



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

# **Darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančios darbo charakteristikos**

Baigiamasis magistro projektas

---

**Agnė Ablačinskienė**

Projekto autorė

**Doc. dr. Živilė Stankevičiūtė**

Vadovė

---

**Kaunas, 2023**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

# **Darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančios darbo charakteristikos**

Baigiamasis magistro projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

---

**Agnė Ablačinskienė**

Projekto autorė

**Doc. dr.**

**Živilė Stankevičiūtė**

Vadovė

**Prof. dr.**

**Asta Savanevičienė**

Recenzentė

---

**Kaunas, 2023**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Agnė Abláčinskienė

## **Darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančios darbo charakteristikos**

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) intelektinės 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.

Agnė Abláčinskienė

*Patvirtinta elektroniniu būdu*

Ablačinskienė, Agnė. Darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančios darbo charakteristikos. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Živilė Stankevičiūtė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: grįžtamojo ryšio siekimo elgsena, darbuotojai, darbo charakteristikos, darbo reikalavimai, darbo ištekliai.

Kaunas, 2023. 75 p.

## Santrauka

Darbo charakteristikos ir su jomis susiję veiksniai lemia grįžtamojo ryšio siekimo elgseną. Darbuotojai, kurie naudojami tinkamomis darbo charakteristikomis (darbo reikalavimais ir darbo ištekliais), darbovietėje yra efektyvesni, į organizacijos veiklą įsitraukę darbuotojai, kurie yra labiau motyvuoti siekti grįžtamojo ryšio. Remiantis pasaulinių tendencijų duomenimis, darbuotojams reikalinga tiek konstruktyviai suteikta kritika, tiek pelnyti pagyrimai, tačiau remiantis teorinėmis prielaidomis, tinkamų darbo charakteristikų – darbo reikalavimų ir darbo išteklių turėjimas, skatina darbuotojus siekti grįžtamojo ryšio. Grįžtamojo ryšio siekimo elgsena yra siejama su iniciatyvumu, socializacija, darbo efektyvumu, pastangomis, tikslų įgyvendinimu, veiklos valdymu ir kt. Ashford'as ir kt. (2016) pastebi, kad grįžtamojo ryšio siekimo elgsena yra sąmoningos pastangos, padedančios pasiekti savo tikslą. Neretai ir mokslinėje literatūroje randama atvejų, kai darbuotojai grįžtamojo ryšio siekimo elgseną vertina dvejopai: vienu darbuotojų nuomone, grįžtamojo ryšio siekimas suvokiamas kaip silpnumo ženklas, kiti jį vertina kaip stiprybės, noro tobulėti išraišką (Ashfor ir Tsui, 1991). Dažnai literatūroje sutinkame, kad grįžtamojo ryšio siekimo elgsena didina pasitikėjimą savimi (Auh ir kt. 2019).

**Problema** – kokios darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančios darbo charakteristikos.

**Darbo tikslas** – atskleisti darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančias darbo charakteristikas.

Darbo tikslui pasiekti išskirti šie **uždaviniai**:

1. apibūdinti grįžtamojo ryšio siekimo elgseną, jos ypatybes;
2. apibūdinti darbo charakteristikas, sudarant teorinį atskirų darbo charakteristikų ir grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos sąsajų modelį;
3. parengti darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančių darbo charakteristikų tyrimo metodiką;
4. ištirti darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančias darbo charakteristikas ir parengti rekomendacijas.

**Darbo metodai**:

1. mokslinės literatūros šaltinių analizė;
2. anketinė apklausa internetu;
3. grafinė ir statistinė duomenų analizė.

Ablačinskienė, Agnė. Job Characteristics Determining Employees' Feedback-Seeking Behaviour. Master's Final Degree Project/supervisor assoc. prof. dr. Živilė Stankevičiūtė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: feedback-seeking behaviour, employees, job characteristics, job requirements, job resources.

Kaunas, 2023. 75 pages.

### Summary

Job characteristics and related factors determine feedback-seeking behaviour. Employees who use appropriate job characteristics (job requirements and job resources) are more effective in the workplace, are involved in the organization's activities and are motivated to seek feedback. Based on global trend data, employees need both constructive criticism and earned praise, but based on theoretical assumptions, having the right job characteristics, such as job demands and job resources, encourages employees to seek feedback. Feedback-seeking behaviour is associated with initiative, socialization, work efficiency, effort, goal implementation, performance management etc. Ashford et al. (2016) observe that feedback-seeking behaviour is a conscious effort to achieve one's goal (Ashford, Stobbeleir, & Nujella, 2016). In the scientific literature, it is not uncommon to find cases where employees evaluate feedback-seeking behaviour in two ways: according to some employees, feedback-seeking is perceived as a sign of weakness, while others see it as an expression of strength and a desire to improve (Ashfor and Tsui, 1991). We often agree in the literature that feedback-seeking behaviour increases self-confidence (Auh et al. 2019).

**Problem** – what are the job characteristics determining employees' feedback-seeking behaviour.

**Aim of the work** – to reveal job characteristics determining employees' feedback-seeking behaviour.

To achieve the aim of the work, the following **tasks** were set:

1. to define feedback-seeking behaviour and its features;
2. to define job characteristics by creating a theoretical model of the links between individual job characteristics and feedback-seeking behaviour;
3. to prepare a research methodology for the job characteristics that determine employees' feedback-seeking behaviour;
4. to examine the job characteristics that determine employees' feedback-seeking behaviour and prepare recommendations.

### Methods:

1. analysis of scientific literature;
2. online survey;
3. graphic and statistical data analysis.

## Turinys

Lentelių sąrašas .....	7
Paveikslų sąrašas .....	8
Sąvokų žodynas.....	18
Įvadas.....	9
<b>1. Darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančių darbo charakteristikų problemos analizė .....</b>	<b>11</b>
<b>2. Darbo charakteristikų, lemiančių darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną, teoriniai aspektai.....</b>	<b>18</b>
2.1. Grįžtamojo ryšio samprata .....	19
2.2. Grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos samprata .....	20
2.3. Grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos nauda darbuotojui ir organizacijai .....	22
2.4. Grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos tipai .....	24
2.5. Darbo charakteristikos.....	26
2.5.1. Darbo reikalavimai .....	27
2.5.1.1. Vaidmens dviprasmiškumas .....	27
2.5.1.2. Darbo sudėtingumas .....	28
2.5.1.3. Darbo ir namų konfliktas.....	29
2.5.1.4. Darbo virškrūvis .....	30
2.5.1.5. Vaidmenų konfliktas.....	30
2.5.2. Darbo ištekliai .....	31
2.5.2.1. Autonomija .....	31
2.5.2.2. Dalyvavimas sprendimų priėmime.....	32
2.5.2.3. Socialinė parama iš darbdavio .....	33
2.5.2.4. Socialinė parama iš kolegų.....	34
2.5.2.5. Užduočių įvairovė .....	34
<b>3. Darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančių darbo charakteristikų tyrimo metodologija .....</b>	<b>37</b>
3.1. Tyrimo instrumento konstravimas.....	37
3.2. Tyrimo imtis ir organizavimas .....	38
3.3. Anketos validumas .....	39
3.4. Tyrimo etika .....	39
3.5. Faktorinė analizė .....	40
<b>4. Empirinio darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančių darbo charakteristikų tyrimo rezultatai ir diskusija .....</b>	<b>41</b>
4.1. Respondentų demografinės charakteristikos .....	41
4.2. Aprašomoji darbuotojų grįžtamąjį ryšį lemiančių darbo charakteristikų tyrimo rezultatų analizė.....	44
4.3. Darbo charakteristikų ir grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos raiška pagal demografinės charakteristikas .....	54
4.4. Darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančios darbo charakteristikų koreliacinė ir regresinė analizė .....	57

4.5. Mokslinė diskusija ir tyrimo apribojimai .....	60
<b>Išvados ir rekomendacijos .....</b>	<b>64</b>
<b>Literatūros sąrašas .....</b>	<b>67</b>
<b>Informacijos šaltinių sąrašas .....</b>	<b>76</b>
<b>Priedai.....</b>	<b>77</b>
1 priedas. Tyrimo anketa .....	77
2 priedas. Darbo charakteristikų vidurkių palyginimas pagal lytį.....	81
3 priedas. Darbo charakteristikų vidurkių palyginimas pagal gimimo metus (kartas).....	82
4 priedas. Darbo charakteristikų vidurkių palyginimas pagal išsilavinimą.....	83
5 priedas. Darbo charakteristikų vidurkių palyginimas pagal šeimyninę padėtį.....	84
6 priedas. Darbo charakteristikų vidurkių palyginimas pagal darbo stažą .....	86
7 priedas. Darbo charakteristikų vidurkių palyginimas pagal organizacijos veiklos rūšį .....	87
8 priedas. Darbo charakteristikų vidurkių palyginimas pagal užimamas pareigas.....	88

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Grįžtamojo ryšio apibrėžimai .....	19
2 lentelė. Grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos apibrėžimai .....	21
3 lentelė. Tyrimo klausimynas.....	38
4 lentelė. Matavimo skalių patikimumo vertinimas .....	39
5 lentelė. KMO reikšmių interpretacija (Čekanavičius, Murauskas, 2011, cit. Piligrimienė 2016)..	40
6 lentelė. KMO reikšmių rezultatai .....	40
7 lentelė. Vaidmens dviprasmiškumo vertinimas.....	44
8 lentelė. Darbo sudėtingumo vertinimas .....	45
9 lentelė. Darbo ir namų konflikto vertinimas.....	45
10 lentelė. Darbo virškrūvio vertinimas .....	46
11 lentelė. Vaidmenų konflikto vertinimas .....	47
12 lentelė. Autonomijos vertinimas.....	48
13 lentelė. Dalyvavimo sprendimų priėmimo vertinimas.....	49
14 lentelė. Socialinės paramos iš darbdavio vertinimas .....	50
15 lentelė. Socialinės paramos iš kolegų vertinimas .....	51
16 lentelė. Užduočių reikšmingumo vertinimas .....	52
17 lentelė. Grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos vertinimas .....	53
18 lentelė. Grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos vidurkių palyginimas pagal demografines charakteristikas .....	55
19 lentelė. Koreliacijos koeficientų interpretacija pagal Cohen ir kt. (2003, cit. Piligrimienė 2016)	58
20 lentelė. Grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos ir darbo charakteristikų koreliacijos koeficientai ....	58
21 lentelė. Darbo charakteristikų ir grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos regresinė analizė.....	59



## Paveikslų sąrašas

1 pav. Darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančių darbo charakteristikų teorinis modelis .....	35
2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį .....	41
3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gimimo metus (kartas) .....	41
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą .....	42
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį .....	42
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išdirbtą laikotarpį dabartinėje organizacijoje.....	43
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos veiklos rūšį .....	43
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas .....	44
9 pav. Darbo charakteristikų, lemiančių darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną, vidurkiai ...	52

## Įvadas

**Tyrimo aktualumas.** Šiandieniniame pasaulyje vis didesnis dėmesys skiriamas konstruktyviam grįžtamajam ryšiui, kuriuo tikimasi išsiaiškinti darbuotojo savijautą, keliamus tikslus, ateities planus ir vizijas, akcentuojamas atvirumas tiek asmens, kuriam yra suteikiamas grįžtamasis ryšys, tiek asmens, kuris teikia grįžtamąjį ryšį. Dažnai, kai negauname grįžtamojo ryšio, liekame nežinioje, nes neaišku, ką apie mus, mūsų veiksmus galvoja vadovai, kolegos, artimieji, ko iš mūsų yra tikimasi. Nežinomybė gali sukelti konfliktines situacijas, tai patvirtina grįžtamojo ryšio gavimo ir teikimo svarbą. Tam, kad grįžtamasis ryšys būtų efektyvus ir naudingas, jis turi turėti tikslą, dėl ko, kodėl jis yra teikiamas. Kitas svarbus aspektas – grįžtamasis ryšys turi būti suteikiamas atvirai, nebijant pabrėžti tiek stipriąsias, tiek tobulintinas sritis. Darbovietėse grįžtamasis ryšys suvokiamas kaip pakaitalų neturinti priemonė, skirta talentams, kūrybiškumui ugdyti, darbuotojų pasiekimams, užduočių atlikimui ir vykdymui gerinti. Tačiau grįžtamasis ryšys plačiąja prasme apima visą apie save gaunamą informaciją, ją galime apibūdinti kaip savęs pažinimą, kuris įgyjamas per patirtį ir kitus žmones, kaip mokymąsi iš gyvenimo (Stone ir Heen, 2018). London'o ir Smither'io (2002) teigimu, idealus grįžtamasis ryšys yra pozityvus, dažniausiai į augimą akcentuojamas procesas, kuris skatina darbo našumą, asmens augimą ir požiūrio pasikeitimą.

