės Kronbacho alfa koeficiento reikšmė yra 0,827. Ši reikšmė yra didesnė už 0,7, tad galime teigti, kad darbuotojų teisingumo suvokimo skalė yra patikima.

Atliekant skalės vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį remiasi faktais faktorinę analizę, gauname, kad šiai skalei yra priskiriami du faktoriai, kurie pasiskirsto po 9 ir 8 teiginius (žr. 2 priedą). Abu faktoriai paaiškina 64,56 proc. duomenų išsibarstymo. Vis tik, kadangi susidarė du faktoriai, o ne vienas, kaip buvo tikėtasi, viendimensiškumo reikalavimas nėra išpildomas. Skalės KMO yra 0,960, o mažiausias faktorinis svoris yra 0,542. Pagal Pukėną (2011) ir Pakalniškienę (2012) faktorių svoris turi būti ne mažesnis nei 0,4. Analizuojant gautą faktorinę analizę, matoma, kad pirmajam faktoriui, kurio duomenų išsibarstymo paaiškinamumas lygus 32,75 proc. priklauso 7.2, 7.5, 7.7-7.9, ir 7.11-7.14 teiginiai, o likusieji priskiriami antrajam faktoriui, kurio paaiškinamumas lygus 31,84 proc. Atsižvelgiant į teiginius, galima daryti išvadą, kad pirmasis faktorius labiau paaiškina pačios veiklos rezultatus / vertinimą, o antrasis faktorius kalba apie veiklos planavimą, padedantį pasiekti geresnius rezultatus ateityje. Kadangi skalę sudaro 17 panašių teiginių, remiantis teorija galima teigti, kad abiejų faktorių teiginiai siejasi su tuo, kaip vadovas teikia grįžtamąjį ryšį remiantis faktais, tik vienu atveju yra orientuojamasi į vertinimo procesą, o kitu atveju į ateitį ir geresnį rezultatų siekimą, tad yra priimama išskirti du faktorius: vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos vertinimo procesą (7.2, 7.5, 7.7-7.9, ir 7.11-7.14 teiginiai) ir vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje (7.1, 7.3-7.4, 7.6, 7.10, 7.15-7.17 teiginiai).

Išskyrus faktorius yra pakartojama faktorinė analizė. Skalės vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į vertinimo procesą faktorinė analizė rodo, kad skalės KMO yra 0,937, o Bartleto kriterijaus reikšmė mažesnė už 0,05, tai rodo, kad skalės teiginiai yra tinkami faktorinei analizei atlikti. Kaip ir buvo tikėtasi, yra išskiriamas vienas faktorius, kuris paaiškina 64,40 proc. duomenų išsibarstymo. Mažiausias faktorius svoris yra 0,734 (žr. 3 priedą). Tuomet atliekama skalės vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimą faktorinė analizė, kurios KMO lygus 0,931, o Bartleto kriterijus mažesnis už 0,05. Mažiausias faktorinis svoris yra 0,708. Šis faktorius paaiškina 62,95 proc. dispersijos reikšmių (žr. 4 priedą).

Analizuojant vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone skalės duomenų tinkamumą faktorinei analizei paaiškėja, kad KMO yra 0,902, Bartleto sferiškumo koeficientas mažesnis nei 0,05. Analizuojant faktorių skaičių, yra gaunamas vienas išskirtas faktorius, tad galima teigti, kad viendimensiškumo reikalavimas yra išpildomas. Mažiausias faktorius svoris yra 0,762, o duomenų išsibarstymą faktorius paaiškina 66,95 proc. (žr. 5 priedą).

Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai skalės KMO yra 0,687, o Bartleto kriterijus žemesnis nei 0,05 (žr. 6 priedą). Vis tik, faktorinė analizė išskyrė du faktorius. Teiginiai 10.3 „Mano vadovas įprastai grįžtamąjį ryšį pateikia apgalvotu būdu“ ir 10.4 „Mano vadovas itin gerai elgiasi su manimi, teikdamas grįžtamąjį ryšį“ pateko į atskirą faktorių. Atsižvelgiant į teoriją, šie teiginiai orientuojasi yra persidengiantys su likusiais teiginiais, tad iš tolimesnės analizės jie yra pašalinami. Pakartotinai atlikus skalės faktorinę analizę, gaunama, kad KMO lygus 0,693, mažiausias faktorius svoris lygus 0,698. Faktorius 61,93 proc. paaiškina duomenų išsibarstymą (žr. 7 priedą).

Analizuojant skalės vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis, duomenų tinkamumą faktorinei analizei paaiškėja, kad KMO yra 0,882, Bartleto sferiškumo koeficientas mažesnis nei 0,05. Faktorinėje analizėje yra išskiriami du faktoriai. Į atskirą faktorių papuola 9.7 „Mano vadovas nesistengia išvengti blogų jausmų tarp savo darbuotojų, suteikdamas gerą rezultatų įvertinimą visiems“ ir 9.11 „Vadovas suteikia veiklos vertinimus neatsižvelgdamas į tai, ar darbuotojai jam patinka, ar nepatinka“ teiginiai. Remiantis teorija, šie teiginiai yra susiję vadovo ar darbuotojų asmeniniais santykiais ir bendru mikroklimatu, todėl galima priskirti atskiram faktoriui. Vis tik likę teiginiai yra orientuoti į veiklos vertinimo kokybę ir nešališkumą kokybės atžvilgiu, todėl šie teiginiai yra pašalinami. Taip pat matoma, kad 9.6 „Mano vadovas man suteikia net ir tokį veiklos vertinimą, kurį gavus, galiu nuliūsti“ teiginio faktoriaus svoris yra lygus 0,414, o teiginio 9.12 „Vadovas teikia vienodus vertinimus visiems savo pavaldiniams, kad išvengtų jų priešpriešos ir konkurencijos“ faktoriaus svoris yra 0,085 (žr. 8 priedą). Šių teiginių faktoriaus svoriai yra per maži, todėl juos pašaliname ir tolimesnėje analizėje jų neanalizuojame. Tad pašalinus 9.6-9.7 ir 9.11-9.12 teiginius yra atliekama pakartotinė faktorinė analizė. Gauname, kad KMO lygus 0,918, žemiausias faktoriaus svoris yra 0,519. Faktorių paaiškina 51,86 proc. dispersijos reikšmių (žr. 9 priedą).

Darbuotojų teisingumo suvokimo skalės faktorinė analizė parodė, kad yra tik vienas faktorius, nors iš teorinės dalies buvo manoma, kad darbuotojų teisingumo suvokimas turės du faktorius. Išskirtas faktorius paaiškina 57,72 proc. duomenų išsibarstymo (žr. 10 priedą). Vis tik, atsižvelgiant teiginį 11.2 „Mano gautas grįžtamasis ryšys parodė, kad buvo negerbiamas mano asmeninis orumas“, pastebėta, kad šio faktoriaus svoris yra tik 0,142, kadangi faktorių svoris turi būti ne mažesnis nei 0,4, priimta, teiginį pašalinti. Pašalinus teiginį atliekama pakartotinė faktorinė analizė ir gaunama, kad darbuotojų teisingumo suvokimo skalės KMO sumažėjo ir lygus 0,861, o išskirtas vienas faktorius paaiškina 68,86 proc. duomenų išsibarstymo (žr. 11 priedą).

Atlikus korekcijas ir vieną kintamąjį išskaidžius į du kintamuosius yra pakartotinai atliekamas klausimyno patikimumas pagal Kronbacho alfa reikšmes. Patikimumo ir validumo po pakartotinių skalių patikrinimų reikšmes galima pamatyti 5 lentelėje. Galima teigti, kad skalės yra patikimos ir validžios.

**5 lentelė.** Vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui skalių patikimumo ir validumo parametrų reikšmės po korekcijų

Konstrukto blokas	Skalė	$\alpha$	r (vidurkis)	r (min)	r (max)	%	KMO	Bartleto sferiškumas
Vadovo elgsena teikiant grįžtamąjį ryšį	Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį remiasi faktais	0,941	4,935	4,665	5,089	64,40	0,937	0,000
	Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimą	0,931	5,441	5,068	5,750	62,95	0,931	<0,001

	Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone	0,922	5,241	5,076	5,398	66,95	0,902	<0,001
	Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis	0,888	5,249	4,771	5,521	51,85	0,895	<0,001
	Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį bendrauja mandagiai ir pagarbiai	0,822	5,230	4,945	5,381	61,93	0,693	<0,001
Darbuotojo teisingumo suvokimas	Jaučiasi įvertintas teisingai arba neteisingai	0,910	5,185	4,873	5,386	68,860	0,861	<0,001

### 3.7. Tyrimo etika

Tyrimo etika šiais laikais vadovautis būtina, nes taip yra užtikrinama duomenų apsauga. Atliekant tyrimą buvo laikomasi visų pagrindinių etikos principų ir taisyklių. Užtikrinama, kad anketa būtų savanoriška, palikta teisė pačiam respondentui apsispręsti, ar dalyvauti apklausoje, ar nedalyvauti. Anketos aprašyme respondentas informuojamas, kad pildydamas anketą jis išreiškia savo sutikimą dalyvauti tyrime ir jo atsakymai automatiškai įtraukiami į analizuojamų duomenų sąrašą.

Anketos klausimai suformuoti taip, kad būtų užtikrinamas respondento anonimiškumas ir konfidencialumas. Tyrimo duomenys yra prieinami tik tyrimo autorei, o pašaliniais asmenims nepasiekiami. Duomenų rezultatai panaudojami tinkamai, tai yra tik apibendrintai, o ne individualiai, kas keltų grėsmę respondento anonimiškumui. Užtikrinama, kad rezultatai naudojami tik studijų tikslams, viešojoje erdvėje jie neskelbiami ar kitaip nepublikuojami. Demografiniai klausimai parinkti tokie, kurie neidentifikuotų pavienių respondentų, pasirinkta respondentų amžius nurodyti intervalais, kas garantuotų ribotas respondento, kaip asmens, atskleidimo galimybes.

Prieš pildant anketą respondentas supažindinamas su anketos tikslu, ir tiriamaisiais konstruktais, tai padeda užtikrinti tyrimo skaidrumą ir aiškumą, esant klausimams, paliekama galimybė respondentui susisiekti, nurodant autorės kontaktinius duomenis.

### 3.8. Demografinių charakteristikų pasiskirstymas imtyje

Vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui tyrime dalyvavo 236 respondentai, kurie yra dirbantys ir gaunantys grįžtamąjį ryšį iš savo vadovų. Pirmiausia matomas respondentų pasiskirstymas pagal amžių, lytį ir sektorių, kuriame dirba (žr. 6 lentelė).

**6 lentelė.** Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, lytį ir sektorių, kuriame dirba

Požymis	Charakteristikos		
	Tiriamasis	Imties dydis	Imties dydžio procentinė išraiška, %
Amžius	< 25 m.	120	50,85
	25-30 m.	78	33,05
	31-40 m.	26	11,02
	41-50 m.	8	3,39



	51-60 m.	4	1,69
	61-70 m.	0	0
	>70 m.	0	0
Lytis	Vyras	71	30,08
	Moteris	165	69,92
Sektorius, kuriame dirbama	Privatus	172	72,88
	Viešasis	52	22,03
	Kita	12	5,08

Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal amžių, matome, kad 178 respondentai yra jaunesni nei 25 m. arba iki 30 m. amžiaus. Tai sudaro net 83,90 proc. visų apklaustųjų respondentų. Mažiausią respondentų, dalyvavusių tyrime, dalį sudaro asmenys nuo 51 m. iki 60 m. amžiaus. Asmenų nuo 51 m. iki 60 m. tyrime dalyvavo 4 (1,69). Vyresni nei 61 m. asmenys tyrime nedalyvavo. Nustatyta, kad tyrime dalyvavo 71 (30,08 proc.) vyras ir 165 (69,92 proc.) moterys. Analizuojant respondentų duomenis pagal sektorių, kuriame dirbama, paaiškėjo, kad daugiausiai tyrime dalyvavę respondentai dirba privačiame sektoriuje. Privačiame sektoriuje dirbančių respondentų imties dydis yra 172 (72,88 proc.) Viešajame sektoriuje dirba 53 (22,03 proc.) respondentai. 12 respondentų įvardijo, kad dirba kitame sektoriuje, kuris nėra priskiriamas nei prie viešojo, nei prie privataus. Kitame sektoriuje respondentų imties dydis sudaro 5,08 proc. visų respondentų.

Tyrime dalyvavusių respondentų buvo klausiama apie darbo stažą esamoje organizacijoje ir užimamas pareigas (žr. 7 lentelę). Analizuojant gautus duomenis, galima teigti, kad didžiausią respondentų dalį užima asmenys, dirbantys organizacijoje nuo 1 m. iki 5 m. Nuo 1 m. iki 5 m. respondentų tyrime yra 124 (52,54 proc.). Iki 1 m. dirbančių respondentų yra trečdaliu mažiau, lyginant su 1-5 m. metų darbo stažą turinčiais respondентаis, tai yra 80 (33,90 proc.). Organizacijoje dirbančių nuo 5 iki 10 m. tyrime dalyvavo 22 (9,32 proc.) O respondentų turinčių virš 10 m. darbo stažą tyrime dalyvavo 10 (4,24 proc.). Remiantis surinktais duomenis apie užimamas pareigas, galima teigti, kad daugiau nei pusė, tai yra 120 (50,85 proc.), tyrimo dalyvių užima pareigas, priskiriamas prie specialistų. Darbininkų, vyr. specialistų ir vidurinėsios grandies vadovų tyrime dalyvavo beveik po lygiai: darbininkų – 30 (12,71 proc.), vyr. specialistų – 37 (15,68), o vidurinėsios grandies vadovų – 28 (11,86 proc.). Vis tik mažiausiai tyrime dalyvavo aukščiausio lygio vadovų. Šias pareigas užimančių respondentų dalyvavo tik 10, o tai sudaro mažiau nei 5 proc. visos imties dydžio (4,24 proc.). Nagrinėjant duomenis, randama, kad 11 (4,66 proc.) respondentų, užpildžiusių apklausos anketą, savęs nepriskiria nei vienoms išvardytoms pareigoms.

**7 lentelė.** Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą organizacijoje ir užimamas pareigas

Požymis	Charakteristikos		
	Tiriamasis	Imties dydis	Imties dydžio procentinė išraiška, %
Darbo stažas organizacijoje	Iki 1 m.	80	33,90
	1-5 m.	124	52,54
	5-10 m.	22	9,32
	Virš 10 m.	10	4,24
Užimamos pareigos	Darbininkas	30	12,71
	Specialistas	120	50,85

	Vyr. specialistas	37	15,68
	Vidurinėsios grandies vadovas	28	11,86
	Aukščiausio lygio vadovas	10	4,24
	Kita	11	4,66

Taigi, tyrimo respondentų visumos ir demografinių charakteristikų analizė parodė, kad apklausą užpildė ir tyrime dalyvavo dvigubai daugiau moterų nei vyrų. Didžioji respondentų dalis yra jaunesni arba 30 m. amžiaus. Atlikta analizė atskleidė, kad beveik 73 proc. respondentų dirba privačiame verslo sektoriuje. Atsižvelgiant pagal darbo stažą, dauguma apklaustųjų organizacijoje yra sukaupę nuo 1 iki 5 m. darbo stažą. Didžiausią imties dydį pagal užimamas pareigas tyrime sudaro specialistai.

#### 4. Vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui tyrimo rezultatai

##### 4.1. Vadovo elgsenos, teisingumo suvokimo ir grįžtamojo ryšio pokalbio pobūdžio raiška

Vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui tyrimo rezultatų aprašomoji analizė yra pradedama nuo konstruktyvų raiškos analizės. Siekiant išsiaiškinti, kaip respondentas vertina gautą grįžtamojo ryšio teikimo pobūdį, buvo užduotas klausimas apie grįžtamojo ryšio kaip kritikos ir kaip pripažinimo santykį. Iš viso į klausimą atsakė 236 respondentai. Mažiausia vertinimo reikšmė buvo 2, o didžiausia 7, kai 1 – kritika, o 7 – pripažinimas (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Grįžtamojo ryšio pobūdžio aprašomoji statistika

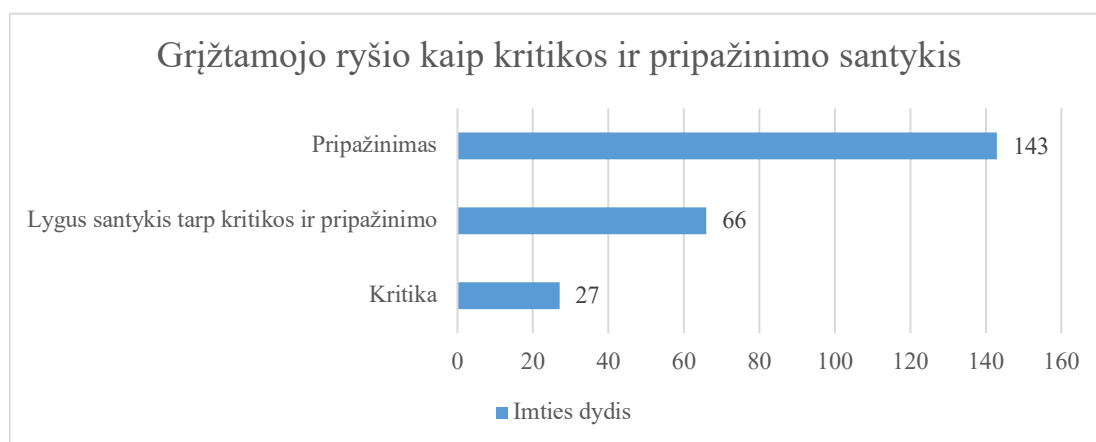
Konstruktas	r (min)	r (max)	r (vidurkis)	Standartinis nuokrypis
Grįžtamojo ryšio pokalbio pobūdis	2,00	7,00	4,85	1,239

Tyrimo analizėje priimame, kad 1-3 skalės vertinimas žymi kritiką, vertinimas 4 žymi lygų santykį tarp kritikos ir pripažinimo, o skalės vertinimas 5-7 žymi pripažinimą (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Grįžtamojo ryšio skalės įverčių reikšmės

Skalės įverčiai	1-3	4	5-7
Skalės reikšmė	Kritika	Lygus santykis tarp kritikos ir pripažinimo	Pripažinimas

Gautas respondentų atsakymų vidurkis yra 4,85. Suapvalinus vidurkį iki sveiko skaičiaus, tai rodo, kad didžioji dalis respondentų grįžtamojo ryšio pobūdį vertina kaip gautą pripažinimą. Analizuojant grįžtamojo ryšio pobūdį pagal kritiką, pripažinimą ir lygų santykį tarp kritikos ir pripažinimo matome, kad 27 respondentai pažymėjo, kad gautą grįžtamąjį ryšį iš vadovo vertina kaip kritiką, o 143 respondentų gautą grįžtamąjį ryšį vertina kaip pripažinimą. Likę 66 respondentai teigia, kad jų gautas grįžtamasis ryšys iš vadovo yra subalansuotas, tai reiškia, kad grįžtamojo ryšio metu buvo ir kritikos, ir pripažinimo (žr. 2 pav.). Tai rodo, kad didžioji dalis respondentų savo gautą grįžtamąjį ryšį iš vadovo gali įvardinti kaip gautą pripažinimą, tik maža dalis grįžtamojo ryšio metu gauna kritiką.



2 pav. Grįžtamojo ryšio kaip kritikos ir kaip pripažinimo santykio įvertinimas pagal respondentus

Analizuojamos vadovo elgsenos, kurios iš pradžių teorinėje dalyje buvo išskirtos keturios, tai yra vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį remiasi faktais, vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi

darbuotojo nuomone, vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai. Atlikus faktorinę analizę elgsena vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį remiasi faktais yra patikslinama ir iš vienos išskaidoma į dvi, tai yra vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos vertinimo procesą ir vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje. Tad iš viso analizuojame penkias vadovo elgsenas. Pirmiausia, elgsenos nagrinėjamos neatsižvelgiant į grįžtamojo ryšio pobūdį.

Atsižvelgiant į elgsenų aprašomąją statistiką ir lyginant visų elgsenų vidurkius nustatoma, kad didžiausias vidurkis yra elgsenos, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos vertinimo procesą (5,44). Tai reiškia, kad respondentai atsakydami į apklausos klausimus ir vertindami vadovo elgsenas, labiausiai sutiko su teiginiais, kurie nusako vadovo elgseną, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje. Dėl to, galima teigti, kad respondentų vadovai teikdami grįžtamąjį ryšį daug dėmesio skiria veiklos gerinimui ateityje. Mažiausias vidurkis lyginant su visomis elgsenomis yra elgsenos, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos vertinimo procesą (4,94). Tai reiškia, kad tyrime dalyvavę respondentai mažiausiai sutiko su teiginiais, nusakanciais šią elgseną. Galima sakyti, kad, respondentų nuomone, vadovai teikdami grįžtamąjį ryšį rečiau orientuojasi į veiklos vertinimo procesą, nei į veiklos gerinimą ateityje. Likusių elgsenų vidurkiai yra beveik vienodi. Elgsenų minimalios ir maksimalios reikšmės bei vidurkiai pateikti 10 lentelėje.

**10 lentelė.** Vadovo elgsenų aprašomoji statistika

Konstruktas	r (min)	r (max)	r (vidurkis)	Standartinis nuokrypis
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos vertinimo procesą	1,22	7,00	4,94	1,341
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje	1,38	7,00	5,44	1,157
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone	1,00	7,00	5,24	1,281
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informacija pateikia nešališkai, remiantis surinktais duomenimis	1,13	7,00	5,25	1,057
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai	1,00	7,00	5,23	1,247

Analizuojant darbuotojų teisingumo suvokimo aprašomąją statistiką, galima teigti, kad konstrukto vidurkis 5,19. Kadangi maksimali vertinama reikšmė yra 7, galima teigti, kad apklausoje dalyvavę respondentai labiau sutinka nei nesutinka su teiginiais, kurie apibūdina darbuotojų teisingumo suvokimą. Tai yra respondentai labiau sutinka nei nesutinka, kad vadovų tam tikros elgsenos grįžtamojo ryšio metu leido suvokti, kad respondentai yra vertinami teisingai. Darbuotojų teisingumo suvokimo minimalios ir maksimalios reikšmės pateiktos 11 lentelėje.

**11 lentelė.** Darbuotojų teisingumo suvokimo aprašomoji statistika

Konstruktas	r (min)	r (max)	r (vidurkis)	Standartinis nuokrypis
Darbuotojų teisingumo suvokimas	1,00	7,00	5,19	1,264

Kai vadovo elgsenas ir darbuotojų teisingumo suvokimą nagrinėjame atsižvelgiant į grįžtamojo ryšio pobūdį, gauname tris skirtingas grupes: vadovo elgsenos ir darbuotojų teisingumo suvokimas, kai grįžtamasis ryšys kaip kritika, kaip pripažinimas ir kai grįžtamojo ryšio pobūdis yra lygus santykis tarpo kritikos ir pripažinimo.

Kai grįžtamasis ryšys kaip kritika, tai iš vadovo elgsenų didžiausias vidurkis yra elgsenos, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje (4,31) (žr. 12 lentelę). Mažiausias vidurkis elgsenos, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos vertinimo procesą (3,88). Šios elgsenos yra tokios pačios kaip ir elgsenos, kurios nagrinėtos neatsižvelgiant į grįžtamojo ryšio pobūdį. Skirtumas tas, kad patys visų elgsenų vidurkiai yra žemesni, kai kurių elgsenų maksimali reikšmė yra žemesnė nei 7. Analizuojant darbuotojų teisingumo suvokimą, kai grįžtamasis ryšys yra kaip kritika, nustatoma, kad konstrukto vidurkis yra 4,06. Lyginant su darbuotojų teisingumo suvokimo konstrukto vidurkiu neatsižvelgiant į grįžtamojo ryšio pobūdį, vidurkis sumažėjęs per 1 balą. Tai reiškia, kad respondentai, nei sutinka, nei nesutinka, kad buvo vertinami teisingai, kai grįžtamasis ryšys buvo kaip kritika.

**12 lentelė.** Vadovo elgsenų ir darbuotojų teisingumo suvokimo aprašomoji statistika, kai grįžtamasis ryšys kaip kritika

Konstruktas	r (min)	r (max)	r (vidurkis)	Standartinis nuokrypis
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos vertinimo procesą	1,67	5,89	3,88	1,220
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje	1,38	6,63	4,32	1,387
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone	1,50	7,00	4,08	1,405
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informacija pateikia nešališkai, remiantis surinktais duomenimis	1,13	6,25	4,27	1,392
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai	1,33	7,00	4,27	1,514
Darbuotojų teisingumo suvokimas	1,60	6,60	4,06	1,452

Kai grįžtamasis ryšys yra kaip pripažinimas, tai analizuojant vadovo elgsenas, galima nustatyti, kad didžiausią ir mažiausią vidurkius turi tos pačios elgsenos kaip ir tuo atveju, jei grįžtamasis ryšys yra kaip kritika arba jei nėra atsižvelgiama į grįžtamojo ryšio pobūdį. Tai yra didžiausias vidurkis yra elgsenos, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje (5,76), o mažiausias elgsenos, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos vertinimo procesą (5,26). Vis tik, yra pastebima, kad tiek šių, tiek kitų elgsenų vidurkiai ir žemiausi įvertinimai yra aukštesni per 1 balą, lyginant su elgsenų reikšmėmis, kai grįžtamasis ryšys yra kaip kritika. Vidurkiai yra aukštesni ir lyginant su elgsenų reikšmėmis, kai yra neatsižvelgiama į grįžtamojo ryšio pobūdį. Nagrinėjant darbuotojų teisingumo suvokimo absoliučias reikšmes, kai grįžtamasis ryšys kaip pripažinimas, yra gaunama, kad darbuotojų teisingumo suvokimo vidurkis yra lygus 5,51 (žr. 13 lentelę). Galima teigti, kad, kai grįžtamasis ryšys yra kaip pripažinimas, respondentai sutinka, kad buvo įvertinti teisingai, atsižvelgiant į tai kokias vadovas elgsenas naudojo.

**13 lentelė.** Vadovo elgsenų ir darbuotojų teisingumo suvokimo aprašomoji statistika, kai grįžtamasis ryšys kaip pripažinimas

Konstruktas	r (min)	r (max)	r (vidurkis)	Standartinis nuokrypis
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos vertinimo procesą	2,11	7,00	5,26	1,297
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje	3,25	7,00	5,76	0,950
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone	2,17	7,00	5,54	1,156
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informacija pateikia nešališkai, remiantis surinktais duomenimis	2,75	7,00	5,49	0,909
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai	2,33	7,00	5,55	1,050
Darbuotojų teisingumo suvokimas	2,00	7,00	5,51	1,087

Kai tyrimo duomenys yra analizuojami atsižvelgiant į tai, kad grįžtamasis ryšys yra vertinamas lygiu santykiu tarp kritikos ir pripažinimo, tai didžiausiu ir mažiausiu reikšmių vidurkiais pasižymi tos pačios vadovo elgsenos, kaip ir prieš tai buvusiais atvejais. Vadovo elgsenos, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje, vidurkis yra 5,20, o vadovo elgsenos, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos vertinimo procesą, vidurkis yra 4,67 (žr. 14 lentelę). Darbuotojų teisingumo suvokimo reikšmių vidurkis, kai grįžtamojo ryšio santykis kaip kritikos ir kaip pripažinimo yra lygus, yra 4,95. Šios reikšmės, kai grįžtamojo ryšio santykis yra lygus tarp kritikos ir pripažinimo, yra artimiausios reikšmėms, kai yra neatsižvelgiama į grįžtamojo ryšio pobūdį.

**14 lentelė.** Vadovo elgsenų ir darbuotojų teisingumo suvokimo aprašomoji statistika, kai grįžtamojo ryšio santykis yra lygus tarp kritikos ir pripažinimo

Konstruktas	r (min)	r (max)	r (vidurkis)	Standartinis nuokrypis
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos vertinimo procesą	1,22	7,00	4,67	1,213
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje	2,00	7,00	5,20	1,136
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone	1,00	7,00	5,08	1,202
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informacija pateikia nešališkai, remiantis surinktais duomenimis	2,00	7,00	5,12	0,956
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai	1,00	7,00	4,92	1,261
Darbuotojų teisingumo suvokimas	1,00	7,00	4,95	1,241

Taigi analizuojant vadovo elgsenų, darbuotojų teisingumo suvokimo ir grįžtamojo ryšio raišką, galima teigti, kad remiantis respondentų atsakymais apie gautą grįžtamojo ryšio pobūdį nustatyta, kad didžioji dauguma teigia, jog grįžtamasis ryšys iš vadovų gaunamas kaip pripažinimas, o ne kaip kritika, ar lygiu pasiskirstymu. Analizuojant vadovų elgsenas, matoma, kad nepriklausomai nuo grįžtamojo ryšio pobūdžio, geriausiai yra vertinama elgsena, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį

orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje. Taip gali būti todėl, kad patiems darbuotojams yra svarbu, žinoti, kaip jie gali gerinti savo darbo veiklą ateityje, todėl, tikėtina, kad respondentai labiau akcentuoja ir vadovo elgseną, kai vadovas grįžtamojo ryšio metu orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje. Nepriklausomai nuo grįžtamojo ryšio pobūdžio žemiausiai yra vertinama vadovo elgsena, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos vertinimo procesą.

#### 4.2. Skirtingų vadovo elgsenų grįžtamojo ryšio metu poveikis darbuotojų teisingumo suvokimui

Svarbiausia atlikto tyrimo tikslas yra ištirti skirtingų vadovų poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui, išsigryninti, ar visos ir, jei ne, kurios elgsenos daro didžiausią poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui. Siekiant įvertinti, kuri vadovo elgsena daro didžiausią įtaką darbuotojų teisingumo suvokimui, atliekama daugialypė tiesinė regresinė analizė. Šioje analizėje grįžtamojo ryšio pobūdis vertinamas nėra. Regresinėje analizėje nepriklausomas kintamasis yra darbuotojų teisingumo suvokimas, o priklausomi kintamieji yra penkios vadovo elgsenos: vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos vertinimo procesą, vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje, vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone, vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai ir vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis.

Analizuojant vadovo elgsenų poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui pirmiausia atsižvelgiama į regresorių koreliaciją tarpusavyje ir su nepriklausomuoju kintamuoju. Matoma, kad visos elgsenos su darbuotojų teisingumo suvokimu pagal koreliacijas yra statistiškai reikšmingos. Visos koreliacijos yra teigiamos ir vidutinio stiprumo. Tai reiškia, kad vadovo elgsenų poveikis darbuotojų teisingumo suvokimui yra teigiamas (žr. 12 priedą).

Analizuojant regresijos modelį, gauname, kad visos vadovo elgsenos paaiškina 68,3 proc. darbuotojų teisingumo suvokimo sklaidos. Determinacijos koeficientas  $R^2 = 0,683$ , tad yra daroma išvada, kad modelis yra tinkamas, nes  $R^2 > 0,20$  (Čekanavičius, Murauskas, 2014). ANOVA kriterijaus reikšmė  $p$  yra mažesnė už 0,05 (žr. 12 priedą), todėl daroma išvada, kad modelyje yra bent viena elgsena, kuri daro tiesioginį poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui.

Nagrinėjant vadovo elgsenų, darančių poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui grįžtamojo ryšio metu modelio koeficientus, matome pagrindinę informaciją, kuri suteikia pagrindą teorinėje dalyje išskeltoms prielaidoms patvirtinti arba paneigti (žr. 15 lentelę).

**15 lentelė.** Vadovo elgsenų teikiant grįžtamąjį ryšį poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui daugialypės regresijos analizės reikšmės

Elgsena	$R^2$	$\beta$	t	p
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos vertinimo procesą	0,683	0,099	1,370	0,172
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje		0,020	0,224	0,823
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone		0,218	3,596	<0,001
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai		0,277	4,500	<0,001

Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis		0,344	5,756	<0,001
---	--	-------	-------	--------

Yra matoma, kad visų elgsenų koeficientų ženklai yra teigiami, kaip ir koreliacijų. Atsižvelgiant į modelio koreliaciją, gauname, kad vadovo elgsenos, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje, standartizuotasis beta koeficientas yra mažiausias (0,020). Taip gali būti todėl, kad grįžtamojo ryšio metu pagrindinė orientacija yra ne į veiklos tobulinimą ateityje, o kaip tik yra didesnė orientacija į praeitį ir praeityje atliktą veiklą. Nes grįžtamojo ryšio esmė yra įvertinti jau atliktą veiksmą praeityje. Analizuojant modelį, galima matyti, kad svarbiausias kintamasis yra vadovo elgsena, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją teikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis. Tokia išvada daroma todėl, kad elgsenos standartizuotasis beta koeficientas yra lygus 0,344. Analizuojant kitas elgsenas, galima teigti, kad taip pat mažas koeficientas ir vadovo elgsenos, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos vertinimo procesą (0,099). Vadovo elgsenos, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone, standartizuotojo beta koeficiento reikšmė yra 0,218, o vadovo elgsenos, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai, beta koeficiento reikšmė lygi 0,277.

Pagal Stjudento kriterijaus  $p$  reikšmes kiekvienam koeficientui, matome, kad kintamieji vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į vertinimo procesą ir vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje yra statistiškai nereikšmingi darbuotojų teisingumo suvokimo kintamajam, nes jų  $p$  reikšmės yra  $>0,05$  (Čekanavičius, Murauskas, 2014). Šiuo atveju, kintamojo vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į vertinimo procesą  $p$  reikšmė yra 0,172, o vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje  $p$  reikšmė yra 0,823. Pagal gautas Stjudento kriterijaus  $p$  reikšmes galima teigti, kad vadovo elgsenos, susijusios su orientacija į veiklos vertinimo procesą ir veiklos gerinimą ateityje, nedaro poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui. Šios elgsenos yra svarbios respondentams, kad vadovai taip elgtųsi, todėl, kad tai yra principinės vadovo elgsenos, kurios turi būti pasireiškiančios grįžtamojo ryšio teikimo kontekste, kad būtų galima teigti apskritai, kad yra teikiamas grįžtamasis ryšys. Tačiau teisingumo suvokimui jos įtakos nedaro.

Nors tyrimo tikslas nereikalauja tobulo regresijos modelio, o svarbiau yra pamatyti, kurios elgsenos daro didžiausią poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui, tačiau, matant, kad dvi elgsenos yra nereikšmingos, atliekama pakartotinė daugialypė tiesinė regresijos analizė siekiant įsitikinti, ar modelio reikšmės padidės.

Atlikus pakartotą daugialypę tiesinę regresijos analizę, kai iš modelio išmetamos dvi elgsenos: vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos vertinimo procesą ir vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje, gauname, kad determinacijos koeficientas  $R^2$  lygus 0,680. Tai reiškia, kad trys vadovo elgsenos paaiškina 68 proc. darbuotojų teisingumo suvokimo sklaidos. Lyginant su pirminiu modeliu, determinacijos koeficientas beveik nepakito. Tad įsitikiname, kad elgsenos, kurios pirmame modelyje yra išskiriamos kaip nereikšmingos, nedaro poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui. Elgsenų vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone, darbuotojas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai ir vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis statistinį reikšmingumą įrodo ir Stjudento kriterijaus  $p$  reikšmė, kuri visų trijų elgsenų yra  $<0,001$ . Pakartotos regresijos analizės duomenys pateikti 13 priede. Kadangi pakartoto modelio reikšmės nepasikeitė, tad priimame, kad tyrimo tikslo rezultatą geriau atspindi pradinis regresijos modelis.



Taigi apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, kad daugialypės regresijos modelis parodė, kad modelio determinacijos koeficientas yra aukštas ( $R^2 = 0,683$ ), o tai leidžia daryti išvadą, kad rezultatai yra patikimi. Taip pat, galima teigti, kad vadovo elgsenos daro tiesioginį poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui, tačiau ne visos elgsenos daro reikšmingą poveikį.

Labiausiai darbuotojų teisingumo suvokimui poveikį daro vadovo elgsena, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis. Taip yra todėl, kad darbuotojui yra svarbu, kad jo gaunamas grįžtamasis ryšys ar veiklos vertinimas, būtų paremtas ne vadovo asmenine nuomone, o atlikto darbo kokybės įvertinimu. Antroje vietoje darbuotojų teisingumo suvokimui poveikį daro vadovo elgsena, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai. Šios elgsenos poveikį galima paaiškinti tuo, kad darbuotojui yra svarbus tarpasmeninių santykių puoselėjimas su vadovu, todėl darbuotojas mandagų ir pagarbų pokalbį sieja su gerais santykiais ir tiesiogiai sieja su teisingumu. Taip pat darbuotojų teisingumo suvokimui poveikį daro ir vadovo elgsena, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone. Tai irgi galima paaiškinti tuo, kad darbuotojas jaučiasi teisingiau įvertintas tuomet, kai yra pats įtraukiamas į grįžtamojo ryšio pokalbį vadovo. Ši elgsena daro mažiausią poveikį.