Grįžtamojo ryšio siekimo elgsena yra siejama su iniciatyvumu, socializacija, darbo efektyvumu, pastangomis, tikslų įgyvendinimu, veiklos valdymu ir kt. Ashford'as ir kt. (2016) pastebi, kad grįžtamojo ryšio siekimo elgsena yra sąmoningos pastangos, padedančios pasiekti savo tikslą (Ashford, Stobbeleir ir Nujella, 2016). Neretai ir mokslinėje literatūroje randama atvejų, kai darbuotojai grįžtamojo ryšio siekimo elgseną vertina dvejopai: vienų darbuotojų nuomone, grįžtamojo ryšio siekimas suvokiamas kaip silpnumo ženklas, kiti jį vertina kaip stiprybės, noro tobulėti išraišką (Ashfor ir Tsui, 1991). Dažnai literatūroje sutinkama, kad grįžtamojo ryšio siekimo elgsena didina pasitikėjimą savimi (Auh ir kt. 2019).

Pastebima, kad bene svarbiausias aspektas grįžtamojo ryšio siekimo elgsenoje – veiksniai, lemiantys grįžtamojo ryšio siekimo elgseną. Atliekant užduotis darbe darbuotojai išsikelia darbo ir asmeninius tikslus, norime teisingai atlikti pavestą užduotį, išpildyti keliamus reikalavimus, tad už atliktus darbus norima gauti atsakymą – grįžtamąjį ryšį. Darbo charakteristikos ir su jomis susiję veiksniai lemia grįžtamojo ryšio siekimo elgseną. Literatūroje darbo charakteristikos sąvoka apibrėžiama kaip individo darbo pobūdis, kuris dažnai laikomas vienu iš svarbiausių pasitenkinimo darbu veiksmių (Schaufeli, Taris, 2014). Darbuotojai, kurie naudojami tinkamomis darbo charakteristikomis (darbo reikalavimais ir darbo ištekliais), darbovietėje yra efektyvesni ir įsitraukę į organizacijos veiklą, todėl yra motyvuoti naudotis grįžtamojo ryšio siekimo elgsena. Remiantis pasaulinių tendencijų duomenimis, darbuotojams reikalinga tiek konstruktyviai suteikta kritika, tiek pelnyti pagyrimai, tačiau remiantis teorinėmis prielaidomis, tinkamų darbo charakteristikų – darbo reikalavimų ir darbo išteklių turėjimas, skatina darbuotojus siekti grįžtamojo ryšio (Schaufeli, Taris, 2014). Pabrėžiama, kad tokie darbuotojai greičiau pasiekia tiek savo asmeninius, tiek bendrus organizacijos tikslus, dar labiau įsitraukdami ir į organizacijos veiklą (Bălăceanu, Vîrgă, Maricutoiu, 2019). Kita vertus, darbo ištekliai motyvuoja darbuotojus siekti grįžtamojo ryšio, o grįžtamojo ryšio sulaukus – mokytis ir tobulėti (Bălăceanu ir kt., 2019).

Nors grįžtamojo ryšio siekimo elgsena yra apibrėžiama kaip atsidavimas savo pastangomis ir iniciatyva įvertinti elgesį siekiant tikslų, tačiau grįžtamojo ryšio siekimas yra apibūdinamas kaip procesas, savo įgūdžių, kompetencijų tobulinimui, veiklos rezultatų gerinimui. Grįžtamojo ryšio

siekimo elgsenos procesas susideda iš trijų sudedamųjų dalių: darbuotojo iniciatyvumo, tinkamo interpretavimo ir pasirinktų tolimesnių veiksmų (Crans ir kt., 2022).

Darbe aptariamo **tyrimo objektas** – darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančios darbo charakteristikos.

**Problema** – kokios darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančios darbo charakteristikos?

**Darbo tikslas** – atskleisti darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančias darbo charakteristikas.

Darbo tikslui pasiekti iškelti šie **uždaviniai**:

1. apibūdinti grįžtamojo ryšio siekimo elgseną, jos ypatybes;
2. apibūdinti darbo charakteristikas, sudarant teorinį atskirų darbo charakteristikų ir grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos sąsajų modelį;
3. parengti darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančių darbo charakteristikų, tyrimo metodiką;
4. ištirti darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančių darbo charakteristikas ir parengti rekomendacijas.

**Darbo metodai**:

1. mokslinės literatūros šaltinių analizė;
2. anketinė apklausa internetu;
3. grafinė ir statistinė duomenų analizė.

**Tyrimo struktūra**: tyrimo projektą sudaro 75 psl. (be priedų), projekte pateikta 21 lentelė, 9 paveikslai, 8 priedai, panaudota 152 literatūros šaltiniai ir 4 kiti informaciniai šaltiniai. Magistro baigiamąjį projektą sudaro įvadas, santrauka lietuvių ir anglų kalba, lentelių, paveikslų sąrašas bei 4 skyriai. *Pirmame skyriuje* aprašoma darbo charakteristikų, lemiančių darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną, problemos analizė. *Antrame skyriuje* pateikiami darbo charakteristikų, lemiančių darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną, teoriniai aspektai: grįžtamojo ryšio, grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos ir darbo charakteristikų samprata, grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos nauda darbuotojui, organizacijai, taip pat grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos tipai. Pateikiamas darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančių darbo charakteristikų teorinis modelis. *Trečiame skyriuje* pristatomi empiriniai darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančių darbo charakteristikų tyrimo metodologija: nurodomas tyrimo tikslas, uždaviniai, struktūra, tyrimo imtis ir organizavimas, anketos validumas bei tyrimo etika. *Ketvirtame skyriuje* pateikiami empirinio darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančių darbo charakteristikų tyrimo rezultatai ir diskusija pagal demografines charakteristikas, darbuotojų grįžtamąjį ryšį lemiančių darbo charakteristikų tyrimo rezultatų analizė, koreliacinė bei regresinė analizė, mokslinė diskusija, tyrimo apribojimai, išvados bei rekomendacijos, priedai, literatūros sąrašas.

## 1. Darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančių darbo charakteristikų problemos analizė

Darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgsena, naujausių tyrimų duomenimis, pirmiausia siejama su orientacija į tikslą. Yra nustatyta, kad asmenys, siekiantys veiklos rezultatų, grįžtamojo ryšio siekia dažniau (Ashford ir kt., 2016). Grįžtamojo ryšio siekimo elgsena, turint aiškų ir konkretų tikslą dėl ko ir kodėl yra siekiama grįžtamojo ryšio, dažniausiai yra susijusi su darbuotojų pasiekimais ir tuo, kaip juos įvertina vadovai ar kolegos. Remiantis Lietuvos, užsienio mokslininkų atliktais tyrimais ir pateikta medžiaga, buvo atlikta problemos analizė apie darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančias darbo charakteristikas.

Tyrimų, kuriuose būtų analizuota grįžtamojo ryšio siekimo elgsena, jos apibrėžtis, nauda organizacijai, grįžtamojo ryšio siekiančiam asmeniui, randama nemažai. Dažniausiai grįžtamojo ryšio siekimo elgsena apibrėžiama kaip savireguliacijos priemonė, kuri padeda gerinti veiklos rezultatus (Anseel ir kt., 2015), grįžtamojo ryšio siekimo elgsena pabrėžiama ir kaip aktyvus elgesys, kuriuo yra gaunama informacija, padedanti pasiekti pokyčių, strateginių tikslų (Ashford ir Cummings, 1983, Bălăceanu ir kt., 2019). Ashford'as ir kt. (2016), Geister'is ir kt. (2006); Hanser'is ir Muchinsky's (1978) grįžtamojo ryšio siekimo elgseną įvardina kaip pastangas, padedančias pasiekti savo tikslą. Anot Crans'o ir kt. (2022), grįžtamojo ryšio siekimo elgsena yra naudinga kompetencijų tobulinimui, veiklos rezultatų gerinimui. Tačiau Auh'o ir kt. (2019) mini, kad grįžtamojo ryšio siekimo elgsenoje, siekiant savo tikslo yra labai svarbus įsitraukimas bei pasitikėjimas savo jėgomis darbo aplinkoje. Remiantis Brown'o ir kt. (2000) atliktų tyrimų duomenimis, grįžtamojo ryšio siekimo elgsena padeda sumažinti neapibrėžtumą, padidinti aiškumą, darbo našumą ir pozityvesnį požiūrį į darbą (Morrison, 2002). Kita vertus Chae ir Park'o (2022) teigimu, grįžtamojo ryšio siekimo elgsena yra savireguliacinis būdas, kuriuo remdamiesi žmonės gali išmokti naujų dalykų, padedančių tobulėti, išspręsti problemas, įvertinti, ar jų darbas atitinka veiklos standartus ir ar jų elgesys yra laikomas tinkamu (Lam ir kt., 2017).

Tyrėjai įrodė, kad aktyvus grįžtamojo ryšio siekimas yra svarbus tiek atskiram individui, tiek organizacijai (Ashford, 1986; Ashford ir Cummings, 1983). Pirmiausia, tyrimai buvo sutelkti į grįžtamojo ryšio siekimo elgseną, kuri parodė abipusę naudą tiek organizacijai, tiek asmeniui (Ilgen, Fisher, Taylor, 1979, cit. Breugh, 1989), todėl vėliau daugelis tyrimų buvo sutelkti į grįžtamojo ryšio ieškančiojo elgesio veiksnius (Steelman, Levy ir Snell, 2004; Williams, Miller, Steelman ir Levy, 1999, cit. Breugh, 1989). Grįžtamojo ryšio siekimo elgsena buvo siejama ir su svarbiais organizaciniais rezultatais, tokiais kaip pasitenkinimas darbu, mokymasis ir motyvacija (Morrison, 2002). Vėliau atsirado tyrimų, kurie nurodo, kiek palanki arba nepalanki darbo aplinka didina arba mažina grįžtamojo ryšio siekimo elgseną: nurodoma, kad palanki darbo aplinka didina grįžtamojo ryšio siekimo elgseną (Steelman ir kt., 2004).

Tyrimai parodė, kad darbuotojams aktyviai ieškant grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos galima pasiekti daug teigiamų darbo rezultatų, įskaitant didesnę darbo našumą, didesnę pasitenkinimą darbu, lojalumą organizacijai ir kt. (Krasman, 2011). Grįžtamojo ryšio siekimo elgsena yra naudinga ne tik gavėjui, bet ir visai organizacijai bei verslui (Baker ir kt., 2013; Beenen, Pichler ir Levy, 2016). Remiantis atliktų tyrimų duomenimis, organizacijos, kurios yra suinteresuotos grįžtamojo ryšio siekimo elgsena, turi didesnę konkurencinį pranašumą, yra sėkmingesnės (Baker ir kt., 2013; Zenger ir Folkman, 2014). Nepaisant to, tyrimai rodo, kad darbuotojai yra suinteresuoti grįžtamojo ryšio siekimo elgsena, tačiau

darbdaviai jo nesuteikia taip dažnai, kaip darbuotojams norėtųsi. Zenger ir Folkman (2014) tyrimų duomenimis, 65 proc. darbuotojų norėtų gauti daugiau grįžtamojo ryšio iš savo darbdavio, o 98 proc. darbuotojų nurodo, kad negavę grįžtamojo ryšio arba gavę neužtektinai – nori atsiriboti nuo savo darbo vietos.

Įprasta manyti, kad grįžtamojo ryšio suteikimo procesas – formalus (Pearce ir Porter, 1986). Šie oficialūs grįžtamojo ryšio procesai yra struktūrizuoti, reikalauja pasiruošimo ir yra iš anksto suplanuoti (Cappelli ir Tavis, 2016). Dažniausiai randamas pavyzdys – metinis darbuotojo veiklos įvertinimas. Tačiau dabar organizacijos vis dažniau suteikia neformalų atsiliepimą, kuriam, pasak Cappelli'o, Tavis, 2016; Baker'io ir kt., 2013, trūksta struktūros, jis perduodamas kasdienėje sąveikoje, nereikalauja planavimo ir išankstinio pasiruošimo. Visgi, remiantis tyrimų duomenimis, neformaliai suteikiamas grįžtamasis ryšys pasiteisina labiau, nes darbuotojai yra labiau įsitraukę į organizacijos veiklą, yra lojalesni jai (Zenger ir Folkman, 2014). Pagrindinis neoficialaus grįžtamojo ryšio siekimo pranašumas – galimybė dažniau gauti grįžtamąjį ryšį, aktyviai jo ieškoti savo darbo vietoje (Pitkänen ir Lukka, 2011).