Darbuotojų teisingumo suvokimui nėra statistiškai reikšmingas vadovo elgsenos poveikis, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje. Darbuotojas nesieja teisingumo su vadovo elgesiu, kai yra kalbama apie tai, kaip galima būtų pagerinti veiklą ateityje. Taip pat darbuotojų teisingumo suvokimui poveikio nedaro ir vadovo elgsena, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimo procesą. Šios elgsenos darbuotojas nesieja su teisingumu todėl, kad darbuotojui yra svarbesnis aspektas paties vadovo nešališkumas ir kaip jis vertina, o ne ką konkrečiai.

#### 4.3. Vadovo elgsenų grįžtamojo ryšio metu poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui skirtumai esant skirtingo grįžtamojo ryšio pobūdžio pokalbiui

Norint nustatyti vadovo elgsenos grįžtamojo ryšio metu poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui skirtumus priklausomai nuo grįžtamojo ryšio pobūdžio, atliekama ta pati daugialypės regresijos analizė tik skirstoma į tris atskirus modelius pagal tai, ar grįžtamasis ryšys yra kaip kritika, kaip pripažinimas ar lygaus santykio tarp kritikos ir pripažinimo.

Pirmiausia pasirenkama atlikti regresijos modelio analizę kai grįžtamasis ryšys yra kaip kritika. Regresijos analizėje yra tiriamos visos elgsenos. Gaunama, kad modelio determinacijos koeficientas yra lygus  $R^2 = 0,668$ . Tai reiškia, kad visi regresoriai paaiškina 66,80 proc. darbuotojų teisingumo suvokimo sklaidos. Nagrinėjant kitų elgsenų reikšmes, matome, kad tik viena elgsena iš penkių yra statistiškai reikšminga pagal Stjudento kriterijaus reikšmę  $p$ . Darbuotojų teisingumo suvokimui statistiškai reikšminga vadovo elgsena yra kai, vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis. Šios elgsenos standartizuotasis beta koeficientas yra lygus 0,496, o Stjudento kriterijaus  $p$  reikšmė lygi 0,029.

**16 lentelė.** Vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui daugialypės regresijos analizės reikšmės, kai grįžtamasis ryšys yra kaip kritika

Elgsena	$R^2$	$\beta$	t	p
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos vertinimo procesą	0,668	-0,166	-0,544	0,592

Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje		0,204	0,478	0,638
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone		0,261	1,129	0,239
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai		0,169	0,585	0,565
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis		0,496	2,344	0,029

Pagal regresinės analizės modelio gautus rezultatus, galima teigti, kad tuomet, kai grįžtamasis ryšys yra kaip kritika darbuotojų teisingumo suvokimui yra svarbiausia vadovo elgsena, kai jis grįžtamąjį ryšį informaciją teikia nešališkai, atsižvelgdamas į surinktus duomenis. Tai reiškia, kad darbuotojas prieš suvokdamas ar yra vertinamas teisingai, kai grįžtamąjį ryšį gauna kaip kritiką, labiausiai atkreipia dėmesį į tai, ar vadovas jį vertina atsižvelgdamas į darbuotojo darbo kokybę ir kiekybę, įdėtų pastangų kiekį, o ne į asmenybę ar užimamas pareigas.

Toliau analizuojamas vadovo elgsenų teikiant grįžtamąjį ryšį poveikis darbuotojų teisingumo suvokimui, kai grįžtamasis ryšys yra lygiu santykiu tarp kritikos ir pripažinimo, tai yra subalansuotas. Atlikus daugialypės regresijos metodo analizę, yra gaunama, kad visos vadovo elgsenos paaiškina 66,30 proc. darbuotojų teisingumo suvokimo sklaidos, tai yra  $R^2 = 0,663$  (žr. 17 lentelę). Kai grįžtamasis ryšys yra subalansuotas kritikos ir pripažinimo pobūdžio, tai tokiu atveju yra statistiškai reikšmingos dvi elgsenos, kurių  $p$  reikšmės yra didesnės už 0,05. Statistiškai reikšmingos yra vadovo elgsenos, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai ( $p < 0,001$ ) ir kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis ( $p = 0,030$ ). Nagrinėdami regresijos modelio gautas reikšmes, matoma, kad daugiau statistiškai reikšmingų vadovo elgsenų darbuotojų teisingumo suvokimui nėra.

**17 lentelė.** Vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui daugialypės regresijos analizės reikšmės, kai grįžtamasis ryšys yra lygiu santykiu tarp kritikos ir pripažinimo

Elgsena	$R^2$	$\beta$	t	p
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veikos vertinimo procesą	0,663	0,251	1,838	0,071
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje		-0,186	-1,095	0,278
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone		0,241	1,837	0,071
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai		0,434	4,034	<0,001
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis		0,228	2,228	0,030

Pagal gautus regresinės analizės, rezultatus galima daryti išvadą, kad kai vadovas teikia grįžtamąjį ryšį, kuris yra ir kritika, ir pripažinimas, tai darbuotojas jaučiasi įvertintas teisingiau, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai. Matoma, kad darbuotojui, gaunančiam grįžtamąjį ryšį, kuriame yra ir kritikos, ir pripažinimo, yra svarbus tarpusavio santykis su vadovu, ypač svarbu, kad vadovo mandagus ir pagarbus elgesys pasireikštu vadovo taktiškumu, atsižvelgimu į darbuotojo jausmus ir būtų palaikantis grįžtamojo ryšio teikimo metu. Taip pat darbuotojas jaučiasi

įvertintas teisingiau esant lygaus santykio tarp kritikos ir pripažinimo grįžtamojo ryšio teikimui ir tuomet, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją teikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis.

Analizuojant vadovo elgsenų teikiant grįžtamąjį ryšį poveikių darbuotojų teisingumo suvokimui, kai grįžtamasis ryšys teikiamas kaip pripažinimas, daugialypės regresinės analizės rezultatus, gauname, kad  $R^2 = 0,588$  (žr. 18 lentelę). Tai reiškia, kad visos elgsenos, kai grįžtamasis ryšys yra pripažinimo pobūdžio, paaiškina 58,80 proc. darbuotojų teisingumo suvokimo sklaidos. Analizuodami atskirų elgsenų poveikį ir statistinį reikšmingumą darbuotojų teisingumo suvokimui, kai grįžtamasis ryšys, kurį teikia vadovas, yra kaip pripažinimas, matoma, kad trys elgsenos iš penkių yra statistiškai reikšmingos. Labiausiai daro poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui, grįžtamajam ryšiui esant kaip pripažinimas, vadovo elgsena, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis. Šios elgsenos standartizuotasis beta koeficientas yra 0,323, o Stjudento kriterijaus  $p$  reikšmė yra  $< 0,001$ . Taip pat ryškus statistinis reikšmingumas yra ir vadovo elgsenos, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone. Regresinė analizė rodo, kad šios elgsenos standartizuotasis beta koeficientas yra 0,238, o  $p = 0,003$ . Poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui daro ir vadovo elgsena, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai, tačiau poveikis silpnas, nes standartizuotasis beta koeficientas yra lygus 0,189, o  $p$  reikšmė lygi 0,027.

**18 lentelė.** Vadovo elgsenų teikiant grįžtamąjį ryšį poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui daugialypės regresijos analizės reikšmės, kai grįžtamasis ryšys yra kaip pripažinimas

Elgsena	$R^2$	$\beta$	t	p
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veikos vertinimo procesą	0,588	0,072	0,690	0,491
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje		0,097	0,807	0,421
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone		0,238	3,009	0,003
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai		0,189	2,235	0,027
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis		0,323	3,660	<0,001

Atsižvelgiant į vadovo elgsenų, kurios daro poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui, kai grįžtamasis ryšys yra kaip pripažinimas, analizę, galime teigti, kad darbuotojai jaučiasi teisingiau įvertinti tuomet, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį pirmiausia informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis. Taip pat teisingumo suvokimui įtaką turi ir tai, kad vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone. Ir mažą poveikį turi darbuotojo teisingumo suvokimui tai, kad vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai.

Taigi, atlikus tris skirtingas regresines analizes, esant skirtingam grįžtamojo ryšio pobūdžiui, galima matyti išryškėjusius skirtumus ir panašumus (žr. 19 lentelė). Vadovo elgsenų, darančių didžiausią poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui skirtumų ir panašumų lentelėje galima matyti, kad nepriklausomai nuo grįžtamojo ryšio pobūdžio, darbuotojai jaučiasi teisingiau įvertinti tuomet, kai vadovas grįžtamojo ryšio metu informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis. Taip yra todėl, kad darbuotojas teisingumą sieja su kokybiško darbo atlikimo realiu vertinimu,

kuriame atsispindi vadovo gebėjimas pastebėti darbuotojo atliekamo darbo aspektus, suteikti grįžtamąjį ryšį net ir tą, kuris gali būti liūdinantis. Ši elgsena yra vienintelė vadovo elgsena, kuri daro poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui, kai grįžtamasis ryšys yra kaip kritika. Kritikos suteikimo metu darbuotojui ypač svarbu, kad iš vadovo gaunama informacija, nebūtų pagrįsta asmenine vadovo nuomone apie darbuotojo asmenybę, nes kitu atveju, darbuotojas jausis įvertintas neteisingai. Kai vadovas teikia grįžtamąjį ryšį kaip pripažinimą ir kaip subalansuotą grįžtamąjį ryšį, poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui daro ir kai vadovas elgiasi mandagiai ir pagarbiai. Teigiamų kolegiskų santykių palaikymas darbuotojui leidžia jaustis įvertintam teisingiau, ypač svarbu, kad vadovas būtų taktiškas ir mandagus darbuotojo jausmų atžvilgiu. Iš gautų rezultatų yra matoma, kad esant grįžtamajam ryšiui kaip pripažinimui, darbuotojų teisingumo suvokimui turi poveikį ir vadovo domėjimasis darbuotojo nuomone grįžtamojo ryšio metu. Darbuotojui, gaunančiam pripažinimo grįžtamąjį ryšį, yra svarbu jaustis patogiai pokalbyje su vadovu ir galėti nesutikti su tam tikra informacija, ar pasidalinti savo nuomone veiklos vertinimo klausimu.

**19 lentelė.** Vadovo elgsenų, darančių didžiausią poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui skirtumai ir panašumai

Grižtamasis ryšys kaip kritika	Grižtamasis ryšys, kai santykis tarp kritikos ir pripažinimo lygus	Grižtamasis ryšys kaip pripažinimas
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis	Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis	Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis
-	Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai	Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone
-	-	Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai

Kadangi vadovo elgsenos yra tiriamos atsižvelgiant į grįžtamojo ryšio pobūdį, tad yra analizuojami vadovų elgsenų skirtumai esant skirtingoms respondentų grupėms. Kadangi skirtingų respondentų grupių pagal grįžtamojo ryšio pobūdį yra trys, tad skirtumus tarp elgsenų pasirenkama apžvelgti remiantis *Kruskal – Wallis* testu. Šis testas naudojamas todėl, kad yra norima palyginti ne pačius vidurkius, o jų rangus. *Kruskal – Wallis* testą tinka naudoti šio tyrimo atveju, kai turimos vadovo elgsenų skalės neatitinka normalumo reikalavimų.

Analizuojant vadovo elgsenų skirtumų tarpusavyje gautus rezultatus atlikus *Kruskal – Wallis* testą, pirmiausia atkreipiamas dėmesys į  $p$  reikšmes. Visų elgsenų  $p < 0,001$  (žr. 20 lentelę). Tai reiškia, kad visų penkių elgsenų skirtumai yra reikšmingi. Nagrinėjant vadovo elgsenas tarpusavyje, pagal vidurkių rangų reikšmes, galima matyti, kad yra skirtumai tarp vadovo elgsenų, esant skirtingam grįžtamojo ryšio pobūdžiui. Visų elgsenų vidurkių rangų reikšmės yra žymiai mažesnės, kai grįžtamasis ryšys yra kaip kritika. Atsižvelgiant į *Kruskal – Wallis* H testo reikšmes, matoma, kad didžiausias skirtumas tarp grupių yra vadovo elgsenos, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje (33,780). Vis tik, žiūrint į vadovo elgsenų vidurkių rangų reikšmes, yra sunku jas palyginti tarpusavyje ir paskyti tiksliai, kuri elgsena išsiskiria labiausiai, kadangi visų elgsenų reikšmės yra panašios ir skiriasi labai nežymiai, todėl pasirenkama atlikti *Mann – Whitney* testą. Daromas *Mann – Whitney* testas padės nustatyti, kurios grupės skiriasi reikšmingiausiai, todėl visos grupės lyginamos tarpusavyje poromis.

**20 lentelė.** Vadovo elgsenų tarpusavio skirtumai, esant skirtingam grįžtamojo ryšio pobūdžiui (*Kruskal - Wallis* testas)

	Grižtamasis ryšys kaip kritika	Grižtamasis ryšys lygiu santykiu tarp kritikos ir pripažinimo	Grižtamasis ryšys kaip pripažinimas			
	Vidurkių rangų reikšmė			H testo reikšmė	<i>df</i>	<i>p</i> reikšmė
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veikos vertinimo procesą	66,35	103,56	135,24	27,546	2	< 0,001
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje	60,91	101,86	137,06	33,780	2	< 0,001
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone	63,70	106,60	134,34	27,213	2	< 0,001
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai	74,69	100,73	134,98	24,173	2	< 0,001
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis	68,81	108,08	132,69	22,063	2	< 0,001

Atlikus *Mann – Whitney* testą, pasirinkus respondentų grupes, kai grįžtamasis ryšys yra kaip kritika ir kaip pripažinimas, matome, kad *p* reikšmės kiekvienos elgsenos yra < 0,001, vadinasi, visų elgsenų skirtumai yra reikšmingi. Tą mums leido suprasti ir atliktas *Kruskal – Wallis* testas. Visų kintamųjų vertinimai grįžtamojo ryšio kaip pripažinimo grupėje yra aukštesni, lyginant su grįžtamojo ryšio kaip kritikos grupe (žr. 21 lentelę). Kai vadovo elgsenos yra lyginamos tarpusavyje pasirinkus grupę, kai grįžtamasis ryšys yra kaip kritika, ir grupę, kai grįžtamasis ryšys yra kaip pripažinimas, matome, kad aukščiausia reikšmė esant grįžtamojo ryšio kaip kritikos grupėje yra vadovo elgsenos, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai (50,24). Aukščiausia reikšmė esant grįžtamojo ryšio kaip pripažinimo grupėje yra vadovo elgsena, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje (93,88).

**21 lentelė.** Vadovo elgsenų tarpusavio skirtumai, esant grįžtamajam ryšiui kaip kritikai ir kaip pripažinimui (*Mann - Whitney* testas)

	Grižtamasis ryšys kaip kritika	Grižtamasis ryšys kaip pripažinimas			
	Vidurkių rangų reikšmė		U testo reikšmė	Z testo reikšmė	<i>p</i> reikšmė
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veikos vertinimo procesą	45,31	93,08	845,500	-4,630	< 0,001
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje	41,13	93,88	732,500	-5,115	< 0,001
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone	44,13	93,31	813,500	-4,772	< 0,001
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai	50,24	92,16	978,500	-4,085	< 0,001
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis	48,22	92,54	924,000	-4,296	< 0,001

Atlikus *Mann – Whitney* testą, kai yra pasirinkta respondentų grupės, kai grįžtamasis ryšys yra kaip kritika ir lygus santykis tarp kritikos ir pripažinimo, matome, kad  $p$  reikšmės kiekvienos elgsenos skiriasi. Elgsenos, vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos vertinimo procesą,  $p$  reikšmė yra 0,006 (žr. 22 lentelę). Elgsenų, vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veikos gerinimą ateityje ir vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone,  $p$  reikšmės lygios 0,002. Elgsenos, vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis,  $p$  reikšmė lygi 0,005. Visų šių elgsenų skirtumai yra reikšmingi. Vis tik, elgsenos, vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai,  $p$  reikšmė netenkina reikšmingumo sąlygos, todėl yra sakoma, kad šios elgsenos skirtumas nėra reikšmingas. Visų kintamųjų vertinimai grįžtamojo ryšio kaip kritiko ir pripažinimo lygiu santykiu grupėje yra aukštesni, lyginant su grįžtamojo ryšio kaip kritikos grupe. Kai vadovo elgsenos yra lyginamos tarpusavyje pasirinkus grupę, grįžtamasis ryšys yra kaip kritika, ir grupę, grįžtamasis ryšys yra lygiu santykiu tarp kritiko ir pripažinimo, tai aukščiausia reikšmė, esant grįžtamojo ryšio kaip kritikos grupėje, yra vadovo elgsenos, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos vertinimo procesą (35,04). Aukščiausia reikšmė esant grįžtamojo ryšio kaip lygaus santykio tarp kritikos ir pripažinimo grupėje yra vadovo elgsena, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone (52,49).

**22 lentelė.** Vadovo elgsenų tarpusavio skirtumai, esant grįžtamajam ryšiui kaip kritikai ir grįžtamajam ryšiui lygiu santykiu tarp kritikos ir pripažinimo (*Mann - Whitney* testas)

	Grįžtamasis ryšys kaip kritika	Grįžtamasis ryšys lygiu santykiu tarp kritikos ir pripažinimo			
	Vidurkių rangų reikšmė		U testo reikšmė	Z testo reikšmė	$p$ reikšmė
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veikos vertinimo procesą	35,04	51,89	568,000	-2,735	0,006
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje	33,78	52,41	534,000	-3,025	0,002
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone	33,57	52,49	528,500	-3,075	0,002
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai	38,44	50,50	660,000	-1,963	0,050
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis	34,59	52,08	556,000	-2,839	0,005

Galiausiai atlikus *Mann – Whitney* testą, paskutinei respondentų porai, pasirinkus grupes, kai grįžtamasis ryšys yra lygaus santykio tarp kritikos ir pripažinimo ir grįžtamasis ryšys yra kaip pripažinimas. Pagal rezultatus, matome, kad  $p$  reikšmės kiekvienos elgsenos yra  $> 0,05$ , vadinasi, visų elgsenų skirtumai yra reikšmingi. Visų kintamųjų vertinimai grįžtamojo ryšio kaip pripažinimo grupėje yra aukštesni, lyginant su grįžtamojo ryšio kaip lygaus santykio tarp kritikos ir pripažinimo grupe (žr. 23 lentelę). Kai vadovo elgsenos yra lyginamos tarpusavyje pasirinkus grupę, kai grįžtamasis ryšys yra lygaus santykio tarp kritikos ir pripažinimo, ir grupę, kai grįžtamasis ryšys yra kaip pripažinimas, matome, kad aukščiausia reikšmė esant grįžtamojo ryšio kaip lygaus santykio tarp kritikos ir pripažinimo grupėje yra vadovo elgsenos, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį

informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis (89,51). Aukščiausia reikšmė esant grįžtamojo ryšio kaip pripažinimo grupėje yra vadovo elgsena, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje (115,18).

**23 lentelė.** Vadovo elgsenų tarpusavio skirtumai, esant grįžtamajam ryšiui lygiu santykiu tarp kritikos ir pripažinimo ir grįžtamajam ryšiui kaip pripažinimui (*Mann - Whitney* testas)

	Grįžtamasis ryšys lygiu santykiu tarp kritikos ir pripažinimo	Grįžtamasis ryšys kaip pripažinimas			
	Vidurkių rangų reikšmė		U testo reikšmė	Z testo reikšmė	p reikšmė
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos vertinimo procesą	85,17	114,15	3410,000	-3,223	0,001
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje	82,95	115,18	3263,500	-3,586	< 0,001
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone	87,61	113,03	3571,000	-2,832	0,005
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai	83,73	114,82	3315,000	-3,475	< 0,001
Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis	89,51	112,15	3696,000	-2,519	0,012

Analizuojant darbuotojų teisingumo suvokimo kintamojo, esant skirtingam grįžtamojo ryšio pobūdžiui, gautus rezultatus atlikus *Kruskal – Wallis* testą, pirmiausia atkreipiamas dėmesys į p reikšmę, kuri yra < 0,001 (žr. 21 lentelę). Nagrinėjant darbuotojų teisingumo suvokimą pagal vidurkių rangų reikšmes, galima matyti, kad yra skirtumai esant skirtingam grįžtamojo ryšio pobūdžiui. Darbuotojų teisingumo suvokimo vidurkių rangų reikšmė yra žymiai mažesnė, kai grįžtamasis ryšys yra kaip kritika (66,30), vidutinė, kai grįžtamasis ryšys yra lygiu santykiu tarp kritikos ir pripažinimo (104,46), ir žymiai aukštesnė, kai grįžtamasis ryšys yra kaip pripažinimas (134,84). Galima aiškiai teigti, kad didžiausias darbuotojų teisingumo suvokimo kintamojo skirtumas matomas tarp grįžtamojo ryšio kaip kritikos ir grįžtamojo ryšio kaip pripažinimo. Tad galima teigti, kad darbuotojai teisingumą suvokia dažniau tuomet, kai grįžtamasis ryšys yra orientuotas į pripažinimą, teigiamą vertinimą, o ne korekcinį, neigiamą grįžtamąjį ryšį ar grįžtamąjį ryšį, kuris teikiamas subalansuotai tiek kaip kritika, tiek kaip pripažinimą.

**24 lentelė.** Darbuotojų teisingumo suvokimo skirtumai, esant skirtingam grįžtamojo ryšio pobūdžiui (*Kruskal - Wallis* testas)

	Grįžtamasis ryšys kaip kritika	Grįžtamasis ryšys lygiu santykiu tarp kritikos ir pripažinimo	Grįžtamasis ryšys kaip pripažinimas			
	Vidurkių rangų reikšmė			H testo reikšmė	df	p reikšmė
Darbuotojų teisingumo suvokimas	66,30	104,46	134,84	26,893	2	< 0,001

Taigi palyginus skirtingų vadovo elgsenų tarpusavyje ir darbuotojų teisingumo suvokimą esant skirtingam grįžtamojo ryšio pobūdžiui, pasitelkus *Kruskal – Wallis* testą, buvo nustatyta, kad visų vadovo elgsenų skirtumai yra reikšmingi. Vis tik, nors ir buvo matomas skirtingumas, tačiau vidurkių rangų reikšmės per daug panašios, kad būtų galima daryti išvadas, kurios elgsenos kada labiau išsiskyrė. Tad atlikus porinę elgsenų tarpusavio skirtumų analizę, pasitelkiant *Mann – Whitney* testą, gauti tikslesni rezultatai. Kai respondentų grupės pora buvo pasirinkta, kad grįžtamasis ryšys kaip kritika ir grįžtamasis ryšys kaip pripažinimas, gauta, kad visų elgsenų skirtumai tikrai reikšmingi. Labiausiai ties grįžtamojo ryšio kaip kritikos grupė išsiskyrė elgsena, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai. Šios elgsenos reikšmė buvo aukščiausia. Kai grįžtamasis ryšys vertinamas kaip pripažinimas, aukščiausiomis reikšmėmis pasižymi vadovo elgsena, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje. Kai respondentų grupės pora buvo pasirinkta kad grįžtamasis ryšys vertinamas kaip kritika ir grįžtamasis ryšys kaip lygus santykis tarp kritikos ir pripažinimo, gauta, kad nevisų elgsenų skirtumai yra reikšmingi. Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai elgsena nesudaro reikšmingų skirtumą esant pasirinktai grupių porai. Labiausiai ties grįžtamojo ryšio kaip kritikos grupė išsiskyrė elgsena, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai. Šios elgsenos reikšmė buvo aukščiausia. Kai grįžtamasis ryšys vertinamas kaip lygus santykis tarp kritikos ir pripažinimo, aukščiausiomis reikšmėmis pasižymi vadovo elgsena, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone. O kai respondentų grupės pora buvo pasirinkta kad grįžtamasis ryšys vertinamas kaip lygus santykis tarp kritikos ir pripažinimo ir grįžtamasis ryšys kaip pripažinimas, gauta, kad visų elgsenų skirtumai yra reikšmingi. Labiausiai ties grįžtamojo ryšio kaip lygaus santykio tarp kritikos ir pripažinimo grupė išsiskyrė elgsena, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis. Šios elgsenos reikšmė buvo aukščiausia. Kai grįžtamasis ryšys vertinamas kaip pripažinimas, aukščiausiomis reikšmėmis pasižymi vadovo elgsena, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje.

Apibendrinant vadovo elgsenų grįžtamojo ryšio poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui skirtumus esant skirtingo grįžtamojo ryšio pobūdžio pokalbiui, galima teigti, kad taikant skirtingus metodus, vadovo elgsenų skirtumai išsidėsto skirtingai. Taikant vadovo elgsenų poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui analizę, priklausomai nuo grįžtamojo ryšio pobūdžio, gauname, kad kuo grįžtamojo ryšio pobūdis labiau orientuotas į pripažinimą, tuo daugiau vadovo elgsenų daro poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui. Tai yra, kai grįžtamasis ryšys yra kaip kritika, tai darbuotojų teisingumo suvokimui daro poveikį tik viena vadovo elgsena – vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis. Kai grįžtamasis ryšys yra orientuotas į balansą tarp kritikos išsakymo ir pripažinimo, tai darbuotojų teisingumo suvokimui poveikį labiausiai daro dvi elgsenos - vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis ir vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai. Na, o kai grįžtamojo ryšio pobūdis yra suteikti pripažinimą, tai tuomet darbuotojų teisingumo suvokimui tiesioginį poveikį daro ir vadovo elgsena, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis, ir vadovo elgsena, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai, ir vadovo elgsena, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone. Taip yra todėl, kad kuo grįžtamasis ryšys yra labiau kritikos pobūdžio, tuo darbuotojui svarbu, kad vadovas grįžtamąjį ryšį suteiktų objektyviai, įvertindamas atliktą darbą, jo kokybę ir suteiktą kritiką, kur yra klystama. Kritiką ne visada lengva priimti, tad svarbu ją pasakyti labai aiškiai ir konkrečiai, kad būtų lengva suprasti.



#### 4.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir mokslinė diskusija

Atliekant tyrimą, buvo siekta iširti vadovo elgsenos poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui teikiant grįžtamąjį ryšį. Apibendrinant vadovo elgsenos teikiant grįžtamojo ryšio poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui pagrindinius tyrimo rezultatus, galima teigti, kad tyrime analizuotos vadovo elgsenos daro poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui, tačiau ne visos.

Pirmiausia, atlikus kiekvienos vadovo elgsenos, teisingumo suvokimo ir grįžtamojo ryšio pobūdžio raišką, matome, jog didžioji dalis respondentų, kurie dalyvavo tyrime, gaunamą grįžtamąjį ryšį vertina kaip pripažinimą ir tik maža dalis respondentų grįžtamąjį ryšį vertina kaip kritiką. Tai rodo, kad šiuolaikinėje visuomenėje vis dažniau vadovai į grįžtamąjį ryšį žiūri ne kaip į kritikos ir neigiamų aspektų išsakymą. Pats darbuotojų teisingumo suvokimas buvo įvertintas teigiamai ( $r(\text{vidurkis}) = 5,19$ ), aukščiau nei vidutiniškai. Tai rodo, kad vis daugiau darbuotojų jaučiasi įvertinti teisingai gavę grįžtamąjį ryšį ar veiklos vertinimą iš savo vadovų. Analizuojant kiekvienos elgsenos įvertinimą, matoma, kad didžiausias vertinimas yra elgsenos, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje ( $r(\text{vidurkis}) = 5,44$ ). Tai reiškia, kad neatsižvelgiant į grįžtamojo ryšio pobūdį, vadovai grįžtamojo ryšio metu daugiausiai orientuojasi į tai, kaip būtų galima padėti darbuotojui gerinti veiklą ateityje. Ši elgsena išsiskiria ir tuomet, kai yra analizuojami vadovo elgsenų tarpusavio skirtumai esant skirtingam grįžtamojo ryšio pobūdžiui. Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje elgsena turi aukščiausias reikšmes, grįžtamajam ryšiui esant kaip kritikai, kai yra lyginamos dvi respondentų grupės, kurie grįžtamąjį ryšį, vertina kaip kritiką arba kaip lygų santykį tarp kritikos ir pripažinimo. Tikrinant visų elgsenų tarpusavio skirtumus, gauname, kad visos elgsenos yra tarpusavyje reikšmingai skirtingos ir svarbios.

Svarbiausi tyrimo rezultatai yra tie, kurie leidžia nustatyti, kurios elgsenos daro poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui teikiant grįžtamąjį ryšį, ir palyginti juos su teorijoje nagrinėtų autorių tyrimų sprendiniais. Pirmiausia, atsižvelgiant į mokslininkų atliktus tyrimus, yra išskiriama, kad pagrindinės vadovo elgsenos, kurios gali daryti poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui yra vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį remiasi faktais, vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone, darbuotojas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai, vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis (Getnet ir kt., 2014; Steelman ir kt., 2004; Walsh, 2003). Vis tik analizuojant skalių validumą buvo priimta vadovo elgseną, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį remiasi faktais, patikslinti ir iš vieno kintamojo padaryti du kintamuosius. Tad tolimesnėje analizėje vadovo elgsena, kai teikiant grįžtamąjį ryšį remiamasi faktais buvo įvardinama kaip dvi elgsenos, iš kurių viena grįžtamojo ryšio metu orientuojasi į vertinimo procesą, o kitą į veiklos vertinimo gerinimą ateityje.

Nagrinėti autoriai savo moksliniuose tyrimuose nustatė, kad darbuotojai suvokia veiklos vertinimo praktiką kaip teisingą arba neteisingą pagal tai, kaip elgiasi vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį. Vis tik skirtingi autoriai išskiria skirtingas vadovo elgsenas, kurios daro didžiausią poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui. Nustatyta, kad ypač reikšmingas teisingumo suvokimas yra vertinamas per procedūrinio teisingumo ir informacinio teisingumo aspektus (Bok ir kt., 2016; Getnet ir kt., 2014). Tai reiškia, kad darbuotojas labiausiai gali nuspręsti, ar jis vertinamas teisingai ar neteisingai, kai vadovas veiklos vertinimo ar grįžtamojo ryšio pokalbį teikia nešališkai arba orientuodamasis į veiklos vertinimo procesą, veiklos gerinimą ateityje. Tokia vadovo elgsena yra svarbi tuo, jog apskritai darbuotojų teisingumo suvokimo procesas yra sudėtingas ir svarbus, todėl vadovas turi vadovas turėtų grįžtamąjį ryšį teikti konstruktyvių požiūriu ir nuasmenintai (Fong ir kt., 2018; Sparr ir Sonnentag,

2008). Taip pat, kitame tyrime nustatyta, kad didžiausias poveikis darbuotojų teisingumo suvokimui pasireiškia tuomet, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį ar veiklos vertinimą orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje. Tai reiškia, kad kai vadovas teikia grįžtamąjį ryšį su konkrečiu planu, ar rekomendacijomis, kaip tobulinti savo veiklą ateityje, tai padeda darbuotojams jaustis įvertintiems teisingiau (Ramani ir kt., 2019). Tačiau taip pat svarbu, kad vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį palaikytų abipusę dialogą su darbuotoju ir domėtusi jo nuomone (Baker ir kt., 2013; Cropanzano ir kt., 2015).

Tyrimo analizuojant vadovo elgsenos poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui teikiant grįžtamąjį ryšį, neatsižvelgiant į jo pobūdį, pagal regresijos analizę parodė, kad rezultatai iš dalies sutampa su ankščiau atliktų tyrimų rezultatais. Vis tik atlikus regresijos analizę išryškėjo, kad darbuotojų teisingumo suvokimui didžiausią poveikį daro vadovo elgsena, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informacija pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis. Galima sakyti, kad respondentai, dalyvavę tyrime, teigia, jog jie jaučiasi teisingiau įvertinti tuomet, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį įvertina darbuotojo veiklos kokybę ir kiekybę, aptaria daugelį dalykų, kurie yra daromi darbuotojo, įgyvendinant darbo rezultatus, o svarbiausia, vertina vadovas vertina visus darbuotojus pagal vienodus reikalavimus. Taip pat tyrimas atskleidė, kad darbuotojų teisingumo suvokimui tiesioginį poveikį daro ir vadovo elgsena, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone. Tai yra, darbuotojas jaučia, kad yra įvertintas teisingai arba neteisingai, kai vadovas vertindamas veiklą ar teikdamas grįžtamąjį ryšį suteikia galimybę darbuotojui prieštarauti, pagrįsti ar užginčyti vadovo suteiktą grįžtamąjį ryšį. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad mažiausią tiesioginį poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui daro vadovo elgsena, kai jis teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai. Darbuotojams yra svarbu, kad viso veiklos vertinimo ar grįžtamojo ryšio pokalbio metu vadovas būtų taktiškas ir palaikantis. Tai didina darbuotojo pasitikėjimą vadovu ir padeda aiškiau jaustis įvertintam teisingai arba neteisingai. Tarpasmeninių santykių teisingumo suvokimas yra svarbus, kadangi visa grįžtamojo ryšio teikimo sėkmė yra paslėpta santykiuose. Analizuojant rezultatus, buvo gauta, kad dvi elgsenos nėra reikšmingos darbuotojų teisingumo suvokimui, t. y. vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos vertinimo procesą ir vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje elgsenos nedaro įtakos tam, ar darbuotojas gavęs grįžtamąjį ryšį iš vadovo jausis įvertintas teisingai ar neteisingai. Respondentai nesieja šių elgsenų su teisingumu.

Vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikis darbuotojų teisingumo suvokimui tyrimo metu buvo analizuojama, kurios elgsenos daro didžiausią poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui esant skirtingo pobūdžio grįžtamajam ryšiui. Apibendrinus, galima teigti, kad atsižvelgiant į grįžtamojo ryšio pobūdį, labiausiai darančios poveikį elgsenos dalinai išsiskiria. Atlikus regresijos analizę, kai grįžtamasis ryšys yra kaip kritika, gauti rezultatai teigia, kad poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui daro tik viena vadovo elgsena – vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis. Tai rodo, kad darbuotojams, gaunantiems grįžtamąjį ryšį kaip kritiką yra labai svarbu, kad vadovas vertintų objektyviai. Grįžtamojo ryšio kaip kritikos atveju ar darbuotojai jaučiasi įvertinti teisingai, ar neteisingai, visos kitos vadovo elgsenos nėra aktualios ir poveikio nedaro. Kitų mokslininkų tyrimai taip pat patvirtina, kad kritika grįžtamojo ryšio metu turi didelį poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui, ypač jei jie jaučia, kad ji nesuderinama su jų darbo pasiekimais ar pastangomis. Todėl svarbu, kad vadovas teiktų kritiką pagrįstai ir nešališkai, pateiktų konkrečius pasiūlymus gerinti darbuotojo veiklą ir padėtų jam suprasti, kaip kritika gali padėti tobulinti darbo rezultatus ateityje. (Chory ir Kingsley Westerman, 2009; Graso ir kt, 2020).

Atlikus tyrimo regresijos analizę, kai grįžtamasis ryšys yra lygiu santykiu tarp kritikos ir pripažinimo, gauti rezultatai leidžia daryti išvadą, kad darbuotojų teisingumo suvokimui yra daromas didžiausias poveikis tuomet, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją teikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis. Matoma, kad ši elgsena atsikartoja kaip reikšmingiausia elgsena ir lyginant tuomet, kai grįžtamasis ryšys yra kaip kritika. Tai tik įrodo, kad darbuotojų teisingumo suvokimui tai daro didelę įtaką. Taip pat esant tokio tipo grįžtamojo ryšio pobūdžiui darbuotojų teisingumo suvokimui poveikį daro ir vadovo elgsena, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai. Moksliniuose tyrimuose randama taip pat rezultatų, kad esant subalansuotam grįžtamojo ryšio teikimui vadovo gebėjimas būti aiškiu, specifiniu ir informaciją pateikti nešališkai, išlaikant taktišką bendravimą ir sukuriant teigiamą atmosferą yra svarbus darbuotojams ir jų suvokiamam teisingumui. Tai padeda ne tik geriau įsisavinti teikiamą grįžtamąjį ryšį, sakomas pastabas, bet ir sukurti didesnę pasitikėjimą tarp vadovo ir darbuotojo bei efektyvinti tolimesnius grįžtamojo ryšio procesus (Longweni ir Kroon, 2003; Moss ir Sanchez, 2004).

Išanalizavus vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui, kai grįžtamasis ryšys kaip pripažinimas, galima daryti išvadą, kad darbuotojų teisingumo suvokimui daro poveikį tos pačios trys elgsenos, kurios teisingumo suvokimui įtaką daro neatsižvelgiant į grįžtamojo ryšio pobūdį, t.y. elgsenos, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis, grįžtamojo ryšio metu domisi darbuotojo nuomone ir grįžtamojo ryšio metu elgiasi mandagiai ir pagarbiai. Analizuojant mokslinius tyrimus, kurie nagrinėjo darbuotojų teisingumui poveikį darančias vadovo elgsenas, matoma, kad tyrimų rezultatai sutampa iš dalies su gautais rezultatais. Mokslinių straipsnių autoriai, išskiria tik dvi pagrindines elgsenas, darančias poveikį suvokiamam teisingumui. Skirtingi autoriai pažymi, kad esant teigiamam grįžtamajam ryšiui darbuotojai teisingumą suvokia tuomet, kai vadovas teikdami grįžtamąjį ryšį yra atviras ir aiškios komunikacijos, informaciją teikia remdamasis surinktais duomenimis apie darbuotojo atliktą darbą ir yra drąsus išklausti darbuotojo nuomonę apie suteiktą grįžtamąjį ryšį (Oc ir kt., 2015; Sherf ir kt., 2021).