Buvo manoma, kad darbuotojai yra pasyvūs grįžtamojo ryšio siekimo gavėjai, tačiau Ashford'as (1986) pirmą kartą metė iššūkį tradiciniam supratimui. Nuo tada mokslininkai nustatė du skirtingus metodus, kuomet yra siekiama grįžtamojo ryšio. Ashford'as ir Cummings'as išskyrė dvi pagrindines grįžtamojo ryšio paieškos strategijas tiesioginę apklausą ir stebėjimą. Dauguma iki šiol atliktų tyrimų daugiausiai dėmesio skiria šioms strategijoms (Anseel ir kt., 2015). Tiesioginė apklausa apibūdinama, kaip aiškus ir aktyvus žodinis prašymas pateikti informaciją. Stebėjimas, priešingai – netiesioginis metodas, apimantis stebint grįžtamojo ryšio šaltinį ir aplinką, ieškant užuominų, rodančių savo veiklą ar elgesį. Vis tik, verta pastebėti, kad grįžtamojo ryšio siekimo elgsena turėtų būti svarbi įvairaus amžiaus darbuotojams, ypač jaunesniems darbuotojams, kuriems reikia daugiau žinių apie darbą. Tačiau SST požiūriu, tiek jaunesni, tiek vyresni darbuotojai gali jaustis motyvuoti išgirdę grįžtamąjį ryšį apie savo atliktą darbą. Nors jaunesni darbuotojai grįžtamąjį ryšį gali labiau vertinti dėl papildomų žinių įgijimo ir karjeros plėtros, vyresni darbuotojai – dėl glaudžių santykių plėtojimo ir palaikymo darbovietėje (Marques, Sousa, Ramos, 2023).

Nagrinėjant grįžtamojo ryšio siekimo elgseną randama tyrimų (Hymas, 2020), kuriuose nagrinėjamos grįžtamojo ryšio siekimo elgsena ir asmens prierašumas. Nepaisant to, kad grįžtamasis ryšys yra populiarus vadybos tyrimų sritis, tam skiriama labai mažai dėmesio, tačiau buvo atkreiptas dėmesys į ryšį tarp individualių prisirišimo stiliaus skirtumų ir grįžtamojo ryšio ieškančio elgesio (Hymas, 2020). Asmenys, kurie vengia prisirišti, nekuria artimų darbo santykių su savo kolegomis. Tikėtina, kad tokie darbuotojai nesieks grįžtamojo ryšio. Tuo tarpu darbuotojai, nevengiantys grįžtamojo ryšio, yra linkę dažniau siekti grįžtamojo ryšio iš savo vadovų ar kolegų. Dažnai darbuotojų prierašumui įtakos turi darbuotojo santykis su darbdaviu – kuo glaudesni jų santykiai, tuo prierašumas yra didesnis. Kai darbdaviai teikia grįžtamąjį ryšį savo darbuotojams, jie jaučiasi saugesni, užtikrintesni, išlaikomas konkurencinis pranašumas (Baker ir kt., 2013).

Ashford'o ir Tsui (1991) teigimu, grįžtamasis ryšys gali būti dvejopas: teigiamas ir neigiamas. Remiantis tiek teigiamu grįžtamuoju ryšiu, tiek neigiamu, pasiekiami skirtingi tikslai. Jaworski's ir Kohl'as (1991) mini, kad teigiami atsiliepimai turi informacinę ir motyvacinę funkciją, kuri išreiškia didesnę įtaką darbuotojų veiklos rezultatams ir pasitenkinimui darbu, negu išsakyti neigiami

atsiliepimai, suteikiantys informaciją apie darbo našumą, tačiau dažniausiai nemotyvuojantys. Tačiau Kwoon, Oh'o (2020) teigimu, nors nebuvo atlikta daug tyrimų apie neigiamo grįžtamojo ryšio ieškančio elgesio efektyvumą, buvo įrodyta, kad neigiamo grįžtamojo ryšio siekimo elgesys turėjo teigiamos įtakos darbo rezultatams. Taip pat buvo atlikti keli tyrimai rodantys, kad grįžtamojo ryšio siekimo elgesys turi įtakos organizacijos įsipareigojimui, pasitenkinimui darbu ir darbo našumu. Nepaisant šių tyrimų, yra duomenų, kurie prieštarauja grįžtamojo ryšio ieškančio elgesio poveikiui. Anseel'as ir kt. (2015) išanalizavę 30 metų trukusius grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos tyrimus, nustatė, kad nėra jokio reikšmingo ryšio tarp grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos ir darbo rezultatų. Todėl manoma, kad reikėtų atlikti tyrimus, nagrinėjančius procesą, kaip grįžtamojo ryšio siekimo elgsena veikia rezultatų kintamuosius.

Darbo charakteristikų modelis yra atpažįstamas kaip vienas iš pirmaujančių darbe patiriamo streso mažinimo modelių, kartu su Karasek'o (1979), darbo reikalavimų kontrolės (JD-C) modeliu ir Siegrist'o (1996) atlygio disbalanso (ERI) modeliu. 2013 m. rugsėjo mėn. „Google Scholar“ paieška atskleidė, kad du pagrindiniai straipsniai, kuriuose buvo aptariamas JD-R modelis (Demerouti ir kt., 2001; Schaufeli ir Bakker, 2004) buvo cituojamas daugiau nei 2400 kartų. Remiantis tyrimu, kuris buvo atliktas Europos saugos ir sveikatos agentūroje (2002), nustatyta, kad stresas, kurį darbuotojai patiria darbe, yra viena didžiausių problemų, susijusių su profesinėmis ligomis Europoje, sukeliančių įvairius sveikatos sutrikimus. Taigi, darbo charakteristikų modelio naudojimas organizacijose gali padėti kovoti su aktualia šių dienų problema – stresu ir įtampa. Kiti tyrimai rodo, kad darbo charakteristikų modelis padeda mažinti monotoniją, padidinti darbuotojų įsitraukimą ir produktyvumą (Schaufeli ir Taris, 2014). Hackman'o ir kt. (1980) teigimu, darbo charakteristikos neretai gali padidinti darbo efektyvumą. Tuo tarpu darbo efektyvumą mažina sumažėjęs darbuotojų pasitenkinimas, pravaikštos, didėjanti darbuotojų kaita. Verta minėti, kad Hackman'as ir Oldham'as (1975, 1976, 1980), susisteminę ir praplėtę ankstesnes idėjas apie darbo pobūdį, sukūrė darbo charakteristikų modelį, kuris ilgą laiką buvo laikomas vienu svarbesnių pasiekimų darbo pobūdžio tyrinėjimų sferoje. Parker'o, Morgeson'o ir John'o (2017) teigimu, darbo charakteristikų modelis leidžia suvokti, kaip darbas gali patenkinti pagrindinius kiekvieno žmogaus poreikius, kuriuos kiekvienas žmogus turi skirtingus, tačiau darbo charakteristikų samprata, pasak Hackman'o ir Oldham'o (1975), cit. Scott-Ladd ir kt. (2005), padeda suprasti ir įvertinti ryšį tarp darbuotojų motyvavimo, pasitenkinimo darbu ir veiklos rezultatų. Anot Bakker'o ir kt. (2013) pačios organizacijos gali nusistatyti darbo reikalavimus ir darbo išteklius, kurie gali priversti darbuotojus jausti pasitenkinimą darbu arba priešingai – jausti įtampą ir nerimą.

Darbo reikalavimai, pasak Bakker'o ir kt. (2003), daro tiesioginę įtaką sveikatai, jos išsaugojimui. Darbo reikalavimų tema tyrimų nėra daug, tačiau atlikus sisteminę mokslinės literatūros apžvalgą, pasirinkti penki darbo ištekliai: vaidmens dviprasmiškumas, darbo sudėtingumas, vaidmens konfliktas, darbo virškrūvis bei darbo ir namų konfliktas, labiausiai lemiantys grįžtamojo ryšio siekimo elgseną. Darbo reikalavimai pasirinkti identifikavus mokslininkų (Schaufeli ir Taris, 2014; Demerouti, Bakker, Nachreiner ir Schaufeli, 2001; Hockey, 1997; Schaufeli ir Bakker, 2004) pateiktas darbo išteklių charakteristikas, kurios lemia grįžtamojo ryšio siekimo elgseną. Remiantis tyrimų duomenimis verta pastebėti, kad darbuotojai, patiriantys didelius darbo reikalavimus ir mažus darbo išteklius, darbe dažniau patiria perdegimą, lemiantį sumažėjusį įsitraukimą, negu darbuotojai, dirbę palankiomis darbo sąlygomis (Schaufeli ir Taris, 2014).

Vis tik remiantis atliktais tyrimais randama, kad vaidmens dviprasmiškumas yra orientuotas į darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną (Ashford ir kt., 2016). Buvo manoma, kad dviprasmiškumas skatina grįžtamojo ryšio siekimo elgseną (Ashford, 1986; Bennett ir kt. 1997). Krasman (2013) ištyrė, kad asmenys, labiau susitapatinę su užduotimi, tapo savarankiškesni ir labiau susidomėję grįžtamojo ryšio siekimo elgsena. Tačiau Anseel ir kt. (2015) nurodo randantys nereikšmingus, silpnus ryšius tarp grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos ir vaidmens dviprasmiškumo. Randama tyrimų, kuriuose teigiama, kad užduoties reikšmingumas ir užduočių įvairovė teigiamai veikia grįžtamojo ryšio siekimo elgseną (Krasman, 2013).

Ankstesniuose tyrimuose (Sluss, Dick ir Thompson, 2011) nurodo, kad vaidmens dviprasmiškumas kenkia darbuotojo veiklai, dviprasmiškumas buvo siejamas su nerimu (Katz ir Kahn, 1978). Cohen (1996) nustatė, kad dviprasmiškai apibrėžtos užduotys, su nenuosekliais nurodymais, kelia nerimą ir sumažina produktyvumą. Tačiau prieinama prie nuomonės, kad dviprasmiškumas kyla dėl sudėtingumo, ne visai aiškių nurodymų, todėl asmenys, susidūrę su vaidmens dviprasmiškumu, susidurs su iššūkiais, vykdant savo veiklos lūkesčius. Rizzo ir kt. (1970) pastebi, kad vaidmens dviprasmiškumas turėtų didinti nerimą ir nepasitenkinimą savo vaidmeniu, dėl to sumažėja darbo našumas. Ashford'o, Stobbeir'o ir Nujella (2016) teigimu, grįžtamojo ryšio siekimo elgsena sumažina dviprasmiškumą. Anseel'o ir kt. (2015) teigimu, neapibrėžtumo mažinimas yra viena iš grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos varomųjų jėgų, kadangi didėjantis netikrumo jausmas turėtų padidinti grįžtamojo ryšio vertę (Morrison, 2002). Verta minėti, kad yra tyrimų, nagrinėjančių grįžtamojo ryšio siekimo elgseną ir vaidmenų dviprasmiškumą (Srikanth, Jomon, 2013), tačiau trūksta tyrimų, nagrinėjančių tarpusavio santykius.

Sudėtingi darbai neretai kelia iššūkių, o tai paskatina darbuotojus investuoti papildomas pastangas ir laiką (Chung-Yan, 2010). Darbo sudėtingumas sukelia teigiamą pokytį, kuris skatina asmeninį augimą ir tobulėjimą. Tačiau randama tyrimų, kurie nurodo, kad sudėtingi darbai priverčia darbuotojus būti lankstesniais, investuoti daugiau laiko jiems tinkamai atlikti (Brown ir kt., 2020). Vis tik nurodoma, kad sudėtingi darbai darbuotojams kelia didelius lūkesčius ir atsakomybę, o dažnu atveju – tai reikalauja laiko ir papildomų darbo išteklių, pastebima, kad dažniausiai eikvojami asmeniniai ištekliai (Pan, Sun, 2018).

Randama tyrimų, kuriuose nurodoma, kad darbo ir asmeninio gyvenimo balanso praktika naudojama kaip viena labiausiai pasiteisinančių talentų valdymo strategijų, norint pagerinti darbuotojų išlaikymą organizacijoje: mažėja darbo ir šeimos konfliktai, pastebimas didesnis organizacinis pilietiškumas, įsipareigojimas organizacijai, didesnis pasitenkinimas darbu (Kim, 2014), cit. Karatepe (2012). Remiantis atliktų tyrimų duomenimis, pastebima, kad sumažėjus darbo ir namų ribai, darbuotojai patiria mažiau konfliktinių situacijų su šeimos nariais, tampa lengviau suderinti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (Waizenegger ir kt. (2020), tačiau Pennington'as, Stanford'as (2020) nurodo, kad tėvams, dirbantiems namuose ir prižiūrintiems savo vaikus, ypatingai mažamečius – pandemijos laikotarpis, kai dirbama iš namų, sukelia nemažai sunkumų: tėvai neišnaudoja viso darbo potencialo, nes dirbdami tuo pačiu turi rūpintis savo vaikais. Kita vertus, pastebima, kad sumažėjus darbo ir namų ribai, darbuotojai patiria mažiau konfliktinių situacijų su šeimos nariais, jiems lengviau suderinti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (Haeger ir Lingham, 2014), cit. Waizenegger, McKenna, Cai, Bendz, 2020). Atlikti tyrimai parodė, kad tėvai, kurie sugeba tinkamai suderinti šeimos ir darbo balansą, yra labiau patenkinti savo asmeniniu gyvenimu, darbe pasiektais rezultatais.

Mariappanadar'as ir Aust (2017) teigia, kad virškrūviai pamažu tampa šiuolaikine organizacijų problema. Mazzetti ir kt. (2016) nurodo, kad virškrūvis susidaro tada, kai darbdaviai nesamdo naujų darbuotojų, o didesnę darbo krūvį suteikia esamiems darbuotojams. Anot Altinay's, Dai, Chang'o, Zhuang'o, Liu (2019), išskiriamos dvi pagrindinės viršvalandžių priežastys:

- Darbuotojai turi patenkinti visus vadovų keliamus darbo reikalavimus.
- Darbuotojai turi patenkinti klientų poreikius.

Vaidmenų konfliktą pirmą kartą sistemingai tyrė Kahn ir kt. (1964) organizacinėje srityje, kuris buvo apibrėžiamas, kaip dviejų ar daugiau vaidmenų lūkesčių neatitikimas (House, Rizzo, 1972). Balaban'o (2000) atliktame tyrime nurodo, kad dažnu atveju vaidmenų konfliktus išprovokuoja vadovai, priimdami sprendimus, kurie sukelia prieštarīgus veiksmus, tokiu būdu darbuotojai jaučia nepasitenkinimą savo darbu. Visgi, remiantis atliktų tyrimų duomenimis, verta paminėti, kad svarbu stebėti, kada atsiranda vaidmenų konfliktas ir laiku jį išspręsti, kol darbuotojas neatitilo nuo organizacijos (Balaban (2000), cit. House, Rizzo (1972)).

Darbo išteklius Brown'as ir kt. (2020) apibūdina kaip fizinius, socialinius, psichologinius ir organizacinius darbo aspektus, padedančius pasiekti darbo tikslus, skatinančius asmens augimą. Morf, Feierabend, Staffelbach'as (2017) nurodo, kad darbo ištekliai padeda darbuotojams siekti asmeninių tikslų, stimuliuoti augimą, tenkinti asmeninius ir darbo poreikius. Atlikus sisteminę mokslinės literatūros apžvalgą, pasirinkti penki darbo ištekliai: autonomija, dalyvavimas sprendimų priėmime, socialinė parama iš kolegų, socialinė parama iš darbdavio, užduočių įvairovė, kuri lemia grįžtamojo ryšio siekimo elgseną. Darbo reikalavimai pasirinkti identifikavus mokslininkų (Schaufeli ir Taris, 2014; Demerouti, Bakker, Nachreiner ir Schaufeli, 2001; Hockey, 1997; Schaufeli ir Bakker, 2004) pateiktas darbo išteklių charakteristikas, kuriuos lemia grįžtamojo ryšio siekimo elgseną.

Breaugh'as (1989), cituodamas Hackman ir Oldham (1975), apibrėžė autonomiją kaip būdą, suteikiantį asmeniui esminės laisvės ir nepriklausomybės, planuojant savo darbą ir jo atlikimo veiksmus. Parker'is, Williams, Turner (2006) autonomiją sieja su didesne galimybe gauti grįžtamąjį ryšį. Pastebima, kad daugiausia tyrimų, susijusių su autonomija, siekia iširti autonomijos įtaką darbo rezultatams (Saragih, 2011; Hornung, Rousseau, 2007; Ng, Feldman, 2014). Visgi remiantis atliktų tyrimų duomenimis, verta minėti, kad autonomiškumas teigiamai susijęs su darbo našumu ir pasitenkinimu darbu, autonomija nebuvo susijusi su patiriamu stresu darbe (Saragih, 2011). Randama tyrimų, kad autonomija ne tik suteikia darbuotojams savarankiškumo, bet ir didina motyvaciją bei darbo našumą, lojalumą organizacijoje (Fuller, Marler ir Hester, 2006) skiriama daugiau pastangų atliekamoms užduotims, papildomų įgūdžių ir žinių, plėtojamas labiau teigiamas požiūris į savo darbą. Anot Ng'o ir Feldman'o (2014) atliktų tyrimų, darbo vietose daugėja sukuriamų darbo vietų, kuriose akcentuojamas autonomiškumas, nes jis, anot autorių, sukuria daugiausia pridėtinės vertės (Holman, Axtell, Sprigg, Totterdell ir Wall, 2010). Dėl šios priežasties autonomiškumas labai dažnai nagrinėjamas literatūroje (Morgeson ir Humphrey, 2006). Grįžtamojo ryšio siekimo elgsena skatina efektyvesnę darbuotojų mokymąsi, kompetencijos tobulinimą, o autonomija suteikia darbuotojui pasitikėjimo savimi ir didesnę sprendimų priėmimo laisvę. Taigi darbo charakteristikų ir grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos ryšys akivaizdus – skatinamas organizacinis įsipareigojimas ir veiklos



rezultatų gerinimas (Anseel ir kt., 2015), autonomija laikoma, veiksminga priemone, padedančia pagerinti darbuotojų motyvaciją, produktyvumą ir psichologinę gerovę.

Dalyvavimas sprendimų priėmimo apibrėžia asmens dalyvavimą, priimančiam sprendimus, bendradarbiaujant su kitais asmenimis, siekiant bendrų organizacijos tikslų (Knoop, 1995). Anot autoriaus, dalyvavimas sprendimų priėmimo didina darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu ir organizacinę įsipareigojimą, įgalinimą. Remiantis tyrimų duomenimis, dalyvavimas sprendimų priėmimo gerina rezultatus, didinant pasitenkinimą darbu (Scott-Ladd, Travaglione ir Marshall, 2005). Manoma, kad dalyvavimas sprendimų priėmimo padeda identifikuoti ir išspręsti organizacijoje kilusias problemas. Bakanauskienė ir Kyguolienė (2013), sprendimo priėmimą įvardina kaip veiksmą arba procesą, susijusį su žmogaus siekiu išspręsti tam tikrą problemą arba galimybę. Pasak Singh'o (2009), darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo yra vienas reikšmingiausių dalykų, leidžiančių darbuotojui pagerinti darbo rezultatus, ugdyti pilietišką elgesį organizacijoje. Scott-Ladd'as ir Marshall (2004) atliktame tyrime nurodo, kad dalyvavimas sprendimų priėmimo yra svarbus darbuotojams ir organizacijai, glaudžiai susijęs su darbuotojų pasitenkinimu darbu ir emociniu įsipareigojimu organizacijai: didėja darbo našumas, efektyviau ir sklandžiau atliekamos užduotys (Scott-Ladd, Marshall, 2004).

Socialinė parama iš kolegų ir darbdavio – skatina lojalumą organizacijai. Kolegos gali suteikti paramą, kuri prisideda prie teigiamos darbo patirties, padeda palengvinti iššūkius, su kuriais susiduria profesionalūs darbuotojai, atliekantys apmokamą darbą (Leschyshyn, Minnotte, 2014). Socialinė parama, anot Collins'o ir kt., (2016) yra skirstoma į tris rūšis:

- emocinė – kai kas nors užjaučia, paguodžia ir išklauso problemas;
- informacinė – kai teikiama informacija, patarimai;
- instrumentinė – kai suteikiama apčiuopiama pagalba, kad darbas būtų atliktas.

Tačiau, Labianca ir Brass'o (2006) atlikto tyrimo duomenimis, socialinės paramos nebuvimas turi neigiamos įtakos darbuotojo emocinei gerovei, kurios svarba šiomis dienomis vis labiau yra akcentuojama.

Užduočių įvairovė apibūdinama kaip skirtingų užduočių pateikimas darbuotojui (Zaniboni, Truxillo, Fraccaroli, 2013). Remiantis atliktų tyrimų duomenimis pastebėta, kad užduočių įvairovė teigiamai susijusi su pasitenkinimu darbu, darbo perkrovos sumažinimu. Nurodoma, kad didesnę vertę užduočių įvairovės patiria jaunesni darbuotojai, nes įgaunama daugiau darbo patirties, padidintos mokymosi galimybės ir žinios (Zaniboni, Truxillo, Fraccaroli, 2013). Remiantis atliktų tyrimų duomenimis, akcentuojami jaunesnės kartos darbuotojų santykis tarp autonomijos ir įsitraukimo, padedantis atlikti skirtingas užduotis vienu metu, lengvai pasiekti grįžtamąjį ryšį (Marques ir kt., 2023).

Remiantis 2008 metais Suomijoje tris metus trukusio atlikto tyrimo duomenimis, darbo ištekliai turėjo glaudžių sąsajų su motyvacijos procesu, įsitraukimu į darbą: didino organizacinę įsipareigojimą. Tačiau nurodoma, kad laikui bėgant atsiranda perdegimas darbe, kuris sukelia sveikatos sutrikdymus, ilgainiui – depresiją (Hakanen, Schaufeli ir Ahola, 2008). Panašiam tyrimo, kuriame dalyvavo ir olandų vadovai, buvo išsiaiškinta, kad didėjant darbo poreikiams, mažėja darbo

išteklių svarba, dėl šios priežasties atsiranda darbuotojų perdegimas. Tačiau padidėjus darbo išteklių svarbai, didėja įsitraukimas į darbą (Schaufeli, Bakker, Rhenen, 2009). Pavyzdžiui, Hakanen, Bakker'is ir Demerouti (2005) tyrė ryšį tarp darbo reikalavimų ir darbo išteklių su Suomijos odontologų įsitraukimu į darbą. Tyrimų rezultatai parodė, kad darbo ištekliai, socialinė parama iš kolegų bei vadovo tinkamas įvertinimas, lėmė mažesnę darbų apkrovą darbuotojams, dėl to, manoma, kad didėjo darbuotojų įsitraukimas. Panašų tyrimą atliko Bakker'is ir kt. (2007) tarp Suomijos mokytojų. Jie nustatė, kad darbo ištekliai (socialinė parama ir darbuotojų įvertinimas) sumažino neigiamą darbo reikalavimų poveikį (pakito netinkamas mokinių elgesys). Be to, padidėjo įsitraukimas į darbo išteklius. Abu šie tyrimai pabrėžia darbo išteklių svarbą, patenkinant poreikius ir įsitraukiant į organizacijos veiklą. Pavyzdžiui, Rothmann'o ir Essenko (2007) teigimu, Pietų Afrikos universitetų pagalbinis personalas patvirtino, kad perdegimas ir sveikatos problemos yra siejamos su darbo reikalavimais ir darbo ištekliais (Schaufeli, Taris, 2014).

*Apibendrinant išanalizuotus mokslininkų tyrimus darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo ir darbo charakteristikų temomis verta pastebėti, kad tarp atliktų tyrimų akcentuojama nemaža dalis tyrimų, kuriuose nagrinėjama grįžtamojo ryšio siekimo nauda tiek darbuotojui, tiek organizacijai. Nurodoma, kad darbuotojams aktyviai ieškant grįžtamojo ryšio galima pasiekti daug teigiamų darbo rezultatų, įskaitant didesnę darbo našumą, didesnę pasitenkinimą darbu, lojalumą organizacijai ir kt. (Krasman, 2011), taip pat nurodomas ir didesnis konkurencinis pranašumas, organizacijos sėkmė (Baker ir kt., 2013; Zenger ir Folkman, 2014). Verta pastebėti, kad išanalizuotuose tyrimuose trūksta aiškaus įvardijimo, kad darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemia darbo charakteristikos. Tad nepaisant gana plačios atliktų tyrimų aprėpties, trūksta konkretnio ir platesnio ištyrimo tarp grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos ir darbo charakteristikų sąsajų. Iš to kyla magistro baigiamojo darbo probleminis klausimas – kokios yra darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančios darbo charakteristikos?*

## Sąvokų žodynas

**Autonomija** – būdas, suteikiantis asmeniui esminės laisvės ir nepriklausomybės, planuojant savo darbą ir jo atlikimo veiksmus (Breugh, 1989).

**Dalyvavimas sprendimų priėmime** – apibrėžiamas kaip asmens dalyvavimas priimant sprendimus, bendradarbiaujant su kitais asmenimis, siekiant bendrų organizacijos tikslų (Knoop, 1995).