Taigi apibendrinant atliktą tyrimą, galima teigti, kad išsikelta pagrindinė prielaida, jog vadovo elgsena daro tiesioginį poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui yra patvirtinta. Taip pat teisingos prielaidos yra ir tos, kurios teigė, kad kuo vadovas išsakydamas grįžtamąjį ryšį daugiau domisi darbuotojo nuomone, informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis, domisi darbuotojo nuomone, tuo darbuotojas jaučiasi įvertintas teisingiau. Be to patvirtino, ir prielaidos, kurios teigė, kad kuo vadovas mažiau domisi darbuotojo nuomone, informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis, domisi darbuotojo nuomone, tuo darbuotojas jaučiasi įvertintas neteisingiau. Tačiau šios prielaidos nepasitvirtino vadovo elgsenai, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį remiamis faktais, todėl, kad ši elgsena nedaro tiesioginio poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui.

#### *Tyrimo apribojimai ir tolimesnės tyrimo kryptys*

Atlikto vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui empirinio tyrimo rezultatai patikslino teorinėje dalyje pateiktą kintamąjį ir tolimesniame tyrime buvo naudojami du išskaidyti patikslinamieji kintamieji. Taip pat gauti rezultatai ne visi sutapo su ankstesnių autorių atliktų tyrimų rezultatais. Dėl šių priežasčių galima teigti, kad atliktas tyrimas turėjo apribojimų.

Vieni iš apribojimų buvo respondentų demografiniai duomenys. Tyrime analizavus respondentų demografinius duomenis, matoma, kad didžioji dalis respondentų yra moterys (69,92 proc.), o vyrų sudaro mažesnioji dalis (30,08 proc.) Tai gali daryti įtaką tyrimų rezultatams, kadangi moterys linkusios labiau jausti teisingumą organizacijoje, lyginant su vyrais. Mokslininkų teigimu, tai gali būti susiję su lyčių stereotipais, kurie skatina moteris būti jautresnėmis teisingumo suvokimo klausimu (Colquitt ir Rodell, 2015; Getnet ir kt., 2014; Walsh, 2003). Taip pat didžioji dalis respondentų yra jaunesni, nei 31 m. amžiaus (83,90 proc.), tai taip pat gali turėti įtakos tyrimo rezultatams. Pasak mokslininkų, yra nustatyta, kad jaunesni ir vyresni darbuotojai teisingumą suvokia skirtingai ir per skirtingus aspektus. Jaunesni darbuotojai labiau orientuojasi į asmeninį teisingumą, o vyresni darbuotojai labiau orientuojasi į procedūrinį teisingumą (Cropanzano ir kt., 2015). Taip pat, tyrime nedalyvavo reikalingas imties dydis, todėl tai galėjo rezultatus padaryti ne visai tikslus. Tad ateityje kartojant tyrimą, reikalinga surinkti lygų ar bent jau panašų respondentų skaičių pagal amžių ir lytį.

Tik atliekant tyrimo rezultatų analizę, pastebėta, kad apklausos anketoje nebuvo nurodyta, kas yra laikoma grįžtamasis ryšys kaip kritika ir grįžtamasis ryšys kaip pripažinimas. Dėl to respondentai atsakydami į klausimą apie grįžtamojo ryšio pobūdį, galėjo į jį atsakyti ne visai teisingai.

Analizuota mokslinė literatūra atskleidė, kad yra trūkumas tyrimų, kurie analizuoja kaip vadovo elgsenos grįžtamojo ryšio metu daro poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui. Didžioji dalis tyrimų analizuoja viena iš komponentų, arba kaip jie veikia su tema nesusijusį kintamąjį. Tad aiškus išvadas daryti yra sunku. Šio tyrimo rezultatų analizei buvo taikyta daugialypės regresijos modelis. Gauti rezultatai parodė, kad trys iš penkių nurodytų elgsenų yra darančios įtaką darbuotojų teisingumo suvokimui. Analizuojant elgsenų tarpusavio skirtumus buvo gauta, kad visų elgsenų skirtumai tarpusavyje yra reikšmingi, tačiau buvo sunku identifikuoti, kuri ar kurios skyrėsi reikšmingiausi, kadangi gauti duomenys visų elgsenų buvo labai panašūs. Ateities tyrimuose reiktų įtraukti daugiau skirtingų vadovo elgsenų, kurios būtų tarpusavyje kontrastingesnės.

## Išvados

1. Grįžtamasis ryšys yra svarbus konstruktas. Grįžtamojo ryšio samprata apima vertinimą, kurio gali tikėtis veiksmo atlikėjas, tai yra darbuotojas, apie savo vykdomą ar vykdytą veiklą iš savo vadovo. Grįžtamasis ryšys gali būti teigiamas ir orientuotas į pripažinimo suteikimą, kuris siejasi su grįžtamojo ryšio gavėjo nuopelnu organizacijoje arba gali būti neigiamas ir orientuotas į kritikos išsakymą, kuri gali būti destruktivi arba konstruktyvi. Grįžtamasis ryšys yra svarbus, nes jis padeda darbuotojams suvokti savo veiklos rezultatus, gerina darbuotojų motyvaciją, skatina jų įsitraukimą į organizaciją ir didina pasitikėjimą organizacija ir vadovais.
2. Darbuotojų teisingumo suvokimas yra kintamasis, kuris reikšmingas ne tik organizacinio pasitekinimo, išipareigojimo, bet ir pilietiško elgesio darbo vietoje aspektu. Darbuotojams svarbu, kad su jais būtų elgiamasi teisingai, nes teisingumas atitinka vieną iš socialinių poreikių, įskaitant užtikrintumą, priklausymą, autonomiją, statusą. Darbuotojų teisingumo suvokimą galima apibrėžti kaip organizacinį teisingumą, suprantamą iš darbuotojo perspektyvos, kaip jis tą teisingumą supranta. Darbuotojų suvokiamas teisingumas susiformuoja, kai įvykiai atitinka arba viršija norminius standartus, o kai neatitinka, asmenys gali jausti neteisingumą.
3. Atlikus teorinės dalies mokslinės literatūros analizę buvo suformuotas teorinis modelis, kurį sudarė vadovo elgsenos konstruktas, sudarytas iš kintamųjų: vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį remiasi faktais, vadovas teikdamas grįžtamąjį domisi darbuotojo nuomone, vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis, vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai, ir darbuotojų teisingumo suvokimo konstruktas. Modelyje pavaizduotas tiesioginis ryšys tarp konstruktų, kuris siekiamas patvirtinti atlikto tyrimo metu.
4. Atlikus vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui empirinį tyrimą galima teigti, kad:
  - iš atliktų regresinių analizių yra matyti, kad vadovo elgsena daro tiesioginį poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui. Tik trys kintamieji, sudarantys vadovo elgsenos konstrukta, yra statistiškai reikšmingi darbuotojų teisingumo suvokimui. Jų poveikis darbuotojų teisingumo suvokimui skiriasi priklausomai nuo grįžtamojo ryšio pobūdžio;
  - kai neatsižvelgiama į grįžtamojo ryšio pobūdį ir imama bendra respondentų imtis, tai gaunama, kad darbuotojų teisingumo suvokimui poveikį daro vadovo elgsenos, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasis surinktais duomenimis, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone;
  - kai grįžtamasis ryšys yra vertinamas kaip kritika, tai darbuotojų teisingumo suvokimui tiesioginį poveikį daro tik viena vadovo elgsena, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remiantis surinkta informacija;
  - kai grįžtamasis ryšys yra vertinamas lygiu santykiu tarp kritikos ir pripažinimo, tai darbuotojų teisingumo suvokimui poveikį daro dvi vadovo elgsenos. Didžiausią poveikį daro tuomet, kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai. Dvigubai mažesnę poveikį daro vadovo elgsena, kai teikiant grįžtamąjį ryšį informacija yra pateikiama nešališkai, remiantis surinktais duomenimis;
  - kai grįžtamasis ryšys yra kaip pripažinimas, tai tuomet darbuotojų teisingumo suvokimui yra daromas tiesioginis poveikis trijų vadovo elgsenų. Didžiausias poveikis teisingumui yra vadovo elgsenos, kai grįžtamojo ryšio metu informacija pateikiama nešališkai, remiantis

surinktais duomenimis. Vidutiniškas poveikis darbuotojų teisingumo suvokimui yra tuomet, kai vadovas grįžtamąjį ryšį teikia domėdamasis darbuotojo nuomone. O mažiausią poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui daro vadovo elgsena, kai vadovas elgiasi mandagiai ir pagarbiai.

Teisingumą darbuotojai labiausiai sieja su aiškiu, objektyviu ir realiu darbo vertinimu, kuriame atsispindi vadovo gebėjimas pastebėti darbuotojo atliekamo darbo aspektus, o ne asmenybės bruožus ar užimamas pareigas. Kuo labiau grįžtamasis ryšys orientuotas į pripažinimą, tuo daugiau vadovo elgsenų daro poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui.

#### *Rekomendacijos vadovams*

Norint, kad organizacijoje dirbantis darbuotojas jaustųsi vertinamas teisingai, labai svarbu nuo pat jo įdarbinimo palaikyti teisingumu pagrįstus santykius. Tokiu principu bus nauda ne tik pačiam darbuotojui, bet ir visai organizacijai, kadangi teigiamas darbuotojų teisingumo suvokimas atneša efektyvesnius rezultatus organizacijoje. Ypač svarbu tinkamai teikti grįžtamąjį ryšį ir niekada nesukelti pagrindo darbuotojui jaustis neteisingai įvertintam.

Labai svarbu teikiant grįžtamąjį ryšį jį teikti aiškiai, pagrįstai ir nešališkai. Tai reiškia, kad vertinant darbuotojo veiklą, ją reikia vertinti objektyviai, tai yra veiklos vertinimą teikti pagrindžiant darbuotojo įdėtomis pastangomis į darbą, apžvelgti visus aspektus, už kuriuos darbuotojas yra atsakingas darbe, o ne tik kelis. Taip pat svarbu, kad darbuotojau teikiamas veiklos vertinimas būtų nuosekliai taikomas ir visiems darbuotojams pagal nustatytus reikalavimus.

Taip pat, svarbu, teikiant grįžtamąjį ryšį sudaryti sąlygas, t. y. palikti laiko ir erdvės, darbuotojui įsiterpti į pokalbį ir leisti, ir net skatinti, reikšti savo nuomone. Svarbu, kad grįžtamojo ryšio metu, darbuotojas galėtų užginčyti ar nesutikti su tam tikru vertinimu ir jaustis patogiai santykiyje su vadovu.

Ir žinoma, rekomenduojama grįžtamojo ryšio, ir ne tik, metu būti mandagiam ir pagarbiam. Nerekomenduojama vartoti piktybiškų ar neadekvačių, netaktiškų žodžių. Svarbu teikiant grįžtamąjį ryšį būti palaikančiu darbuotojo atžvilgiu ir atsižvelgti į darbuotojo jausmus.

## Literatūros sąrašas

1. Abekah-Nkrumah, G., & Atinga, R. A. (2013). Exploring the link between organisational justice and job satisfaction and performance in Ghanaian hospitals: Do demographic factors play a mediating role?. *International Journal of Workplace Health Management*. [žiūrėta: 2022-06-12]. Prieiga per internetą: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJWHM-04-2011-0011/full/html?casa\\_token=w12UX-iKQt0AAAAA:YNflW-SHFp\\_V9Gowjx5l4hSQ29HbdilxLDcJD9dbwcFAF07DcuY49zL5hDdWc8wTddkLT1B4JJIM EhyZCBltuMhiKdCvcqQ9TgwbP3kEiu\\_-3gDpEmk](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJWHM-04-2011-0011/full/html?casa_token=w12UX-iKQt0AAAAA:YNflW-SHFp_V9Gowjx5l4hSQ29HbdilxLDcJD9dbwcFAF07DcuY49zL5hDdWc8wTddkLT1B4JJIM EhyZCBltuMhiKdCvcqQ9TgwbP3kEiu_-3gDpEmk)
2. Alder, G. S. (2007). Examining the relationship between feedback and performance in a monitored environment: A clarification and extension of feedback intervention theory. *The Journal of High Technology Management Research*, 17(2), 157-174. [Žiūrėta: 2022-06-21]. Prieiga per internetą: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104783100600023X?casa\\_token=-4Y5gnC-rPQAAAAA:67hLuL19BQsECrMmPgESOwvX6Kiv3iDTsum52WF4EHi76zsth8kdUzIyJxaNk115G3N1hdn9OA](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104783100600023X?casa_token=-4Y5gnC-rPQAAAAA:67hLuL19BQsECrMmPgESOwvX6Kiv3iDTsum52WF4EHi76zsth8kdUzIyJxaNk115G3N1hdn9OA)
3. Anderson, E., Buchko, A. A., & Buchko, K. J. (2016). Giving negative feedback to Millennials: How can managers criticize the “most praised” generation. *Management Research Review*. [žiūrėta: 2022-06-17]. Prieiga per internetą: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRR-05-2015-0118/full/html?casa\\_token=8HCiVXNKzZsAAAAA:jdJN7hMZUZYr0nWUhdFkTL5428WmHdMShQBSiWrWGIeLRTVz5sOYZCeAHs25YuBOHXcThAyE5sWz2FpSGBQuXWGzAjDdQWiwHkIo0kHhrWlnJJOZVdA](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRR-05-2015-0118/full/html?casa_token=8HCiVXNKzZsAAAAA:jdJN7hMZUZYr0nWUhdFkTL5428WmHdMShQBSiWrWGIeLRTVz5sOYZCeAHs25YuBOHXcThAyE5sWz2FpSGBQuXWGzAjDdQWiwHkIo0kHhrWlnJJOZVdA)
4. Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management journal*, 29(3), 465-487. [žiūrėta: 2022-06-14]. Prieiga per internetą: [https://www.jstor.org/stable/pdf/256219.pdf?casa\\_token=psXOiPrjyTAAAAAA:2LmsHBkSoMbbieLj5Lx2LkwzBIOibvnPCL2mMo08J6Vpp\\_tEGyMvCjxcYPACyXlw8iWBgd4WXNhDp\\_uEWslB\\_A2XFrI1TUToXSSrKdqHSrOi5ue9214](https://www.jstor.org/stable/pdf/256219.pdf?casa_token=psXOiPrjyTAAAAAA:2LmsHBkSoMbbieLj5Lx2LkwzBIOibvnPCL2mMo08J6Vpp_tEGyMvCjxcYPACyXlw8iWBgd4WXNhDp_uEWslB_A2XFrI1TUToXSSrKdqHSrOi5ue9214)
5. Baker, A., Perreault, D., Reid, A., & Blanchard, C. M. (2013). Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 54(4), 260. [žiūrėta 2022-06-13]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/profile/Dominique-Perreault-2/publication/262934736\\_Feedback\\_and\\_Organizations\\_Feedback\\_is\\_Good\\_Feedback-Friendly\\_Culture\\_is\\_Better/links/563c02a408ae405111a78022/Feedback-and-Organizations-Feedback-is-Good-Feedback-Friendly-Culture-is-Better.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Dominique-Perreault-2/publication/262934736_Feedback_and_Organizations_Feedback_is_Good_Feedback-Friendly_Culture_is_Better/links/563c02a408ae405111a78022/Feedback-and-Organizations-Feedback-is-Good-Feedback-Friendly-Culture-is-Better.pdf)
6. Bok, H. G., Jaarsma, D. A., Spruijt, A., Van Beukelen, P., Van Der Vleuten, C. P., & Teunissen, P. W. (2016). Feedback-giving behaviour in performance evaluations during clinical clerkships. *Medical Teacher*, 38(1), 88-95. [žiūrėta: 2023-01-13].
7. Brockner, J. (2006). It's so hard to be fair. *Harvard business review*, 84(3), 122-9. [žiūrėta 2023-04-12]. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2006/03/why-its-so-hard-to-be-fair>
8. Chory, R. M., & Kingsley Westerman, C. Y. (2009). Feedback and fairness: The relationship between negative performance feedback and organizational justice. *Western journal of communication*, 73(2), 157-181. [žiūrėta 2022-06-14]. Prieiga per internetą: [https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/10570310902856055?casa\\_token=xRjKDRFvPp](https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/10570310902856055?casa_token=xRjKDRFvPp)

- 4AAAAA:EmDjNLLYSLC-  
 FoySZQn3WzdE4tcZcUkjhm3qe15ltPQhAAgRfwx97gBvS5JpPzUqMkq4ekcFNjxk
9. Chur-Hansen, A., & McLean, S. (2006). On being a supervisor: The importance of feedback and how to give it. *Australasian Psychiatry*, 14(1), 67-71. [žiūrėta: 2023-01-03].
  10. Cropanzano, R., Fortin, M., & Kirk, J. F. (2015). How do we know when we are treated fairly? Justice rules and fairness judgments. In *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited. [žiūrėta 2022-06-13]. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S0742-730120150000033010/full/html?fullSc=1&mbSc=1&fullSc=1&fullSc=1>
  11. Čekanavičius, V., & Murauskas, G. (2014). Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose. *Vilniaus universiteto leidykla*.
  12. Dikčius, V. (2011). Anketos sudarymo principai. Vilnius: Vilniaus universitetas, 83. [žiūrėta 2023-04-11]. Prieiga per internetą: [https://www.evaf.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros\\_katedra/Medziaga\\_studentams/Anketos\\_sudarymo\\_principai.pdf](https://www.evaf.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros_katedra/Medziaga_studentams/Anketos_sudarymo_principai.pdf)
  13. Donde, R., & Williams, C. (2012). Mapping leadership behaviors to neuroleadership models: a NASA case study. *NeuroLeadership Journal*, 4, 88-108. [žiūrėta 2022-06-13]. Prieiga per internetą: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwivybEq7r4AhWGw4sKHeGND1IQFnoECACQAQ&url=https%3A%2F%2Fmembership.neuroleadership.com%2Fmaterial%2Fmapping-leadership-behaviors-to-neuroleadership-models-a-nasa-case-study-vol-4%2F&usq=A0vVaw2BL5etOmffKcoHRXk5QaNm>
  14. Evans, C. (2013). Making sense of assessment feedback in higher education. *Review of educational research*, 83(1), 70-120. [žiūrėta 2023-01-05]. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.3102/0034654312474350>
  15. Fong, C. J., Schallert, D. L., Williams, K. M., Williamson, Z. H., Warner, J. R., Lin, S., & Kim, Y. W. (2018). When feedback signals failure but offers hope for improvement: A process model of constructive criticism. *Thinking Skills and Creativity*, 30, 42-53. [žiūrėta 2023-01-06]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/323269096\\_When\\_feedback\\_signals\\_failure\\_but\\_offers\\_hope\\_for\\_improvement\\_A\\_process\\_model\\_of\\_constructive\\_criticism?enrichId=rgreq-f485f7e0fbc3dfec6c3bc6dd9c2ba-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMzMjY3Ng%3D%3D&el=1\\_x\\_3&esc=publicationCoverPdf](https://www.researchgate.net/publication/323269096_When_feedback_signals_failure_but_offers_hope_for_improvement_A_process_model_of_constructive_criticism?enrichId=rgreq-f485f7e0fbc3dfec6c3bc6dd9c2ba-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMzMjY3Ng%3D%3D&el=1_x_3&esc=publicationCoverPdf)
  16. Gaižauskaitė, I., & Mikėnė, S. (2014). Socialinių tyrimų metodai: apklausa [žiūrėta 2023-04-11]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16910/9789955196426.pdf?sequence>
  17. Getnet, B., Jebena, T., & Tsegaye, A. (2014). The effect of employees' fairness perception on their satisfaction towards the performance appraisal practices. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 2(1), 174-210. [žiūrėta 2023-03-15]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/profile/Assefa-T-Tensay/publication/334656884\\_THE\\_EFFECT\\_OF\\_EMPLOYEES'\\_FAIRNESS\\_PERCEPTION\\_ON\\_THEIR\\_SATISFACTION\\_TOWARDS\\_THE\\_PERFORMANCE\\_APPRAISAL\\_PRACTICES\\_A\\_CASE\\_STUDY\\_OF\\_UNIVERSITY\\_OF\\_GONDAR/links/5d388fc9a6fdcc370a5d2f](https://www.researchgate.net/profile/Assefa-T-Tensay/publication/334656884_THE_EFFECT_OF_EMPLOYEES'_FAIRNESS_PERCEPTION_ON_THEIR_SATISFACTION_TOWARDS_THE_PERFORMANCE_APPRAISAL_PRACTICES_A_CASE_STUDY_OF_UNIVERSITY_OF_GONDAR/links/5d388fc9a6fdcc370a5d2f)



f8/THE-EFFECT-OF-EMPLOYEES-FAIRNESS-PERCEPTION-ON-THEIR-SATISFACTION-TOWARDS-THE-PERFORMANCE-APPRAISAL-PRACTICES-A-CASE-STUDY-OF-UNIVERSITY-OF-GONDAR.pdf

18. Graso, M., Camps, J., Strah, N., & Brebels, L. (2020). Organizational justice enactment: An agent-focused review and path forward. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103296. [žiūrēta 2022-06-13]. Prieiga per internetą:  
[https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879119300545?casa\\_token=9XGOw1mCcRMAAAA:YaDipAUmi1K9XSVPfekGUUVsHhjwzdqCzmd8bVM-Ekg3DFphBaMqQ-1z-8XD2j0zVBaV3MTPew](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879119300545?casa_token=9XGOw1mCcRMAAAA:YaDipAUmi1K9XSVPfekGUUVsHhjwzdqCzmd8bVM-Ekg3DFphBaMqQ-1z-8XD2j0zVBaV3MTPew)
19. Hardavella G, Aamli-Gagnat A, Saad N, *et al.* How to give and receive feedback effectively. *Breathe* 2017; 13: 327–333.[žiūrēta 2023-01-03]. Prieiga per internetą:  
<https://breathe.ersjournals.com/content/breathe/13/4/327.full.pdf>
20. Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of educational research*, 77(1), 81-112. [žiūrēta 2023-01-10]. Prieiga per internet:  
<http://www.columbia.edu/~mvp19/ETF/Feedback.pdf>
21. Heatherton, T. F. (2011). Neuroscience of self and self-regulation. *Annual review of psychology*, 62, 363 [žiūrēta 2022-06-13]. Prieiga per internetą:  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3056504/>
22. Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of organizational behavior*, 25(2), 201-215. [žiūrēta 2022-06-14]. Prieiga per internetą:  
[https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/job.238?casa\\_token=IohdWAZOHioAAAAA:2m3aIdaRUbQbXj4SrdhR95Us8i\\_4ukHV9hQftjuMX16el\\_kPIZYlcVAarwRR\\_14fKpyzByM1Cgy85wM](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/job.238?casa_token=IohdWAZOHioAAAAA:2m3aIdaRUbQbXj4SrdhR95Us8i_4ukHV9hQftjuMX16el_kPIZYlcVAarwRR_14fKpyzByM1Cgy85wM)
23. Jug, R., Jiang, X. S., & Bean, S. M. (2019). Giving and receiving effective feedback: A review article and how-to guide. *Archives of pathology & laboratory medicine*, 143(2), 244-250. [žiūrēta 2022-06-17]. Prieiga per internetą:  
[https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=00039985&AN=134272556&h=LY2Rxo2IbmNnLVuo1GVCYV%2FaQvx8w2yIxTQnGD6bp1eC9rSzoYbsmSk38wVRiHEiACqxnyWScqweO%2B64Uggaxw%3D%3D&crl=f&casa\\_token=-Bk-bu0jBvAAAAAA:-9gE4BR3hdTYZU7JI\\_-Krz0UFQQ7ud0CEFo38Xtu\\_0ZXTqvr6Ttj7bXBHfk0FwVjB2P93VIe-1Z0Q](https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=00039985&AN=134272556&h=LY2Rxo2IbmNnLVuo1GVCYV%2FaQvx8w2yIxTQnGD6bp1eC9rSzoYbsmSk38wVRiHEiACqxnyWScqweO%2B64Uggaxw%3D%3D&crl=f&casa_token=-Bk-bu0jBvAAAAAA:-9gE4BR3hdTYZU7JI_-Krz0UFQQ7ud0CEFo38Xtu_0ZXTqvr6Ttj7bXBHfk0FwVjB2P93VIe-1Z0Q)
24. Karkoulia, S., Assaker, G., & Hallak, R. (2016). An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, and firm sustainability. *Journal of business research*, 69(5), 1862-1867. [žiūrēta 2022-06-16]. Prieiga per internetą:  
[https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296315004932?casa\\_token=Xjczsm0MLc0AAAAA:pwQg-CZaafthvp7Hl6jthXWRTvGQ9bCY34vtrTWKkSiuUIQ2bbo3Ugs7Mo3HsEMG7bIbzaYfw](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296315004932?casa_token=Xjczsm0MLc0AAAAA:pwQg-CZaafthvp7Hl6jthXWRTvGQ9bCY34vtrTWKkSiuUIQ2bbo3Ugs7Mo3HsEMG7bIbzaYfw)
25. Kim, S., Tam, L., Kim, J. N., & Rhee, Y. (2017). Determinants of employee turnover intention: Understanding the roles of organizational justice, supervisory justice, authoritarian organizational culture and organization-employee relationship quality. *Corporate Communications: An International Journal*. [žiūrēta 2022-06-12]. Prieiga per internetą:  
[https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CCIJ-11-2016-0074/full/html?casa\\_token=06FUaoOtZywAAAAA:FxK4a5vxFEsprk1eP63tVcnq5mX7XNlpI](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CCIJ-11-2016-0074/full/html?casa_token=06FUaoOtZywAAAAA:FxK4a5vxFEsprk1eP63tVcnq5mX7XNlpI)

F1Ofz2BKWUineCpmv64xhA51RKGzGOacoNYwWdxDRjxhd3KVgWS3DDp9QL0AZz8P3Tff61Tij2PIL218

26. Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological bulletin*, 119(2), 254. [žiūrėta 2022-06-11].
27. Kolb, D. A., & Boyatzis, R. E. (1970). Goal-setting and self-directed behavior change. *Human Relations*, 23(5), 439-457. [žiūrėta 2023-04-12]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/profile/David-Kolb-2/publication/303446688\\_The\\_Kolb\\_Learning\\_Style\\_Inventory\\_40\\_Guide\\_to\\_Theory\\_Psychometrics\\_Research\\_Applications/links/57437c4c08ae9f741b3a1a58/The-Kolb-Learning-Style-Inventory-40-Guide-to-Theory-Psychometrics-Research-Applications.pdf](https://www.researchgate.net/profile/David-Kolb-2/publication/303446688_The_Kolb_Learning_Style_Inventory_40_Guide_to_Theory_Psychometrics_Research_Applications/links/57437c4c08ae9f741b3a1a58/The-Kolb-Learning-Style-Inventory-40-Guide-to-Theory-Psychometrics-Research-Applications.pdf)
28. Lazauskaitė-Zabielskė, J., & Bagdžiūnienė, D. (2008). Organizacinio teisingumo vaidmuo priimant sprendimus paaukštinti. *Psichologija*, 38, 48-62. [žiūrėta 2022-06-13]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367163895424/J.04~2008~1367163895424.pdf>
29. Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International*, 22(3), 257-282. [žiūrėta 2023-01-13]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/328296729\\_Supervisory\\_coaching\\_and\\_performance\\_feedback\\_as\\_mediators\\_of\\_the\\_relationships\\_between\\_leadership\\_styles\\_work\\_engagement\\_and\\_turnover\\_intention](https://www.researchgate.net/publication/328296729_Supervisory_coaching_and_performance_feedback_as_mediators_of_the_relationships_between_leadership_styles_work_engagement_and_turnover_intention)
30. Lipnevich, A. A., & Panadero, E. (2021). A Review of Feedback Models and Theories: Descriptions, Definitions, and Conclusions. In *Frontiers in Education* (p. 481). Frontiers. [žiūrėta 2023-01-05] Prieiga per internetą: [https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/feduc.2021.720195/full?utm\\_source=Email\\_to\\_authors&utm\\_medium=Email&utm\\_content=T1\\_11.5e1\\_author&utm\\_campaign=Email\\_publication&field=&journalName=Frontiers\\_in\\_Education&id=720195](https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/feduc.2021.720195/full?utm_source=Email_to_authors&utm_medium=Email&utm_content=T1_11.5e1_author&utm_campaign=Email_publication&field=&journalName=Frontiers_in_Education&id=720195)
31. London, M. (2003). Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement. Psychology Press. [žiūrėta 2023-01-04].
32. Longweni, M., & Kroon, J. (2018). Managers' listening skills, feedback skills and ability to deal with interference: A subordinate perspective. *Acta Commercii*, 18(1), 1-12. [žiūrėta 2022-06-14]. Prieiga per internetą: [http://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S1684-19992018000100010&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S1684-19992018000100010&script=sci_arttext&tlng=en)
33. Luthans, K. (2000). Recognition: A powerful, but often overlooked, leadership tool to improve employee performance. *Journal of Leadership Studies*, 7(1), 31-39. [žiūrėta 2023-01-05]. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/107179190000700104>
34. Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in developing human resources*, 5(2), 132-151. [žiūrėta 2022-06-10]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/profile/Reyhane-Keyvanzad/post/Measuring\\_Innovation/attachment/59d6559379197b80779acb39/AS%3A526205854994432%401502468660007/download/Learning+and+Innovation+in+Organizations+Questionnaire.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Reyhane-Keyvanzad/post/Measuring_Innovation/attachment/59d6559379197b80779acb39/AS%3A526205854994432%401502468660007/download/Learning+and+Innovation+in+Organizations+Questionnaire.pdf)

35. Milan, F. B., Parish, S. J., & Reichgott, M. J. (2006). A model for educational feedback based on clinical communication skills strategies: beyond the "feedback sandwich". *Teaching and learning in medicine*, 18(1), 42-47. [žiūrėta 2022-06-17]. Prieiga per internetą: [https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15328015t1m1801\\_9](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15328015t1m1801_9)
36. Mohammad, J., Quoquab, F., Idris, F., Al Jabari, M., & Wishah, R. (2019). The mediating role of overall fairness perception: a structural equation modelling assessment. *Employee Relations: The International Journal*. [žiūrėta 2022-06-16]. Prieiga per internetą: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ER-10-2017-0243/full/html?journalCode=er&utm\\_source=TrendMD&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=Employee\\_Relations\\_TrendMD\\_1&WT.mc\\_id=Emerald\\_TrendMD\\_1](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ER-10-2017-0243/full/html?journalCode=er&utm_source=TrendMD&utm_medium=cpc&utm_campaign=Employee_Relations_TrendMD_1&WT.mc_id=Emerald_TrendMD_1)
37. Moorman, Robert H. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do fairness perceptions influence employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, (76), 845-855. [žiūrėta 2022-06-13]. Prieiga per internetą: <https://psycnet.apa.org/record/1992-11043-001>
38. Moss, S. E., & Sanchez, J. I. (2004). Are your employees avoiding you? Managerial strategies for closing the feedback gap. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 32-44. [žiūrėta 2022-06-28]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/profile/Sherry-Moss/publication/284767888\\_Are\\_your\\_employees\\_avoiding\\_you\\_Managerial\\_strategies\\_for\\_closing\\_the\\_feedback\\_gap/links/5c4097eb299bf12be3cf3592/Are-your-employees-avoiding-you-Managerial-strategies-for-closing-the-feedback-gap.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Sherry-Moss/publication/284767888_Are_your_employees_avoiding_you_Managerial_strategies_for_closing_the_feedback_gap/links/5c4097eb299bf12be3cf3592/Are-your-employees-avoiding-you-Managerial-strategies-for-closing-the-feedback-gap.pdf)
39. Oc, B., Bashshur, M. R., & Moore, C. (2015). Speaking truth to power: The effect of candid feedback on how individuals with power allocate resources. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 450. [žiūrėta 2022-06-15]. Prieiga per internetą: <https://psycnet.apa.org/record/2014-48909-001>
40. Pakalniškienė, V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. *Metodinė priemonė*. Vilniaus universiteto leidykla. [žiūrėta 2023-04-15]. Prieiga per internetą: [https://www.vu.lt/site\\_files/LD/Tyrimo\\_ir\\_įvertinimo\\_priemonių\\_patikimumo\\_ir\\_validumo\\_nustatymas.pdf](https://www.vu.lt/site_files/LD/Tyrimo_ir_įvertinimo_priemonių_patikimumo_ir_validumo_nustatymas.pdf)
41. Parkes, J., Abercrombie, S., & McCarty, T. (2013). Feedback sandwiches affect perceptions but not performance. *Advances in Health Sciences Education*, 18(3), 397-407. [žiūrėta 2022-06-12] Prieiga per internetą: [https://idp.springer.com/authorize/casa?redirect\\_uri=https://link.springer.com/article/10.1007/s10459-012-9377-9&casa\\_token=6XKNUcx1SisAAAAA:TyrD3EE6YZxOQ1q0rM-Ii68F5s3XoQlCwopxkHlqoVBBRENZvW5-9uzjasIRzvQtf1vicW4eg8jmRb48](https://idp.springer.com/authorize/casa?redirect_uri=https://link.springer.com/article/10.1007/s10459-012-9377-9&casa_token=6XKNUcx1SisAAAAA:TyrD3EE6YZxOQ1q0rM-Ii68F5s3XoQlCwopxkHlqoVBBRENZvW5-9uzjasIRzvQtf1vicW4eg8jmRb48)
42. Paulienė, R., & Tamaševičius, V. (2019). 360° GRĮŽTAMOJO RYŠIO TYRIMO ESMĖ IR ETAPAI VADOVŲ KOMPETENCIJŲ IR LYDERYSTĖS TYRIMUOSE. *Regional Formation & Development Studies*, 28(2). [žiūrėta 2022-06-16]. Prieiga per internetą: <https://core.ac.uk/download/pdf/233176808.pdf>
43. Ramani, S., Könings, K. D., Ginsburg, S., & van der Vleuten, C. P. (2019). Feedback redefined: principles and practice. *Journal of general internal medicine*, 34(5), 744-749. [žiūrėta 2022-06-16]. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11606-019-04874-2>
44. Rock, D. (2008). SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership journal*, 1(1), 44-52. [žiūrėta 2022-06-12]. Prieiga per internetą: [http://dcntp.org/wp-content/uploads/2015/03/Readiness\\_for\\_change.pdf](http://dcntp.org/wp-content/uploads/2015/03/Readiness_for_change.pdf)

45. Rock, D., & Cox, C. (2012). SCARF in 2012: Updating the social neuroscience of collaborating with others. *NeuroLeadership journal*, 4(4), 1-16. [žiūrēta 2022-06-12]. Prieiga per internetą: [https://www.saskatoonhealthregion.ca/about/PFMS/Documents/Change\\_Leadership\\_Module/SCARF%20Model%20-%20Updating%20the%20Social%20Neuroscience%20of%20Collaborating%20with%20Others.pdf](https://www.saskatoonhealthregion.ca/about/PFMS/Documents/Change_Leadership_Module/SCARF%20Model%20-%20Updating%20the%20Social%20Neuroscience%20of%20Collaborating%20with%20Others.pdf)
46. Sadler, D. R. (1989). Formative assessment and the design of instructional systems. *Instructional science*, 18(2), 119-144. [žiūrēta 2022-06-16]. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00117714>
47. Scott, D. (2018). Pay communications and fairness: An employee perspective. *Compensation & Benefits Review*, 50(1), 5-20. [žiūrēta 2022-06-14]. Prieiga per internetą: [https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0886368718809774?casa\\_token=UGk3fM8uwAYAAAAA:Dfa70u\\_vo7LWWg1K2UREwWXltlcFWT00-by0HBG\\_eidJ6yFrR1LEBLkqXdgn-3zgMSe019SPI8Ky](https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0886368718809774?casa_token=UGk3fM8uwAYAAAAA:Dfa70u_vo7LWWg1K2UREwWXltlcFWT00-by0HBG_eidJ6yFrR1LEBLkqXdgn-3zgMSe019SPI8Ky)
48. Sherf, E. N., Gajendran, R. S., & Posner, B. Z. (2021). Seeking and finding justice: Why and when managers' feedback seeking enhances justice enactment. *Journal of Organizational Behavior*, 42(6), 741-766. [žiūrēta 2022-06-15]. Prieiga per internetą: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.2481?casa\\_token=Fbjpi4F7\\_JUAAAAA:ccNNecZPMh3ZS7-PWAtm34IUU6fMTXJrWnPJ3qGdJDSHOUXa6WDywan4g\\_tt4q6nrvW1dGtmhkScQUU](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.2481?casa_token=Fbjpi4F7_JUAAAAA:ccNNecZPMh3ZS7-PWAtm34IUU6fMTXJrWnPJ3qGdJDSHOUXa6WDywan4g_tt4q6nrvW1dGtmhkScQUU)
49. Sparr, J. L., & Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European journal of work and organizational psychology*, 17(2), 198-225. [žiūrēta 2023-01-05]. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13594320701743590>
50. Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational and psychological measurement*, 64(1), 165-184. [žiūrēta 2023-02-20]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/profile/Paul-Levy-3/publication/247728554\\_The\\_Feedback\\_Environment\\_Scale\\_Construct\\_Definition\\_Measurement\\_and\\_Validation/links/0046353c90f78c5752000000/The-Feedback-Environment-Scale-Construct-Definition-Measurement-and-Validation.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Paul-Levy-3/publication/247728554_The_Feedback_Environment_Scale_Construct_Definition_Measurement_and_Validation/links/0046353c90f78c5752000000/The-Feedback-Environment-Scale-Construct-Definition-Measurement-and-Validation.pdf)
51. Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and social psychology review*, 7(4), 349-361. [žiūrēta 2022-06-14]. Prieiga per internetą: [https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1207/s15327957pspr0704\\_07?casa\\_token=deWCJ6n51moAAAAA:qOsiwGvuIwc1V1XQqhFDIEz6GMkHxmKX1EOXl0FmfJGI\\_nE1GY88\\_KFqXwU1E5hV0BZjrHSrnMTN](https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1207/s15327957pspr0704_07?casa_token=deWCJ6n51moAAAAA:qOsiwGvuIwc1V1XQqhFDIEz6GMkHxmKX1EOXl0FmfJGI_nE1GY88_KFqXwU1E5hV0BZjrHSrnMTN)
52. Walsh, M. B. (2003). *Perceived fairness of and satisfaction with employee performance appraisal*. Louisiana State University and Agricultural & Mechanical College. [žiūrēta 2023-03-15]. Prieiga per internetą: <https://core.ac.uk/download/pdf/217392362.pdf>
53. Whiteside, D. B., & Barclay, L. J. (2016). The face of fairness: Self-awareness as a means to promote fairness among managers with low empathy. *Journal of Business Ethics*, 137(4), 721-730. [žiūrēta 2022-06-12]. Prieiga per internetą: [https://idp.springer.com/authorize/casa?redirect\\_uri=https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2357-7&casa\\_token=3R4c2t-u-](https://idp.springer.com/authorize/casa?redirect_uri=https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2357-7&casa_token=3R4c2t-u-)