**Darbo charakteristikos** – būdas, padedantis darbuotojus motyvuoti ir didinti jų įsitraukimą į darbą (Humphrey, Jenifer ir Morgeson, 2007).

**Darbo ir namų konfliktas** – apibrėžiamas kaip vaidmenų tarpusavio konflikto tipas, kai vaidmenų poreikiai, kylantys iš vienos gyvenimo srities (darbo ar namų), nesuderinami su kito vaidmens reikalavimais, kylančiais iš kitos srities (Greenhaus ir Beutell, 1985).

**Darbo ištekliai** – apibūdinami kaip socialinis, fizinis, psichologinis ar organizacinis darbo požiūris, padedantis pasiekti darbo tikslus, skatinančius asmens augimą (Brown, Kraimer ir Bratton 2020).

**Darbo reikalavimai** – tai darbo aspektai, kurių atlikimui reikalingos darbuotojų pastangos (fizinės, emocinės ir pažintinės), kurias iššaukia darbo veikla, organizacija (Brown, Kraimer ir Bratton 2020).

**Darbo virškrūvis** – darbo virškrūvis apibrėžiamas kaip nepagrįstas darbo krūvis, varginančios ir ilgos darbo valandos, kuomet jaučiamas spaudimas dirbti viršvalandžius, turėti trumpesnės atostogas (Altaf ir Awan, 2011).

**Grižtamojo ryšio siekimo elgsena** – veiksminga savireguliacijos priemonė, padedanti pagerinti veiklos rezultatus (Anseel, Beatty, Shen, Lievens ir Sackett 2015).

**Socialinė parama** – apibrėžiama kaip žodinis ir neverbalinis bendravimas tarp gavėjo ir teikėjo, kuris sumažina netikrumą dėl situacijos, savęs, kito asmens ar santykių (Collins, Hislop ir Cartwright, 2016).

**Užduočių įvairovė** – apibrėžiama kaip darbuotojų gebėjimas naudojantis turimais ištekliais atlikti įvairias užduotis (Morgeson ir Humphrey, 2006).

**Vaidmens dviprasmiškumas** – reiškia situaciją, kai lūkesčiai konkrečiam vaidmeniui nėra aiškūs (Jones, 2013, cit. Tang, Chung, 2010)

**Vaidmenų konfliktas** – apibrėžiamas su vaidmeniu nesusijusių lūkesčių neatitikimas arba nesuderinamas (House ir Rizzo, 1970).

## 2. Darbo charakteristikų, lemiančių darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną, teoriniai aspektai

Darbo charakteristikomis yra vadinamos užduotys ar atsakomybė, kurios yra būdingos konkrečiam darbui (Gallagher, 2005). Nustatyta, kad nuo darbo charakteristikų tiesiogiai priklauso ir grįžtamojo ryšio siekimo elgsena, kuri dažnu atveju didina asmens pasitenkinimą darbu, darbo našumą, motyvuoja siekti tiek savo, tiek organizacijos strateginių tikslų (Ashford, Tsui, 1991).

### 2.1. Grįžtamojo ryšio samprata

Baker'io ir kt. (2013) teigimu, grįžtamasis ryšys yra dinaminis komunikacijos procesas, vykstantis tarp dviejų žmonių, kuriuo siekiama perteikti informaciją apie vertinamojo pasiektus rezultatus. Hanser'is ir Muchinsky (1978) nurodo, kad grįžtamasis ryšys iš esmės yra informacija, prieinama darbuotojams jų darbo aplinkoje, kurios svarbiausia funkcija – reguliuoti darbuotojo elgesį ir padėti pasiekti darbuotojams užsibrėžtų tikslų. Grįžtamasis ryšys yra vienas iš komunikacijos elementų, tad sklandžiam grįžtamojo ryšio vykdymui yra reikalingos dvi pusės: grįžtamojo ryšio gavėjas ir grįžtamojo ryšio teikėjas (Erven, 2001). Grįžtamąjį ryšį gali gauti vienas asmuo ar asmenų grupė. Pastebima, kad organizacijoje grįžtamasis ryšys teikiamas vadovams, pavaldiniams ir kolegoms (Smither ir Walker, 2004; Atwater ir Brett, 2006). Suteikti grįžtamąjį ryšį gali vadovai, ekspertai, klientai, tyrėjai, įrangos, gamybos prižiūrėtojai, mechaniniai įrenginiai. Nurodoma, kad asmuo, naudodamas savo įrašus, gali suteikti pats sau grįžtamąjį ryšį (Alvero, Bucklin ir Austin, 2001). Vadinasi, grįžtamasis ryšys gali būti suteikiamas ne tik iš vadovų, kolegų, klientų ir kt., bet ir nagrinėjant savo įrašus.

London'o (2003) teigimu, grįžtamasis ryšys yra labai svarbi darbo ir veiklos valdymo dalis. Kitaip tariant, tai informacija, suteikiama darbuotojui už darbo ir veiklos atlikimo kokybę. Hempel'is (2008) teigia, kad į grįžtamojo ryšio gavimą gali būti įtraukta ne vien tik darbo kiekybė ar kokybė, tačiau labai svarbus veiksnys yra veiklos sudėtingumas, asmeninės savybės, lojalumas bei pasitenkinimas darbu, moralinės charakteristikos, komunikacijos ir problemų sprendimo įgūdžiai, atsakomybė. Anseel'as ir kt. (2015) nurodo, kad grįžtamasis ryšys – vienas iš pagrindinių žmogaus poreikių, padedančių pasiekti efektingą elgesį (Ashford, Tsui, 1991). Stone ir Heen (2018) grįžtamąjį ryšį apibūdina kaip savęs pažinimą, kaip mokymąsi iš gyvenimo, apimančią visą apie save gaunamą informaciją.

Grįžtamasis ryšys vaidina svarbų vaidmenį individo elgesyje ir veikloje. Yra žinoma, kad atsiliepiamai padidina darbo našumą, motyvuoja, nukreipiant siekti tiek savo, tiek organizacijos strateginių tikslų (Ashford, Tsui, 1991). Panašų supratimą apie grįžtamojo ryšio naudą demonstruoja Schaufeli's ir Taris (2014), kurių nuomone, grįžtamasis ryšys gali paskatinti mokymąsi ir darbo kompetencijos didinimą, o sprendimų laisvė ir socialinė parama patenkina autonomijos požymius. Abiem atvejais darbo išteklių skatina teigiamą įsitraukimą į darbą, kada yra pasiekiami tikslai ir patenkiami poreikiai. Morrison'o (2002) teigimu, grįžtamojo ryšio ieškojimas sumažina neapibrėžtumą, o tai lemia didesnę darbo našumą ir pozityvesnę požiūrį į darbą.

1 lentelė. Grįžtamojo ryšio apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas
Ashford, Tsui (1991)	„Grįžtamasis ryšys – būdas, padedantis pasiekti efektingą elgesį“ .

Baker, Perreault, Reid, Blanchard (2013)	„Grįžtamasis ryšys yra dinaminis komunikacijos procesas, kuris vyksta tarp dviejų žmonių, kuriuo siekiama perteikti informaciją apie pasiektus rezultatus“.
Erven (2001)	„Grįžtamasis ryšys yra vienas komunikacijos elementų, sklandžiam grįžtamojo ryšio vykdymui yra reikalingos dvi pusės: grįžtamojo ryšio gavėjas ir grįžtamojo ryšio teikėjas“.
Hanser, Muchinsky (1978)	„Grįžtamasis ryšys iš esmės yra informacija, prieinama darbuotojams jų darbo aplinkoje, kurios svarbiausia funkcija – reguliuoti darbuotojo elgesį bei bei pasiekti darbuotojų užsibrėžtų tikslų bei pasiekti darbuotojų užsibrėžtų tikslų“.
Ilgel ir kt. (1979); Morrison, Bies, (1991)	„Grįžtamasis ryšys yra komunikacijos procesas, vykstantis tik tarp grįžtamojo ryšio siuntėjo ir gavėjo“.
London (2013)	„Grįžtamasis ryšys yra vienas pagrindinių darbo ir veiklos valdymo įrankių organizacijos veikloje“.
Stone, Heen (2018)	Grįžtamasis ryšys apima visą apie save gaunamą informaciją. Plačiausia prasme grįžtamąjį ryšį galima apibūdinti kaip savęs pažinimą, įgyjamą per patirtį ir kitus žmones, kaip mokymąsi iš gyvenimo“.

*Apibendrinant skirtingų autorių grįžtamojo ryšio apibrėžimus galime pastebėti tendencingą žodžių pasikartojimą, kuriame apibūdinamas grįžtamojo ryšio sąvokos apibrėžimas: dažnai minima komunikacija, informacija, rezultatai ir užsibrėžtų tikslų siekimas. Grįžtamasis ryšys gali būti suteikiamas pavaldinių, vadovų, kolegų (Cunningham, 2011), tačiau remiantis literatūros apžvalga pastebima, kad efektyviausias grįžtamasis ryšys yra tas, kurį suteikia vadovai, nes jis labiausiai priverčia tobulėti, mokytis, kelti kvalifikaciją darbo aplinkoje.*

## **2.2. Grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos samprata**

Grįžtamojo ryšio siekimo elgsena yra siejama su iniciatyvumu, socializacija, darbo efektyvumu, pastangomis, tikslų įgyvendinimu, veiklos valdymu ir kt. Ashford'as ir kt. (2016) pastebi, kad grįžtamojo ryšio siekimo elgsena yra sąmoningos pastangos, padedančios pasiekti savo tikslą (Ashford ir kt., 2016). Ashford'as kitame straipsnyje (1986) priduria, kad grįžtamojo ryšio siekimo elgsena siekiama nustatyti savo elgsenos teisingumą ir tinkamumą. Skirtingi autoriai nevienodai įvardina grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos charakteristikas: Bălăceanu, ir kt. (2019) grįžtamojo ryšio siekimo elgseną apibūdina, kaip aktyvų elgesį, kurio dėka asmenys gali gauti informaciją, padedančią pasiekti strateginių tikslų ir pokyčių. Lam ir kt. (2017) priduria, kad grįžtamojo ryšio siekimo elgsensys padeda darbuotojams tinkamai įvertinti, ar jų darbas atitinka veiklos standartus, ir, ar jų elgsensys yra laikomas tinkamu. Tačiau Anseel'as ir kt. (2015) praplečia grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos sąvoką, nurodo, kad grįžtamojo ryšio siekimo elgsena yra veiksminga savireguliacijos priemonė, padedanti pagerinti veiklos rezultatus, Geister'is ir kt. (2006); Hanser ir Muchinsky (1978) mini, kad grįžtamojo ryšio elgsenai svarbu ne tik tikslų pasiekimas, bet ir kitų asmenų įvertinimas. Auh ir kt. (2019) nurodo, kad grįžtamojo ryšio elgsenai svarbu ugdyti sąmoningumą, didinant įsitraukimą bei pasitikėjimą savo jėgomis darbo aplinkoje.

Viena vertus autoriai mini, kad grįžtamojo ryšio siekimas gali būti stiprybės ženklu, nes žmogus, žinantis savo silpnybes nori tobulėti ir jas įveikti (Ashford ir Tsui, 1991). Tačiau Ashford'o ir kt. (2016) teigimu, neretai asmenys vengia siekti grįžtamojo ryšio, viena iš priežasčių – nenoras sužinoti, ko jie negeba atlikti, kai tuo tarpu kolegoms tai padaryti gali, tada asmenys vengia lyginimo, kuris atliekamas tarpusavyje. Atlikus mokslinės literatūros analizę buvo pastebėta, kad grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos dažnai vengia vadovai, nes, pasak Ashford'o ir Tsui (1991), vadovams prašyti

grįžtamojo ryšio iš savo pavaldinių reiškia sumenkinti pasitikėjimo savimi įvaizdį. Kalbant apie grįžtamojo ryšio naudą, mokslinėje literatūroje teigiama, kad grįžtamasis ryšys vertingas ne tik darbo našumui, motyvacijai didinti, siekiant strateginių tikslų, bet ir leidžia tinkamai padarius išvadas ištaisyti savo klaidas. Tačiau pasitaiko atvejų, kai darbuotojai nesiekia grįžtamojo ryšio, nes grįžtamojo ryšio siekimas, jų teigimu, gali parodyti kompetencijos stoką, sugadinti pasitikinčio savimi darbuotojo įvaizdį (Lam ir kt., 2017).