LoAAAA:3YpPVivv7vzFvqYuLm\_DriN21BD3Ke6azjs7MqO5ak9SW0fGbvzbzLR6v6AhJA  
LfZi1WOLE\_QkOev8DjN

54. Whiteside, D. B., & Barclay, L. J. (2018). When wanting to be fair is not enough: The effects of depletion and self-appraisal gaps on fair behavior. *Journal of Management*, 44(8), 3311-3335. [žiūrēta 2022-06-13]. Prieiga per internetą: [https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206316672531?casa\\_token=VElt\\_F1nVqkAAAA:0NIJzPZubO\\_zLKbC1Zekb\\_BED6cH2tJx\\_mMiQdN2vAbUJgU1W56tTq\\_dLszpgHPjiCTrlnhFFyvb](https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206316672531?casa_token=VElt_F1nVqkAAAA:0NIJzPZubO_zLKbC1Zekb_BED6cH2tJx_mMiQdN2vAbUJgU1W56tTq_dLszpgHPjiCTrlnhFFyvb)
55. Wisniewski, B., Zierer, K., & Hattie, J. (2020). The power of feedback revisited: A meta-analysis of educational feedback research. *Frontiers in Psychology*, 10, 3087. [žiūrēta 2023-01-03] Prieiga per internetą: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.03087/full>
56. Van der Heyden, L., & Limberg, T. (2007). Why fairness matters. *International Commerce Review: ECR Journal*, 7(2), 93. [žiūrēta 2022-06-16]. Prieiga per internetą: [https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=18645739&asa=Y&AN=31396583&h=TRdo0Q0Ca6fX0oU4CxDZETowq0SycN7CKUAA67WpSwJ11Ibq%2BgjptbXamn6OmdBlbZTiW62dOclUxECx%2FmLtw%3D%3D&crI=c&casa\\_token=OdfX-VvcKQMAAAA:Lq6a3Arapr2zeS56vnUcXIx6yY7ek7deEPHj1qyD7pz3e1LVcP5cWJX3YDbymyRIIw8CnL\\_BK-61iQ](https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=18645739&asa=Y&AN=31396583&h=TRdo0Q0Ca6fX0oU4CxDZETowq0SycN7CKUAA67WpSwJ11Ibq%2BgjptbXamn6OmdBlbZTiW62dOclUxECx%2FmLtw%3D%3D&crI=c&casa_token=OdfX-VvcKQMAAAA:Lq6a3Arapr2zeS56vnUcXIx6yY7ek7deEPHj1qyD7pz3e1LVcP5cWJX3YDbymyRIIw8CnL_BK-61iQ)
57. Zeb, A., Rehman, S., Saeed, G., & Ullah, H. (2014). A study of the relationship between reward and recognition and employees job satisfaction: A literature review. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 7(2), 278-291. [žiūrēta 2023-01-05]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/profile/Hamid-Ullah-3/publication/326356368\\_A\\_Study\\_of\\_the\\_Relationship\\_between\\_Reward\\_and\\_Recognition\\_and\\_employees\\_Job\\_Satisfaction\\_A\\_Literature\\_Review/links/5b478997a6fdccadaec40388/A-Study-of-the-Relationship-between-Reward-and-Recognition-and-employees-Job-Satisfaction-A-Literature-Review.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Hamid-Ullah-3/publication/326356368_A_Study_of_the_Relationship_between_Reward_and_Recognition_and_employees_Job_Satisfaction_A_Literature_Review/links/5b478997a6fdccadaec40388/A-Study-of-the-Relationship-between-Reward-and-Recognition-and-employees-Job-Satisfaction-A-Literature-Review.pdf)
58. Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference?. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 94-105. [žiūrēta 2022-06-15]. Prieiga per internetą: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984312000847?casa\\_token=ffYgl1qlyiIAAAA:SYmvAwVgSNnPjMplGqqFsdXmqDqIZWZyytL4sZ9ESD2l4GaYJFlwWYqkTMPWM7PiNUxgLml0w](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984312000847?casa_token=ffYgl1qlyiIAAAA:SYmvAwVgSNnPjMplGqqFsdXmqDqIZWZyytL4sZ9ESD2l4GaYJFlwWYqkTMPWM7PiNUxgLml0w)

## Priedai

### 1 priedas. Vadovo elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikio darbuotojų teisingumo suvokimui tyrimo anketa

Gerb. respondente,

esu Kauno technologijos universiteto, magistro II studijų kurso, žmonių išteklių vadybos programos studentė Kotryna Kanapkaitė. Atlieku tyrimą apie vadovų elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui. Tyrimo tikslas – ištirti vadovo elgsenos poveikį darbuotojų teisingumo suvokimui teikiant grįžtamąjį ryšį. Ši apklausa yra skirta tiems, kas gauna grįžtamąjį ryšį iš savo vadovų. Anketinė apklausa yra anoniminė, todėl gauti duomenys bus apibendrinami, naudojami tik studijų tikslams ir viešai neskelbiami.

Jei kyla klausimų, galite kreiptis el.paštu: [kotryna.kanapkaite@ktu.edu](mailto:kotryna.kanapkaite@ktu.edu)

#### 1. Jūsų amžius:

- < 25 m.;
- 25 – 30 m.;
- 31– 40 m.;
- 41– 50 m.;
- 51 – 60 m.;
- 61 – 70 m.;
- > 70 m.

#### 2. Jūsų lytis:

- Vyras;
- Moteris.

#### 3. Jūsų darbo stažas organizacijoje:

- Iki 1 metų;
- 1-5 metai;
- 5-10 metų;
- Virš 10 metų;

#### 4. Jūsų sektorius, kuriame dirbate:

- Privatus;
- Viešasis;
- Kita;

#### 5. Jūsų užimamos pareigos priskiriamos šiai kategorijai:

- Darbininkų;
- Specialistų;
- Vyr. specialistų;
- Vidurinėsios grandies vadovų;
- Aukščiausio lygio vadovų;
- Kita.

6. Pažymėkite kaip vertinate santykį tarp kritikos išsakymo ir pripažinimo suteikimo grįžtamojo ryšio ir / ar veiklos vertinimo pokalbių metu

Teiginys	Kritika					Pripažinimas	
	1	2	3	4	5	6	7
6.1 Kritikos išsakymo ir pripažinimo suteikimo santykis per grįžtamojo ryšio ir / ar veiklos vertinimo pokalbį							

7. Pažymėkite, kiek sutinkate su teiginiais apie vadovo elgesį grįžtamojo ryšio ir / ar veiklos vertinimo pokalbių metu

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku nei sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
7.1 Mano vadovas man aiškiai išdėsto, ko tikisi iš mano darbo	1	2	3	4	5	6	7
7.2 Mano vadovas man aiškiai išdėsto, pagal kokius reikalavimus bus vertinama mano veikla	1	2	3	4	5	6	7
7.3 Mano vadovas paaiškina, kaip galiu pagerinti savo veiklą	1	2	3	4	5	6	7
7.4 Mano vadovas suteikia man galimybę paklausti, ką turėčiau daryti, kad tenkinčiau man keliamus lūkesčius	1	2	3	4	5	6	7
7.5 Mano vadovas man reguliariai paaiškina, ko jis ar ji tikisi iš mano veiklos	1	2	3	4	5	6	7
7.6 Kai vadovas pateikia grįžtamąjį ryšį geriau suprantu savo vadovo lūkesčius mano veiklos atžvilgiu	1	2	3	4	5	6	7
7.7 Mano vadovas dažnai mane informuoja, apie tai ar aš gerai atlieku savo darbą	1	2	3	4	5	6	7
7.8 Mano vadovas reguliariai teikia man informaciją, kurią galiu panaudoti savo veiklos gerinimui	1	2	3	4	5	6	7
7.9 Mano vadovas peržiūri mano veiklos tikslus metų eigoje ir esant poreikiui juos koreguoja	1	2	3	4	5	6	7
7.10 Mano vadovas pataria man, kaip galiu pagerinti savo veiklą palaipsniui	1	2	3	4	5	6	7
7.11 Mano vadovas mano darbui svarbų grįžtamąjį ryšį teikia reguliariai	1	2	3	4	5	6	7
7.12 Mano vadovas kartu su manimi reguliariai peržiūri mano pažangą siekiant tikslų	1	2	3	4	5	6	7

7.13 Mano vadovas pateikia aiškius ir realius pavyzdžius, pagrindžiančius mano veiklos įvertinimą	1	2	3	4	5	6	7
7.14 Mano vadovas padeda man suprasti procesą, kaip atliekamas mano veiklos vertinimas	1	2	3	4	5	6	7
7.15 Mano vadovas skiria laiko paaiškinti man rūpimus veikos vertinimo sprendimus	1	2	3	4	5	6	7
7.16 Mano vadovas leidžia man užduoti klausimus apie mano veiklos vertinimą	1	2	3	4	5	6	7
7.17 Mano vadovas man pataria, ką turiu padaryti, kad pagerinčiau savo veiklą	1	2	3	4	5	6	7

8. Pažymėkite, kiek sutinkate su teiginiais apie situacijas grįžtamojo ryšio ir / ar veiklos vertinimo pokalbių metu

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku nei sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
8.1 Turiu galimybę prieštarauti dėl veiklos vertinimo, kuris, mano nuomone, yra šališkas arba netikslus	1	2	3	4	5	6	7
8.2 Žinau, kad galiu gauti teisingą savo veiklos vertinimo apžvalgą, jei to paprašysiu	1	2	3	4	5	6	7
8.3 Galiu užginčyti veiklos vertinimą, jei manau, kad tai neteisinga	1	2	3	4	5	6	7
8.4 Jaučiuosi patogiai galėdamas (-a) pranešti savo vadovui apie savo nepritariusius dėl mano vertinimo.	1	2	3	4	5	6	7
8.5 Prieštaravimus dėl įvertinimo galiu pateikti bet kuriuo metu, kai man to prireikia.	1	2	3	4	5	6	7
8.6 Mano veiklos vertinimas gali būti pakeistas, jei pagrindžiu, kad jis neteisingas arba nesąžiningas	1	2	3	4	5	6	7

9. Pažymėkite, kiek sutinkate su teiginiais apie situacijas grįžtamojo ryšio ir / ar veiklos vertinimo pokalbių metu

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku nei sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
9.1 Mano veiklos vertinimas priklauso nuo to, kaip gerai atlieku savo darbą	1	2	3	4	5	6	7
9.2 Mano veiklos vertinimas atspindi tiek, kiek aš dirbu	1	2	3	4	5	6	7



9.3 Mano veiklos vertinimas pagrįstas daugeliu dalykų, kuriuos darau ir kurie prisideda prie mano veiklos	1	2	3	4	5	6	7
9.4 Mano paskutinis veiklos vertinimas yra pagrįstas pastangomis, kurias įdedu į savo darbą	1	2	3	4	5	6	7
9.5 Naujausias veiklos įvertinimas, kurį gavau, pagrįstas daugeliu aspektų, už kuriuos esu atsakingas savo darbe	1	2	3	4	5	6	7
9.6 Mano vadovas suteikia man veiklos vertinimą, kurį gavus galiu nuliūsti	1	2	3	4	5	6	7
9.7 Mano vadovas stengiasi išvengti blogų jausmų tarp savo darbuotojų, suteikdamas gerą rezultatų įvertinimą visiems	1	2	3	4	5	6	7
9.8 Mano gautas veiklos įvertinimas yra rezultatas mano vadovo, nuosekliai taikančio veiklos vertinimo reikalavimus visiems darbuotojams	1	2	3	4	5	6	7
9.9 Mano gautas veiklos vertinimas yra ne didesnis nei tas, kurį turėčiau gauti pagal savo pastangas ir indėlį	1	2	3	4	5	6	7
9.10 Mano veiklos vertinimas grindžiamas mano darbo kokybe ir kiekybe, o ne asmenybe ir pareigomis	1	2	3	4	5	6	7
9.11 Vadovas suteikia veiklos vertinimus atsižvelgdamas į tai, ar darbuotojai jiems patinka ar nepatinka	1	2	3	4	5	6	7
9.12 Vadovas teikia vienodus vertinimus visiems savo pavaldiniams, kad išvengtų jų priešpriešos ir konkurencijos	1	2	3	4	5	6	7

*10. Pažymėkite, kiek sutinkate su teiginiais apie situacijas grįžtamojo ryšio ir / ar veiklos vertinimo pokalbių metu*

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku nei sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
10.1 Mano vadovas yra palaikantis, kai teikia grįžtamąjį ryšį apie mano veiklos rezultatus	1	2	3	4	5	6	7
10.2 Kai mano vadovas teikia grįžtamąjį ryšį apie mano veiklą, jis ar ji atsižvelgia į mano jausmus	1	2	3	4	5	6	7

10.3 Mano vadovas įprastai grįžtamąjį ryšį pateikia neapgalvotu būdu	1	2	3	4	5	6	7
10.4 Mano vadovas ne itin gerai elgiasi su manimi, teikdamas grįžtamąjį ryšį	1	2	3	4	5	6	7
10.5 Mano vadovas, teikdamas grįžtamąjį ryšį apie mano veiklą, yra taktiškas	1	2	3	4	5	6	7

*11. Pažymėkite, kiek sutinkate su teiginiais apie teisingumo suvokimą grįžtamojo ryšio ir / ar veiklos vertinimo pokalbių metu*

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku nei sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
11.1 Mano gautas grįžtamasis ryšys parodė, kad į mano asmeninius jausmus buvo atsižvelgta teisingai	1	2	3	4	5	6	7
11.2 Mano gautas grįžtamasis ryšys parodė, kad buvo negerbiamas mano asmeninis orumas	1	2	3	4	5	6	7
11.3 Aš jaučiuosi, kad atsižvelgiant į mano užimamas pareigas buvau įvertintas teisingai	1	2	3	4	5	6	7
11.4 Aš jaučiuosi, kad pagal mano įdėtų pastangų kiekį buvau įvertintas teisingai	1	2	3	4	5	6	7
11.5 Aš manau, kad veiklos vertinimo tvarka yra teisinga	1	2	3	4	5	6	7
11.6 Aš manau, kad procedūros, naudojamas norint suteikti veiklos vertinimą yra teisingos	1	2	3	4	5	6	7

***Dėkoju už Jūsų skirtą laiką pildant anketą!***

## 2 priedas. Skalės vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį remiasi faktais faktorinė analizė

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,960
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3367,686
	df	136
	Sig.	,000

Total Variance Explained									
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,636	62,567	62,567	10,291	60,534	60,534	5,567	32,745	32,745
2	1,050	6,177	68,744	,689	4,051	64,585	5,413	31,841	64,585
3	,767	4,514	73,258						
4	,594	3,493	76,751						
5	,515	3,032	79,783						
6	,472	2,775	82,557						
7	,448	2,638	85,195						
8	,407	2,391	87,586						
9	,304	1,789	89,376						
10	,295	1,734	91,110						
11	,279	1,639	92,749						
12	,256	1,505	94,254						
13	,225	1,323	95,577						
14	,213	1,252	96,829						
15	,195	1,148	97,977						
16	,180	1,059	99,036						
17	,164	,964	100,000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotated Factor Matrix <sup>a</sup>		
	Factor 1	Factor 2
7.12 Mano vadovas kartu su manimi reguliariai peržiūri mano pažangą siekiant tikslų	<b>,801</b>	,338
7.14 Mano vadovas padeda man suprasti procesą, kaip atliekamas mano vertinimas	<b>,738</b>	,418
7.11 Mano vadovas mano darbui svarbų grįžtamąjį ryšį teikia reguliariai	<b>,730</b>	,468
7.13 Mano vadovas pateikia aiškius ir realius pavyzdžius, pagrindžiančius mano veiklos vertinimą	<b>,713</b>	,457
7.9 Mano vadovas metų eigoje peržiūri mano veiklos tikslus ir esant poreikiui juos koreguoja	<b>,628</b>	,515
7.7 Mano vadovas dažnai mane informuoja apie tai, ar aš gerai atlieku savo darbą	<b>,609</b>	,424
7.8 Mano vadovas reguliariai teikia man informaciją, kurią galiu panaudoti savo veiklos gerinimui	<b>,600</b>	,478

7.2 Mano vadovas man aiškiai išdėsto, pagal kokius reikalavimus bus vertinama mano veikla	,330	<b>,732</b>
7.16 Mano vadovas leidžia man užduoti klausimus apie mano veiklos vertinimą	,306	<b>,717</b>
7.17 Mano vadovas man pataria, ką turiu padaryti, kad pagerinčiau savo veiklą	,485	<b>,705</b>
7.1 Mano vadovas mana aiškiai išdėsto, ko tikisi iš mano darbo	,320	<b>,695</b>
7.3 Mano vadovas paaiškina, kaip galiu pagerinti savo veiklą	,419	<b>,674</b>
7.10 Mano vadovas pataria man, kaip palaipsniui galiu pagerinti savo veiklą	,506	<b>,656</b>
7.15 Mano vadovas skiria laiko paaiškinti man rūpimus veiklos vertinimo sprendimus	,554	<b>,630</b>
7.6 Kai vadovas suteikia grįžtamąjį ryšį, geriau suprantu vadovo lūkesčius mano veiklos atžvilgiu	,370	<b>,606</b>
Extraction Method: Principal Axis Factoring. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

### 3 priedas. Skalės vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos vertinimo procesą faktorinė analizė

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,937
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1644,078
	df	36
	Sig.	,000

<b>Total Variance Explained</b>						
Factor	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,142	68,249	68,249	5,796	64,399	64,399
2	,649	7,210	75,459			
3	,505	5,609	81,067			
4	,439	4,880	85,947			
5	,341	3,793	89,740			
6	,291	3,236	92,976			
7	,232	2,583	95,560			
8	,204	2,265	97,824			
9	,196	2,176	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

<b>Factor Matrix<sup>a</sup></b>	
	Factor 1
7.11 Mano vadovas mano darbui svarbų grįžtamąjį ryšį teikia reguliariai	<b>,872</b>
7.12 Mano vadovas kartu su manimi reguliariai peržiūri mano pažangą siekiant tikslų	<b>,850</b>
7.14 Mano vadovas padeda man suprasti procesą, kaip atliekamas mano veiklos vertinimas	<b>,846</b>
7.13 Mano vadovas pateikia aiškius ir realius pavyzdžius, pagrindžiančius mano veiklos įvertinimą	<b>,841</b>
7.5 Mano vadovas man reguliariai paaiškina, ko jis ar ji tikisi iš mano veiklos	<b>,819</b>
7.8 Mano vadovas reguliariai teikia man informaciją, kurią galiu panaudoti savo veiklos gerinimui	<b>,758</b>
7.7 Mano vadovas dažnai mane informuoja, apie tai ar aš gerai atlieku savo darbą	<b>,749</b>
7.2 Mano vadovas man aiškiai išdėsto, pagal kokius reikalavimus bus vertinama mano veikla	<b>,739</b>
7.9 Mano vadovas peržiūri mano veiklos tikslus metų eigoje ir esant poreikiui juos koreguoja	<b>,734</b>

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 1 factors extracted. 4 iterations required.