Neretai ir mokslinėje literatūroje randama atvejų, kai darbuotojai grįžtamojo ryšio siekimo elgseną vertina dvejopai: vienu darbuotojų nuomone, grįžtamojo ryšio siekimas suvokiamas kaip silpnumo ženklas, kiti jį vertina kaip stiprybės, noro tobulėti išraišką (Ashfor ir Tsui, 1991). Dažnai literatūroje sutinkame, kad grįžtamojo ryšio siekimo elgsena didina pasitikėjimą savimi (Auh ir kt. 2019). Kita vertus, grįžtamojo ryšio siekimo elgsena yra apibrėžiama, kaip atsidavimas, savo pastangomis ir iniciatyva įvertinti elgesį, siekiant tikslų. Tačiau grįžtamojo ryšio siekimo elgsena yra apibūdinama ir kaip procesas, savo įgūdžių, kompetencijų tobulinimui, veiklos rezultatų gerinimui. Procesas susideda iš trijų sudedamųjų dalių: darbuotojo iniciatyvumo, tinkamo interpretavimo ir pasirinktų tolesnių veiksmų (nurodoma, kad vyresni ir didesnę darbo patirtį turintys darbuotojai mažiau siekia grįžtamojo ryšio nei jaunesio amžiaus ir mažesnę darbo patirtį turintys asmenys (Crans, Aksentieva, Beausaert, Segers, 2022). Akcentuojamas ir tikslo turėjimas, kai darbuotojai, turintys mokymosi tikslų ar veiklos rezultatų, grįžtamojo ryšio siekia dažniau nei tie asmenys, kurie nekelia jokių tikslų. Ashford'o ir Black'o (1996) atlikto tyrimo duomenimis, grįžtamojo ryšio ieškojimas ypač aktualus naujai pradedančių dirbti darbuotojų tarpe, kuomet iniciatyvus grįžtamojo ryšio ieškojimas palengvina prisitaikymą ir adaptaciją naujoje asmens darbovietėje. Naujausių tyrimų duomenimis, grįžtamojo ryšio paieška pirmiausia siejama su orientacija į tikslą, yra nustatyta, kad asmenys, siekiantys veiklos rezultatų, grįžtamojo ryšio siekia dažniau (Ashford ir kt., 2016).

Dažniausiai grįžtamojo ryšio siekimo elgsena yra aktuali tada, kai turima aiškų tikslą – dėl ko, ir kodėl tai darome, dažnai tai yra susiję su darbuotojų pasiekimais. Darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgsena yra glaudžiai susijusi su darbuotojų vertinimu.

**2 lentelė.** Grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas
Anseel, Beatty, Shen, Lievens, Sackett (2015)	„Grįžtamojo ryšio siekimo elgsena yra veiksminga savireguliacijos priemonė, padedanti pagerinti veiklos rezultatus“.
Ashford, Cummings (1983)	„Grįžtamojo ryšio siekimo elgsena apibrėžia aktyvų elgesį, kuriuo yra pasiekimas tikslas – gaunama informacija, padedanti pasiekti pokyčių“ .
Ashford, Stobbeleir, Nujella (2016)	„Grįžtamojo ryšio siekimo elgsena yra sąmoningos pastangos, padedančios pasiekti savo tikslą“ .
Ashford (1986)	„Grįžtamojo ryšio siekimo elgsena apibrėžiama, kaip pastangos, siekiančios nustatyti savo elgsenos teisingumą ir tinkamumą, pasiekiant savo tikslą“.
Auh, Menguc, Imer, Uslu (2019)	„Grįžtamojo ryšio siekimo elgsena padeda sukurti veiksmų planą, ugdyti sąmoningumą pasiekiant savo tikslą, didinant įsitraukimą bei pasitikėjimą savo jėgomis darbo aplinkoje“.
Bălăceanu, Vîrgă, Maricutoiu (2019)	„Grįžtamojo ryšio siekimo elgsena yra apibūdinama kaip aktyvus elgsys, kurio dėka asmenys gali gauti informaciją, padėsiančią pasiekti strateginių tikslų ir pokyčių“.

Brown, Ganesan ir Challagalla (2001)	„Grįžtamojo ryšio siekimo elgsena padeda sumažinti neapibrėžtumą ir padidinti aiškumą, tai – informacinis šaltinis, kuris leidžia darbuotojams geriau suvokti, kiek jų lūkesčiai leidžia tobulėti ir pasiekti savo tikslų“.
Chae, Park (2022)	„Grįžtamojo ryšio siekimo elgsena yra savireguliacinis būdas, kuriuo remdamiesi žmonės gali išmokti naujų dalykų, padedančių tobulėti, išspręsti problemas“.
Crans, Aksentieva, Beusaert, Segers (2022)	„Nors grįžtamojo ryšio siekimo elgsena yra apibrėžiama, kaip atsidavimas, pastangomis ir iniciatyva įvertinti savo elgesį, siekiant tikslų. Tačiau grįžtamojo ryšio ieškojimas apibūdinamas ir kaip procesas, savo įgūdžių, kompetencijų tobulinimui, veiklos rezultatų gerinimui. Procesas susideda iš trijų sudedamųjų dalių: darbuotojo iniciatyvumo, tinkamo interpretavimo ir pasirinktų tolimesnių veiksmų“.
Geister, Konrad ir Hertel (2006); Hanser ir Muchinsky (1978)	„Grįžtamojo ryšio siekimo elgsena pateikia informaciją apie tai, kaip darbuotojai, savo vykdoma veikla, pasiekia tikslus ir kaip juos įvertina kiti asmenys“.
Lam, Peng, Wong, Lau (2017)	„Grįžtamojo ryšio siekimo elgsensys padeda darbuotojams tinkamai įvertinti, ar jų darbas atitinka veiklos standartus, ar jų elgsensys yra laikomas tinkamu“.
Morrison (2002)	„Grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos ieškojimas sumažina neapibrėžtumą, o tai lemia didesnę darbo našumą ir pozityvesnį požiūrį į darbą“.

*Mokslinės literatūros analizė leidžia identifikuoti grįžtamojo ryšio siekimo elgseną, ją skirtingi autoriai pateikia homogeniškai: norima sumažinti neapibrėžtumą, padidinti aiškumą, įsitraukimą ir darbo našumą, ugdant sąmoningumą, siekiant padidinti veiklos rezultatus ir pasiekti strateginius bei asmeninius tikslus. Taip pat autoriai mini veiklos rezultatų, pokyčių, kompetencijų, pastangų ir įsitraukimo svarbą. Anot Ashford'o ir kt. (2016), grįžtamojo ryšio siekimo elgsena yra sąmoningos pastangos, padedančios pasiekti savo tikslą. Pastebima, kad dažniausiai grįžtamojo ryšio siekimo elgsena yra aktuali, kai turima aiškų ir konkretų tikslą, kuris yra susijęs su veiklos vertinimo rezultatais.*

### **2.3. Grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos nauda darbuotojui ir organizacijai**

Per pastaruosius dvidešimt metų grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos tyrimai buvo vieni populiariausių vadybos tyrimų sričių. Didėjantis tyrimų skaičius parodė grįžtamojo ryšio siekimo naudą tiek darbuotojui, tiek organizacijai (Anseel, Lievens, Levy, 2007). Darbuotojai, kreipdamiesi į vadovą ir norėdami gauti grįžtamąjį ryšį, gali koreguoti savo elgesį, geriau įvertinti savo galimybes (Ashford ir Tsui 1991; Williams ir Johnson 2000), padidinti jų veiksmingumą ateityje (Morrison, 1993; Renn ir Fedor 2001).

Tyrimai rodo, kad aktyvus grįžtamojo ryšio ieškojimas padeda sumažinti netikrumą, susijusį su individualiais ir organizaciniais ištekliais. Kalbant apie organizacinius veiksmus, autoriai nurodo pasitenkinimą darbu, darbuotojų mokymąsi ir darbuotojų motyvaciją siekti grįžtamojo ryšio (Whitaker ir kt., 2007). Manoma, kad grįžtamojo ryšio siekimo elgsena teigiamai veikia paskirtų užduočių atlikimą (Ilgen ir kt., 1979): darbuotojai pasiekia aukštesnius darbo rezultatus, kurie padeda tobulėti, didina darbuotojų kvalifikaciją, o tai padeda organizacijai stiprinti savo teigiamą ir reprezentatyvų įvaizdį. Vis tik verta pastebėti, kad vadovai, turėtų darbuotojus skatinti naudotis

grįžtamojo ryšio siekimo elgsena, mažinant jų baimę sulaukti neigiamų atsiliepimų apie savo atliktą darbą (Ashford ir Cummings, 1985).

Ashford'as ir Cummings'as (1985) iškėlė pirminę prielaidą, kuri nusakė, kad grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos paieška galėtų būti naudinga darbuotojams: ji turėtų sumažinti su darbu susijusį neapibrėžtumą, pasiekti pagrindinius tikslus ir įveikti organizacijoje esančias kliūtis. Grįžtamojo ryšio siekimo elgsena turėtų padėti darbuotojams labiau suprasti savo darbo specifiką organizacijoje, suvokti, ko iš tikrųjų iš jo yra tikimasi. Kuo geriau darbuotojai supranta, ko darbdavys iš jo tikisi, tuo didesnė tikimybė, kad jiems pavyks patenkinti savo lūkesčius ir pasiekti tiek asmeninius, tiek organizacijos tikslus. Verta minėti, kad grįžtamojo ryšio siekimo elgsena leidžia darbuotojams ištaisyti savo klaidas, tokiu būdu pasiekiant aukštesnius veiklos rezultatus. Grįžtamojo ryšio siekimo elgsena naudinga ne tik darbuotojams, bet ir vadovams: vadovų, kurių darbuotojai aktyviai siekė grįžtamojo ryšio, veiklos rezultatai yra aukštesni nei tų darbuotojų, kurie grįžtamojo ryšio nesiekė (Ashford, Tsui, 1991). Anot Ashford'o ir Tsui (1991), grįžtamojo ryšio siekimo elgsena sukuria teigiamą darbuotojo įvaizdį, parodo norą gerinti savo veiklos rezultatus, mokyti ir skatinti motyvaciją. Verta minėti, kad grįžtamojo ryšio siekimo elgsena prisideda ir prie darbuotojų veiklos (Renn ir Fedor, 2001; Rijt ir kt., 2012). Randama sąsajų tarp darbuotojo, grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos ir darbdavio – darbuotojai, kurie jaučia palaikymą, padrąšinimą ir motyvavimą iš darbdavių, dažniau siekia grįžtamojo ryšio negu tie, kurių darbdavys nepalaiko ir nemotyvuoja (Auh ir kt., 2019). Anot Anseel'io ir kt. (2015), darbuotojai dažniau siekia grįžtamojo ryšio, kai yra padrąšinami, įkvepiami ir palaikomi savo vadovų.

Grįžtamojo ryšio siekimas, nepaisant to, ar siekia individualiai darbuotojas, ar organizacija – svarbus aspektas yra požiūris, kuris yra orientuotas į tikslą. Anseel'o ir kt. (2015) teigimu, yra skirstomi du pagrindiniai požiūriai, orientuoti į tikslą:

- orientacija į mokymosi tikslą, kuriuo siekiama ugdyti kompetencijas, įgyti naujų žinių ir įgūdžių;
- orientacija į veiklos tikslą, kuriuo siekiama patikrinti kompetencijos adekvatumą, siekiant palankių sprendimų, vengiant neigiamų vertinimų, susijusių su darbuotojo įgytomis kompetencijomis.

Asmenys, turintys tikslų, nori lavinti savo gebėjimus, gilinti žinias, darbo našumą. Iki šiol struktūrinis kontekstas, nuo kurio priklauso grįžtamojo ryšio siekimo elgsena, nebuvo plačiai ištirtas. Grįžtamojo ryšio siekimo elgsena priklauso nuo konkretaus darbo, pareigų, organizacijoje vyraujančio mikroklimato. Buvo manoma, kad dviprasmiškumas sukuria motyvą ieškoti grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos, tokiu būdu buvo norima sumažinti dviprasmiškumą. Tyrimai parodė, kad dviprasmiškumo ir grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos ryšiai pakankamai silpni, tad buvo nuspręsta tyrinėjimo sritį praplėsti ir išsiaiškinti kitas, su grįžtamojo ryšio siekimo elgsena susijusias sąsajas. Krasman'as (2013) nustatė, kad asmenys, susitapatinę su užduotimi ir patyrę daugiau savarankiškumo, buvo labiau linkę siekti grįžtamojo ryšio.

Anot Chae ir Park'o (2022), grįžtamojo ryšio ieškojimas nėra paprastas procesas, daugybė tyrimų pateikia įvairius darbuotojams prieinamus grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos ieškojimo modelius. Tačiau, anot autorių, grįžtamojo ryšio ieškojime yra išskirti penki pagrindiniai grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos ieškojimo modeliai, randami susijusiuose tyrimuose, kurie buvo atlikti per pastaruosius dvidešimt metų:



- pirmiausiai yra išskiriamas tikslas, kurio siekiama išsiaiškinti grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos paiešką, naudą;
- tema – norima sužinoti, kokia pagrindinė tema, dėl kurios siekiama grįžtamojo ryšio;
- dažnis, juo siekiama išsiaiškinti, kaip dažnai asmenys siekia grįžtamojo ryšio;
- metodas – norima sužinoti, kokių metodu remiantis, tiesioginio tyrimo ar netiesioginio stebėjimo, buvo ieškoma grįžtamojo ryšio;
- laiko nustatymas – siekiama sužinoti, per kiek laiko bus gaunamas grįžtamasis ryšys.

Svarbus veiksnys grįžtamojo ryšio siekimo elgsenoje yra pasitikėjimas žmogumi, kuris jį teikia. Jeigu darbuotojui kils įtarimų dėl vadovo nuoširdumo, gavęs teigiamą grįžtamąjį ryšį, ieškos, kas yra paslėpta po grįžtamojo ryšiu. Norint, kad teigiamas grįžtamasis ryšys būtų veiksmingas, jis turi būti reguliariai suteikiamas, jeigu grįžtamasis ryšys teikiamas ne reguliariai, jis tampa netikėtu, nors ir maloni, tačiau mažai veiksmingu (Jovaišas, 2022). Pasitikėjimo svarbą akcentuoja ir Chuang ir kt. (2014); Ashford'as ir kt. (2016). Autoriai nurodo, kad darbuotojai, kurie pasitikėjo savo vadovais, buvo labiau pasiruošę iš jų gauti ne tik teigiamų, bet ir neigiamų atsiliepimų, o tai didino pasitikėjimą ne tik vadovu, bet ir organizacija, taip pat skatino darbuotojų lojalumą. Vadovų profesionalumas ir pasitikėjimas jais, siekė negatyvaus grįžtamojo ryšio, ugdė priimti nuomonę, kuri ne visuomet gali būti maloni. Anot Baker'io ir kt. (2013), jeigu vadovai, teikdami grįžtamąjį ryšį darbuotojui, geba organizacijoje sukurti palankius, abipuse pagarba grįstus santykius, pateikti ir gauti informaciją, kuri augintų darbuotoją tiek asmenine, tiek profesine prasme, yra patenkinami tiek darbuotojo, tiek organizacijos poreikiai: organizacija, gebanti efektyviai panaudoti grįžtamąjį ryšį turi didesnę pranašumą rinkoje. Pabrėžiama, kad tinkama organizacijų grįžtamojo ryšio siekimo elgsena padeda organizacijoms išvengti skandalingų situacijų, laiku reaguoti, suprasti ir priimti reikiamus sprendimus organizacijos ir darbuotojo naudai, nes grįžtamojo ryšio siekimo elgsena geriausias būdas mokytis (Beenen, Pichler, ir Levy, 2016).

*Apžvelgiant grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos naudą darbuotojui ir organizacijai, verta išskirti, kad grįžtamasis ryšys padeda sumažinti netikrumą, neapibrėžtumą, susijusį su individualiais ir organizaciniais ištekliais, mokytis, gilinti žinias, pasiekti savo tikslus, kurti aukštesnius veiklos, darbo rezultatus, kurie padeda tobulėti, didina darbuotojų kvalifikaciją, gerina organizacijos įvaizdį. Kiekviena organizacija, turėdama suinteresuotą darbuotoją, kuris siekia grįžtamojo ryšio ir iš to mokosi, kartu su organizacija auga, o organizacija rinkoje kuria, kaip reprezentatyvios, darnios, į darbuotojo poreikį ir gerovę atsižvelgiančios organizacijos įvaizdį.*

#### **2.4. Grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos tipai**

Ashford'o ir Tsui teigimu (1991), grįžtamasis ryšys gali būti dvejopas: teigiamas ir neigiamas. Remiantis tiek teigiamu, tiek neigiamu grįžtamojo ryšiu, yra pasiekiami skirtingi tikslai. Jaworski's ir Kohl'as (1991) mini, kad teigiamas grįžtamasis ryšys, kuris yra informatyvus, motyvuojantis, turi didesnę įtaką darbuotojų veiklos rezultatų gerinimui, darbuotojų pasitenkinimu darbu, negu neigiamas grįžtamasis ryšys, kuris suteikia informaciją apie darbo našumą, tačiau – dažniausiai nemotyvuoja. Abiem atvejais, grįžtamasis ryšys turi būti teikiamas reguliariai, tačiau neigiamas grįžtamasis ryšys turėtų būti teikiamas asmeniui individualiai, kad girdėtų tik tas asmuo, kuriam jis adresuojamas.

Whitaker'io, Dahling'o, Levy (2007) teigimu, yra darbuotojo suvokimas ir vertinimas, kad informacija apie jo darbo rezultatus yra pozityvi, palankus grįžtamasis ryšys yra suvokiamas kaip

komplimentas, pagyrimas už gerai atliktą darbą, įvertintą veiklą (Steelman ir kt., 2004). Audia ir Locke (2003) mini, kad teigiama informacija, kurią išgirsta darbuotojas, inspiruoja teigiamą asmens reakciją, sukeliančią pasididžiavimą, pasitenkinimą gautu įvertinimu. Viena vertus, atliktų tyrimų duomenimis, teigiamas grįžtamasis ryšys yra suvokiamas kaip efektyvesnis. Pasak Steelman'o ir Rutkowski'o (2004), teigiamas grįžtamasis ryšys gali būti naudojamas siekiant nukreipti, motyvuoti, sustiprinti efektyvų elgesį arba sustabdyti neveiksmingą asmens elgesį. Kita vertus, neigiamas grįžtamasis ryšys yra suvokiamas kaip pastabos, kritika, nepasitenkinimas darbuotojo atliktu darbu. Verta minėti, kad dažnai skirtumą tarp neigiamo ir teigiamo grįžtamojo ryšio lemia gavėjo interpretacija, o ne informacijos objektyvumas. Pavyzdžiui, vadovas darbuotoją gali pagirti, o darbuotojo interpretacija – negatyvi, tad ir grįžtamasis ryšys yra neigiamas (Whitaker ir kt., 2007). Neigiamas grįžtamasis ryšys, rodantis, kad darbo rezultatai neatitinka lūkesčių, turi vystomąją vertę individui ir strateginę vertę organizacijoms. Manoma, kad neigiamas grįžtamasis ryšys sukuria sąmoningumą ir motyvuoja asmenis keisti savo elgesį. Tačiau tyrimai grįžtamojo ryšio srityje ne visada iki galo patvirtina šią prielaidą. Visuotinai pripažįstama, kad neigiamas grįžtamasis ryšys suvokiamas kaip ne visai tikslus, todėl gavėjų mažiau priimamas nei teigiamas (Ilgen ir kt., 1979). Remiantis atliktų tyrimų duomenimis, dažnai organizacijų vadovai nori, kad darbuotojai pagerintų savo veiklos rezultatus, noras, kad darbuotojai pagerintų veiklos rezultatus dažnai išsakomas neigiamu tonu, tad neretai ir yra gaunamas negatyvus grįžtamasis ryšys. Kiek kitokią įžvalgą pateikia Kluger'is (2011), kurio nuomone, neigiamas grįžtamasis ryšys yra naudingesnis darbuotojui, kai užduotys reikalauja tikslumo ir taisyklių laikymosi, tuo tarpu teigiamas grįžtamasis ryšys – kai darbo užduotys susijusios su kūryba, neapibrėžtumu.

Ashford'as ir Cummings'as (1983) išskyrė dvi pagrindines grįžtamojo ryšio paieškos strategijas: tiesioginę apklausą ir stebėjimą. Dauguma iki šiol atliktų tyrimų daugiausiai dėmesio skiria šioms strategijoms (Anseel ir kt., 2015). Tiesioginė apklausa apibūdinama kaip aiškus ir aktyvus žodinis prašymas pateikti informaciją. Stebėjimas, priešingai – netiesioginis metodas, apimantis stebint grįžtamojo ryšio šaltinį ir aplinką, ieškant užuominų, rodančių savo veiklą ar elgesį. Remiantis Ashford'o ir kt. (2016) pateikta informacija, nurodoma, kad stebėjimo strategiją dažnai renkasi politikai, kurie pasirenka vertinti savo kompetencijas, įvaizdį, netiesiogiai darydami išvadas apie tam tikro elgesio tinkamumą konkrečiuose kontekstuose.

De Luque ir kt. (2019) išplėtė ankščiau atliktus tyrimus, pridėdami penkias papildomas strategijas:

- netiesioginis tyrimas (slapta užduodant klausimus, susijusius su veiklos rezultatais);
- veikimas (spontaniškai, vertinant esamą veiklos lygį, aiškinamasi kaip jį išlaikyti);
- fonas (siekiama išsiaiškinti informacijos apie užduoties atlikimo istoriją ar kelią link jos atlikimo);
- prognozavimas (susijęs su būsima perspektyva, kai pripažįstamos žinių spragos, veiklos rezultatų trūkumai ir siekiama gauti grįžtamąjį ryšį, dėl savo veiksmų plano);
- įvadas (kviečiama grįžtamojo ryšio šaltinį atvirai išsakyti nuomonę apie konkrečią idėją ar sąveikos temą, užduodant atvirus klausimus).

*Verta pastebėti, kad tyrimuose daugiausiai dėmesio skiriama aiškiems ir tiesioginiams grįžtamojo ryšio paieškos metodams, t. y. tiesioginei apklausai, stebėsenai, pagrindų nustatymui, prognozavimui ir atvėrimui. Ar bus gautas naudingas grįžtamasis ryšys, gali priklausyti nuo grįžtamojo ryšio paieškos metodo ar strategijos. Pavyzdžiui, aiškiai prašant grįžtamojo ryšio, gali būti gaunama skirtinga informacija, palyginti su paprastu grįžtamojo ryšio šaltinio ar aplinkos stebėjimu, kai*

*grįžtamojo ryšio siekiančiam asmeniui reikia savarankiškai interpretuoti šias užuominas. Skirtingi metodai gali lemti grįžtamojo ryšio naudingumą. Lee ir kt. (2007) atlikto tyrimo duomenimis, asmenys, palaikantys glaudžius ir palankius santykius su savo vadovais, dažniau naudojami grįžtamojo ryšio siekimo elgsena, nebijo gauti neigiamo grįžtamojo ryšio bei dažnai naudojami tiesioginės apklausos būdu, retai pastebima, kad būtų naudojama stebėjimo strategija (Ansell ir kt., 2015). Verta pastebėti, kad remiantis tiek teigiamu grįžtamojo ryšiu, tiek neigiamu, yra pasiekiami skirtingi tikslai, nepaisant to, ar suteikiamas grįžtamasis ryšys yra teigiamas, ar neigiamas, nenusako jo veiksmingumo, nes abu gali padėti darbuotojui pasiekti išsikeltus tikslus, tačiau, atliktų tyrimų duomenimis, teigiamas grįžtamasis ryšys yra suvokiamas kaip efektyvesnis.*

## **2.5. Darbo charakteristikos**

Nors mokslinėje literatūroje darbo charakteristikos apibrėžimų nėra daug, tačiau pastebima, kad esami apibrėžimai yra panašūs: tai asmens atliekamas darbas, jo pobūdis ar užduotys, kurias reikia atlikti. Hackman'o ir kt. (1980) teigimu, darbo charakteristikos neretai gali padidinti darbo efektyvumą. Tuo tarpu darbo efektyvumą mažina sumažėjęs darbuotojų pasitenkinimas, pravaikštos, didėjanti darbuotojų kaita. Atsižvelgiant į tai, buvo nuspręsta darbuotojus motyvuoti ir didinti jų įsitraukimą į darbą: buvo kurtos teorijos, kuriomis siekiama sukcentruoti veiksnius, padedančius darbuotojus motyvuoti, kad šie įsitrauktų į darbą (Humprey, Jenifer ir Morgeson, 2007). Herzberg (1966) teigimu, darbuotojų motyvacijos bei pasitenkinimo darbu augimas turėtų teigiamai praturtinti kiekvieno darbuotojo darbą. Darbo charakteristikos siejamos su pagrindine dimensija, kuri lemia grįžtamojo ryšio siekimo elgseną: susitapatinę su užduotimi ir darbu, asmenys buvo linkę siekti daugiau savarankiškumo, dėl to padaugėjo grįžtamojo ryšio siekimo apraiškų, išskiriamas ir dviprasmiškumas, įgūdžių įvairovė, padedanti efektyviau pasiekti grįžtamąjį ryšį (Ashford ir kt., 2016). Tačiau Hackman ir Oldham (1975, 1976, 1980), susisteminę ir praplėtę ankstesnes idėjas apie darbo pobūdį, sukūrė darbo charakteristikų modelį, kuris ilgą laiką buvo laikomas vienu svarbesnių pasiekimų darbo pobūdžio tyrinėjimų sferoje. Parker, Morgeson ir John (2017) teigimu, darbo charakteristikų modelis leidžia suvokti, kaip darbas gali patenkinti pagrindinius kiekvieno žmogaus poreikius, kuriuos kiekvienas žmogus turi skirtingus, tačiau darbo charakteristikų samprata, pasak Hackman ir Oldham (1975), padeda suprasti ir įvertinti ryšį tarp darbuotojų motyvavimo, pasitenkinimo darbu ir veiklos rezultatų. Anot autorių, darbo charakteristikų modelis dažniausiai yra naudojamas:

- trūkumų darbe diagnozavimui: darbuotojų motyvacijos, pasitenkinimo darbu didinimui;
- specifinių darbo charakteristikų identifikavimui ir gerinimui;
- darbuotojų „pasiruošimo“ teigiamam atsakui į pagerintą darbo aplinką įvertinimui.