#### 4 priedas. Skalės vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį orientuojasi į veiklos gerinimą ateityje faktoriinė analizė

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,931
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1308,342
	df	28
	Sig.	<,001

<b>Total Variance Explained</b>						
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,399	67,485	67,485	5,036	62,945	62,945
2	,577	7,207	74,691			
3	,487	6,089	80,781			
4	,427	5,336	86,117			
5	,369	4,609	90,726			
6	,294	3,674	94,400			
7	,235	2,933	97,333			
8	,213	2,667	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

<b>Factor Matrix<sup>a</sup></b>	
	Factor 1
7.17 Mano vadovas man pataria, ką turiu padaryti, kad pagerinčiau savo veiklą	<b>,863</b>
7.10 Mano vadovas pataria man, kaip galiu pagerinti savo veiklą palaipsniui	<b>,832</b>
7.15 Mano vadovas skiria laiko paaiškinti man rūpimus veikos vertinimo sprendimus	<b>,826</b>
7.3 Mano vadovas paaiškina, kaip galiu pagerinti savo veiklą	<b>,791</b>
7.4 Mano vadovas suteikia man galimybę paklausti, ką turėčiau daryti, kad tenkinčiau man keliamus lūkesčius	<b>,790</b>
7.16 Mano vadovas leidžia man užduoti klausimus apie mano veiklos vertinimą	<b>,781</b>
7.1 Mano vadovas man aiškiai išdėsto, ko tikisi iš mano darbo	<b>,745</b>
7.6 Kai vadovas pateikia grįžtamąjį ryšį geriau suprantu savo vadovo lūkesčius mano veiklos atžvilgiu	<b>,708</b>

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 1 factors extracted. 4 iterations required.

## 5 priedas. Skalės vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį domisi darbuotojo nuomone faktoriinė analizė

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,902
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	998,313
	df	15
	Sig.	<,001

<b>Total Variance Explained</b>						
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,344	72,396	72,396	4,017	66,949	66,949
2	,505	8,415	80,810			
3	,384	6,398	87,209			
4	,315	5,251	92,459			
5	,231	3,844	96,303			
6	,222	3,697	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

<b>Factor Matrix<sup>a</sup></b>	
	Factor 1
8.3 Galiu užginčyti veiklos vertinimą, jei manau, kad tai neteisinga	<b>,865</b>
8.6 Mano veiklos vertinimas gali būti pakeistas, jei pagrindžiu, kad jis neteisingas arba nesąžiningas	<b>,851</b>
8.5 Prieštaravimus dėl įvertinimo galiu pateikti bet kuriuo metu, kai man to prireikia.	<b>,825</b>
8.2 Žinau, kad galiu gauti teisingą savo veiklos vertinimo apžvalgą, jei to paprašysiu	<b>,805</b>
8.1 Turiu galimybę prieštarauti dėl veiklos vertinimo, kuris, mano nuomone, yra šališkas arba netikslus	<b>,797</b>
8.4 Jaučiuosi patogiai galėdamas (-a) pranešti savo vadovui apie savo nepritarimus dėl mano vertinimo.	<b>,762</b>

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 1 factors extracted. 4 iterations required.

## 6 priedas. Skalės vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai faktoringe analizė

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,687
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	544,890
	df	10
	Sig.	<,001

<b>Total Variance Explained</b>									
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,798	55,959	55,959	2,509	50,175	50,175	1,821	36,419	36,419
2	1,250	24,997	80,956	,967	19,344	69,519	1,655	33,100	69,519
3	,450	9,002	89,958						
4	,296	5,926	95,884						
5	,206	4,116	100,000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

<b>Rotated Factor Matrix<sup>a</sup></b>		
	Factor 1	Factor 2
10.1 Mano vadovas yra palaikantis, kai teikia grįžtamąjį ryšį apie mano veiklos rezultatus	<b>,856</b>	,257
10.2 Mano vadovas atsižvelgia į mano jausmus, kai teikia grįžtamąjį ryšį apie mano veiklą	<b>,724</b>	,040
10.5 Mano vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį apie mano veiklą yra taktiškas	<b>,703</b>	,279
10.3 Mano vadovas įprastai grįžtamąjį ryšį pateikia apgalvotu būdu	,184	,928
10.4 Mano vadovas itin gerai elgiasi su manimi, teikdamas grįžtamąjį ryšį	,187	,806

Extraction Method: Principal Axis Factoring.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.



**7 priedas. Skalės vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį elgiasi mandagiai ir pagarbiai pakartota faktorinė analizė**

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,693
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	265,637
	df	3
	Sig.	<,001

<b>Total Variance Explained</b>						
Factor	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,218	73,948	73,948	1,858	61,929	61,929
2	,483	16,088	90,036			
3	,299	9,964	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

<b>Factor Matrix<sup>a</sup></b>	
	Factor 1
10.1 Mano vadovas yra palaikantis, kai teikia grįžtamąjį ryšį apie mano veiklos rezultatus	<b>,901</b>
10.5 Mano vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį apie mano veiklą yra taktiškas	<b>,748</b>
10.2 Mano vadovas atsižvelgia į mano jausmus, kai teikia grįžtamąjį ryšį apie mano veiklą	<b>,698</b>
Extraction Method: Principal Axis Factoring.	
a. 1 factors extracted. 14 iterations required.	

**8 priedas. Skalės vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasi surinktais duomenimis faktorinė analizė**

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,882
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1111,094
	df	66
	Sig.	<,001

Factor	<b>Total Variance Explained</b>								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,820	40,169	40,169	4,364	36,364	36,364	4,326	36,054	36,054
2	1,841	15,343	55,513	1,249	10,406	46,771	1,286	10,717	46,771
3	,874	7,285	62,798						
4	,790	6,581	69,379						
5	,727	6,056	75,436						
6	,571	4,761	80,196						
7	,542	4,516	84,712						
8	,492	4,096	88,808						
9	,418	3,485	92,293						
10	,368	3,071	95,364						
11	,305	2,539	97,902						
12	,252	2,098	100,000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

<b>Rotated Factor Matrix<sup>a</sup></b>		
	Factor 1	Factor 2
9.4 Mano paskutinis veiklos vertinimas yra pagrįstas pastangomis, kurias įdedu į savo darbą	<b>,853</b>	-,016
9.3 Mano veiklos vertinimas pagrįstas daugeliu dalykų, kuriuos darau ir kurie prisideda prie mano veiklos	<b>,831</b>	-,010
9.5 Naujausias veiklos įvertinimas, kurį gavau, pagrįstas daugeliu aspektų, už kuriuos esu atsakingas savo darbe	<b>,795</b>	,006
9.2 Mano veiklos vertinimas atspindi tiek, kiek dirbu	<b>,705</b>	-,055
9.1 Mano veiklos vertinimas priklauso nuo to, kaip gerai atlieku savo darbą	<b>,704</b>	,079
9.10 Mano veiklos vertinimas grindžiamas mano darbo kokybe ir kiekybe, o ne asmenybe ir pareigomis	<b>,672</b>	,017
9.8 Mano gautas veiklos įvertinimas yra rezultatas mano vadovo, nuosekliai taikančio veiklos vertinimo reikalavimus visiems darbuotojams	<b>,624</b>	-,210
9.9 Mano gautas veiklos vertinimas yra ne didesnis nei tas, kurį turėčiau gauti pagal savo pastangas ir indėlį	<b>,512</b>	-,183
9.6 Mano vadovas suteikia man veiklos vertinimą, kurį gavus galiu nuliūsti	,405	-,098

9.12 Vadovas teikia vienodus vertinimus visiems savo pavaldiniams, kad išvengtų jų priešpriešos ir konkurencijos	,014	-,650
9.7 Mano vadovas nesistengia išvengti blogų jausmų tarp savo darbuotojų, suteikdamas gerą rezultatų įvertinimą visiems	-,124	,632
9.11 Vadovas suteikia veiklos vertinimus neatsižvelgdamas į tai, ar darbuotojai jam patinka, ar ne	,004	,605
Extraction Method: Principal Axis Factoring. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

**9 priedas. Skalės vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį informaciją pateikia nešališkai, remdamasi surinktais duomenimis pakartota faktorinė analizė**

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,918
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	913,212
	df	28
	Sig.	<,001

<b>Total Variance Explained</b>						
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,595	57,432	57,432	4,148	51,853	51,853
2	,795	9,937	67,369			
3	,622	7,771	75,140			
4	,524	6,553	81,694			
5	,465	5,817	87,510			
6	,416	5,199	92,709			
7	,324	4,049	96,759			
8	,259	3,241	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

<b>Factor Matrix<sup>a</sup></b>	
	Factor 1
8.4 Mano paskutinis veiklos vertinimas yra pagrįstas pastangomis, kurias įdedu į savo darbą	<b>,853</b>
8.3 Mano veiklos vertinimas pagrįstas daugeliu dalykų, kuriuos darau ir kurie prisideda prie mano veiklos	<b>,826</b>
8.5 Naujausias veiklos įvertinimas, kurį gavau, pagrįstas daugeliu aspektų, už kuriuos esu atsakingas savo darbe	<b>,795</b>
8.2 Mano veiklos vertinimas atspindi tiek, kiek dirbu	<b>,713</b>
8.1 Mano veiklos vertinimas priklauso nuo to, kaip gerai atlieku savo darbą	<b>,691</b>
8.10 Mano veiklos vertinimas grindžiamas mano darbo kokybe ir kiekybe, o ne asmenybe ir pareigomis	<b>,668</b>
8.8 Mano gautas veiklos įvertinimas yra rezultatas mano vadovo, nuosekliai taikančio veiklos vertinimo reikalavimus visiems darbuotojams	<b>,635</b>
8.9 Mano gautas veiklos vertinimas yra ne didesnis nei tas, kurį turėčiau gauti pagal savo pastangas ir indėlį	<b>,519</b>

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 1 factors extracted. 5 iterations required.

## 10 priedas. Skalės darbuotojų teisingumo suvokimo faktoriinė analizė

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,863
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	898,271
	df	15
	Sig.	<,001

<b>Total Variance Explained</b>						
Factor	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,739	62,309	62,309	3,463	57,717	57,717
2	,975	16,257	78,566			
3	,620	10,331	88,897			
4	,330	5,508	94,405			
5	,183	3,046	97,451			
6	,153	2,549	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

<b>Factor Matrix<sup>a</sup></b>	
	Factor 1
11.5 Aš manau, kad mano veiklos vertinimo tvarka teisinga	<b>,904</b>
11.4 Aš jaučiuosi, kad pagal mano įdėtų pastangų kiekį, buvau įvertintas teisingai	<b>,896</b>
11.6 Aš manau, kad procedūros, naudojamos norint suteikti veiklos vertinimą, yra teisingos	<b>,869</b>
11.3 Aš jaučiuosi, kad atsižvelgiant į mano užimamas pareigas buvau įvertintas teisingai	<b>,857</b>
11.1 Mano gautas grįžtamasis ryšys parodė, kad į mano jausmus buvo atsižvelgta teisingai	<b>,578</b>
11.2 Mano gautas grįžtamasis ryšys parodė, kad buvo gerbiamas mano asmeninis orumas	,142
Extraction Method: Principal Axis Factoring.	
a. 1 factors extracted. 5 iterations required.	

## 11 priedas. Skalės darbuotojų teisingumo suvokimo pakartota faktorinė analizė

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,861
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	894,571
	df	10
	Sig.	<,001

<b>Total Variance Explained</b>						
Factor	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,713	74,267	74,267	3,443	68,860	68,860
2	,620	12,399	86,666			
3	,331	6,611	93,276			
4	,183	3,659	96,936			
5	,153	3,064	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

<b>Factor Matrix<sup>a</sup></b>	
	Factor 1
11.5 Aš manau, kad mano veiklos vertinimo tvarka teisinga	<b>,904</b>
11.4 Aš jaučiuosi, kad pagal mano įdėtų pastangų kiekį, buvau įvertintas teisingai	<b>,896</b>
11.6 Aš manau, kad procedūros, naudojamoms norint suteikti veiklos vertinimą, yra teisingos	<b>,869</b>
11.3 Aš jaučiuosi, kad atsižvelgiant į mano užimamas pareigas buvau įvertintas teisingai	<b>,857</b>
11.1 Mano gautas grįžtamasis ryšys parodė, kad į mano jausmus buvo atsižvelgta teisingai	<b>,578</b>
Extraction Method: Principal Axis Factoring.	
a. 1 factors extracted. 5 iterations required.	

## 12 priedas. Daugialypės tiesinės regresijos koreliacijų ir ANOVA kriterijų reikšmės

		Correlations					
		Darbuotojuteisingumosu vokimas	VadovasOrien tuojasi Proce są	VadovasOrien tuojasi Gerini mąAteityje	VadovasDomi siDarbuotojo Nuomone	VadovasElgia siMandagiai r Pagarbiai	VadovasInfoP ateikiaNešali škai
Pearson Correlation	Darbuotojuteisingumosu vokimas	1,000	,659	,731	,716	,720	,740
	VadovasOrientuojasi Pro cesą	,659	1,000	,841	,629	,563	,729
	VadovasOrientuojasi Gerini mąAteityje	,731	,841	1,000	,742	,739	,760
	VadovasDomisiDarbuotoj oNuomone	,716	,629	,742	1,000	,736	,632
	VadovasElgiasiMandagia i rPagarbiai	,720	,563	,739	,736	1,000	,618
	VadovasInfoPateikiaNeša liškai	,740	,729	,760	,632	,618	1,000
Sig. (1-tailed)	Darbuotojuteisingumosu vokimas	.	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	VadovasOrientuojasi Pro cesą	,000	.	,000	,000	,000	,000
	VadovasOrientuojasi Gerini mąAteityje	,000	,000	.	,000	,000	,000
	VadovasDomisiDarbuotoj oNuomone	,000	,000	,000	.	,000	,000
	VadovasElgiasiMandagia i rPagarbiai	,000	,000	,000	,000	.	,000
	VadovasInfoPateikiaNeša liškai	,000	,000	,000	,000	,000	.
N	Darbuotojuteisingumosu vokimas	236	236	236	236	236	236
	VadovasOrientuojasi Pro cesą	236	236	236	236	236	236
	VadovasOrientuojasi Gerini mąAteityje	236	236	236	236	236	236
	VadovasDomisiDarbuotoj oNuomone	236	236	236	236	236	236
	VadovasElgiasiMandagia i rPagarbiai	236	236	236	236	236	236
	VadovasInfoPateikiaNeša liškai	236	236	236	236	236	236

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	258,794	5	51,759	102,035	<,001 <sup>b</sup>
	Residual	116,671	230	,507		
	Total	375,465	235			

a. Dependent Variable: Darbuotojuteisingumosu  
vokimas

b. Predictors: (Constant), VadovasInfoPateikiaNešališkai,  
VadovasElgiasiMandagiai|rPagarbiai, VadovasOrientuojasi|Procesą,  
VadovasDomisiDarbuotojoNuomone, VadovasOrientuojasi|GerinimąAteityje

### 13 priedas. Pakartotinė daugialypės tiesinės regresijos analizė

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,827 <sup>a</sup>	,684	,680	,71485

a. Predictors: (Constant), VadovasInfoPateikiaNešališkai, VadovasElgiasiMandagiaiIrPagarbiai, VadovasDomisiDarbuotojoNuomone

b. Dependent Variable: Darbuotojuteisingumosuvokimas

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	256,909	3	85,636	167,580	<,001 <sup>b</sup>
	Residual	118,556	232	,511		
	Total	375,465	235			

a. Dependent Variable: Darbuotojuteisingumosuvokimas

b. Predictors: (Constant), VadovasInfoPateikiaNešališkai, VadovasElgiasiMandagiaiIrPagarbiai, VadovasDomisiDarbuotojoNuomone

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,167	,247		-,676	,500		
	VadovasDomisiDarbuotojoNuomone	,246	,057	,249	4,317	<,001	,408	2,452
	VadovasElgiasiMandagiaiIrPagarbiai	,290	,058	,286	5,022	<,001	,419	2,384
	VadovasInfoPateikiaNešališkai	,485	,060	,405	8,143	<,001	,550	1,819

a. Dependent Variable: Darbuotojuteisingumosuvokimas