Demerouti ir Nachreiner (2001) – autoriai, pirmą kartą aprašę darbo reikalavimus ir darbo išteklius. Anot Bakker ir Demerouti (2017), pačios organizacijos gali nusistatyti darbo reikalavimus ir darbo išteklius, kurie gali priversti darbuotojus jausti pasitenkinimą darbu arba priešingai – jausti įtampą ir nerimą. Pasak tyrėjų, darbo charakteristikos gali būti skirstomos į dvi kategorijas: darbo reikalavimus ir darbo išteklius. Darbo reikalavimų bei darbo išteklių apibrėžimas skirtingoje literatūroje apibrėžiamas panašiai: abiejose sąvokose akcentuojami fiziniai, socialiniai ir organizaciniai darbo aspektai. Demerouti ir kt. (2001) teigimu, darbo reikalavimai apibrėžiami, kaip fiziniai, socialiniai, ar organizaciniai darbo aspektai, kurie reikalauja protinių ar fizinių išteklių. Vadovaujantis Hockey (1997) kompensacinės kontrolės modeliu, daroma prielaida, jog esant dideliems darbo poreikiams,

reikia įdėti papildomų pastangų pasiekti darbo tikslus ir užkirsti kelią našumo mažėjimui. Tada akivaizdžiai atsiranda fizinių ir psichologinių problemų, tokių kaip nuovargis ir dirglumas. Kita vertus, darbo išteklių apibrėžiami kaip „fiziniai, socialiniai arba organizaciniai darbo aspektai, galintys būti funkcionalūs siekiant tikslų, sumažinti darbo poreikius, psichologines išlaidas, skatinti asmeninį augimą bei plėtrą“ (Demerouti ir kt., 2001). Išskiriama asmeninio augimo, plėtros, sąvokų nauda, reikalingos kiekvieno darbuotojo darbuotojo augimui ir siekiamybei. Bălăceanu ir kt. (2019) teigimu, darbuotojai, turintys tinkamus darbo reikalavimus ir darbo išteklius yra labiau motyvuoti naudotis grįžtamojo ryšio siekimo elgsena, pabrėžiama, kad tokie darbuotojai greičiau pasiekia tiek savo asmeninius, tiek bendrus organizacijos tikslus, tokiu būdu dar labiau įsitraukdami ir į organizacijos veiklą. Taip pat pastebima, kad darbo išteklių motyvuoja darbuotojus siekti grįžtamojo ryšio, o grįžtamojo ryšio sulaukus – mokytis ir tobulėti.

### **2.5.1. Darbo reikalavimai**

Pasak Bakker ir kt. (2003), darbo reikalavimai daro tiesioginę įtaką sveikatai, jos išsaugojimui. Bene dažniausiu darbo reikalavimu yra laikoma darbų perkrova, sunkių daiktų kėlimas, tarpasmeniniai konfliktai tarp kolegų ir darbo nesaugumas (Schaufeli ir Taxis, 2014). Vadovaujantis Hockey (1997) kompensacinės kontrolės modeliu, daroma prielaida, kad, kai darbo poreikiai yra dideli, reikia įdėti papildomų pastangų pasiekti darbo tikslus ir užkirsti kelią našumo mažėjimui. Neretai per dideli darbo reikalavimai gali sukelti perdegimą, dėl kurio atsiranda išsekimas, nuovargis, o tai neleidžia patenkinti darbo reikalavimų ir pasiekti darbo tikslų. Atsitraukimas arba sumažėjusi motyvacija veikia kaip savisaugos strategija, siekiant užkirsti kelią tolimesniai energijos naudojimui (Schaufeli ir Taxis, 2014). Atlikus sistemine mokslinė literatūros apžvalgą, pasirinkti penki darbo išteklių: vaidmens dviprasmiškumas, darbo sudėtingumas, vaidmens konfliktas, darbo virškrūvis bei darbo ir namų konfliktas, labiausiai lemiantys grįžtamojo ryšio siekimo elgseną. Darbo reikalavimai pasirinkti identifikavus mokslininkų (Schaufeli, Taxis, 2014; Demerouti ir kt., 2001; Hockey, G. R. J., 1997; Schaufeli, Bakker, 2004) pateiktas darbo išteklių charakteristikas.

#### **2.5.1.1. Vaidmens dviprasmiškumas**

Remiantis bendrinės lietuvių kalbos žodynu, žodis „dviprasmiškas“ reiškia tą, kurį galima dvejopai suprasti, neaiškų. Vaidmens dviprasmiškumas siejamas su aiškumo trūkumu geram darbo atlikimui. Anot Jones (2013), cit. Tang, Chang (2010), vaidmenų dviprasmiškumas reiškia situaciją, kai lūkesčiai konkrečiam vaidmeniui nėra aiškūs. Marginson (2006) teigimu, vaidmens dviprasmiškumas yra susijęs su informacijos apie keliamus tikslus, trūkumu, sąlygų, kokiomis turi būti atliktas darbas, atsakomybe ir pareigomis efektyvaus darbo atlikimui. Panašiai vaidmens dviprasmiškumą apibrėžia ir klasikinė vaidmenų teorija, pasak kurių vaidmenų dviprasmiškumas trukdo tinkamai atlikti savo pareigas. Norint tinkamai atlikti savo pareigas reikia žinoti lūkesčius ir reikalingą informaciją lūkesčiams patenkinti (Srikanth, Jomon, 2013). Tang ir Chang priduria, kad vaidmens dviprasmiškumas siejamas su darbo arba vaidmens, funkcijos, atsakomybės neaiškumu. Neaiški, su vaidmeniu susijusi informacija gali lemti vaidmens dviprasmiškumą (Tang ir Chang, 2010). Asmens tikėjimas savo galimybėmis, leidžia efektyviai atlikti savo darbą, tad daroma išvada, kad vaidmuo turi įtakos veiklos efektyvumui. Savo vaidmens supratimas laikui bėgant tobulėja, nes vis dažniau asmenys susiduria su situacijomis, kurios susijusios su tiesioginiais darbais, jų atlikimu. Remiantis Ashford, Cummings (1985) ir Ashford ir Tsui (1991) atliktų tyrimų duomenimis kuo ilgiau organizacija gyvuoja, tuo labiau darbuotojai naudojami grįžtamojo ryšio siekimo elgsena, kuri pasak autorių yra naudinga efektyviam darbų atlikimui.

Ankstesniuose tyrimuose (Sluss ir kt., 2011) nurodo, kad vaidmens dviprasmiškumas kenkia darbuotojo veiklai, dviprasmiškumas buvo siejamas su nerimu (Katz ir Kahn, 1978). Cohen (1996) nustatė, kad dviprasmiškai apibrėžtos užduotys su nenuosekliais nurodymais kelia nerimą ir sumažina produktyvumą. Nurodoma, kad dviprasmiškumas kyla dėl sudėtingumo, ne visai aiškių nurodymų, todėl asmenys susidūrę su vaidmens dviprasmiškumu, susidurs su iššūkiais, vykdant savo veiklos lūkesčius. Rizzo ir kt. (1970) pastebi, kad vaidmens dviprasmiškumas turėtų didinti nerimą ir nepasitenkinimą savo vaidmeniu, dėl to sumažėja darbo našumas. Fisher (2001) teigimu, vaidmens dviprasmiškumas buvo neigiamai susijęs su darbo rezultatais. Remiantis vaidmenų teorija, vaidmenų konfliktas kyla dėl dviejų ar daugiau nesuderinamų vaidmenų, susijusių su darbo klausimais. Dažnai komandoms sunku pasiskirstyti užduotis ir vaidmenis, neretai tai lemia vaidmens dviprasmiškumą, individo nenorą veikti, gebėjimą kūrybiškai veikti (Tang ir Chang, 2010).

Ashford ir kt. (2016) teigimu, grįžtamojo ryšio siekimo elgsena sumažina dviprasmiškumą. Anseel ir kt. (2015) teigimu, neapibrėžtumo mažinimas yra viena iš grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos varomųjų jėgų, kadangi didėjantis netikrumo jausmas turėtų padidinti grįžtamojo ryšio vertę (Morrison, 2002). Pritariama nuomonei, kad vaidmens dviprasmiškumas gali sumažėti naudojantis grįžtamojo ryšio siekimo elgsena, nes kuo daugiau darbuotojas siekia grįžtamojo ryšio, tuo mažiau neaiškumų jam lieka (Srikanth ir Jomon, 2013). Taigi, nagrinėjant mokslinę literatūrą, pastebima teigiamų sąsajų tarp grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos ir darbuotojų vaidmens dviprasmiškumo, kuris pasak Ashford'o ir Cummings'o (1983), grįžtamojo ryšio siekimo elgseną apibrėžia kaip strategiją, padedančią išnagrinėti vaidmens dviprasmiškumą ir su tuo susijusius klausimus. Vaidmens dviprasmiškumui yra būdingas informacijos trūkumas apie tai, kaip nustatyti prioritetus ir tinkamai juos valdyti (Fried ir kt., 1998)

### **2.5.1.2. Darbo sudėtingumas**

Skirtingai nuo įprastų darbų sudėtingi darbai suteikia darbuotojams daugiau galimybių tyrinėti, kontroliuoti, būti labiau atsakingais už veiklos rezultatus, sukurdami teigiamą veržlumo, atsidavimo ir įsitraukimo į darbą būseną. Teigiama, kad darbo sudėtingumas patenkina žmonių norą mokytis ir pasiekti rezultatų darbe, nes sudėtingi darbai tai labiausiai įkvepia. Verta pastebėti, kad sudėtingi darbai priverčia darbuotojus būti lankstesniais, investuoti daugiau laiko darbams atlikti (Brown ir kt., 2001). Be to, sudėtingi darbai neretai kelia iššūkių, o tai paskatina darbuotojus investuoti papildomas pastangas ir laiką (Chung-Yan, 2010). LePine ir kt. (2005) teigimu, darbo sudėtingumas sukelia teigiamą pokytį, kuris skatina asmeninį augimą ir tobulėjimą. Rich, Lepine ir Crawford (2010) papildė išvagas, kad sudėtingi darbai reikalauja asmenų savęs, kaip žmogaus, kaip darbuotojo didesnio atskleidimo, kad galėtų tinkamai paskirstyti su darbu susijusius išteklius užduotims atlikti.

Sudėtingi darbai darbuotojams kelia didelius lūkesčius ir atsakomybę, tai reikalauja laiko ir papildomų darbo išteklių – dažniausiai eikvojami asmeniniai ištekliai (Pan ir Sun, 2018). Anot Ito, Brotheridge (2003), darbo sudėtingumas skatina darbuotojus patirti įtampą, eikvoja energiją ir laiką. Pastebima, kad įtampai nuo darbo sudėtingumo yra naudojama praktika, kuomet yra taikoma pabėgimo / vengimo strategija, skirta sumažinti darbe nuo sudėtingumo kylančią įtampą. Svarbus aspektas darbo sudėtingume yra vadovų suvokimas apie darbo sudėtingumą. Pasak Okhuysen'o ir kt. (2013), darbai tampa vis sudėtingesni ir tam yra reikalingas vadovų supratimas apie darbo sudėtingumo svarbą ir teikiamus išteklius. Vadovai turėtų suvokti darbo paskirstymo metodų svarbą, inicijuoti intervencijas darbuotojų veikloje. Vadovams siūloma didinti papildomus išteklius, tokius kaip darbo savarankiškumo skatinimas, kad darbuotojų galėtų savarankiškai paskirstyti krūvio apimtį

ir išvengti darbo sudėtingumo (Bai ir kt., 2021). Tačiau, kai darbas yra sudėtingas, darbuotojui dažnai kyla klausimų, dėl kurių kreipiamasi į vadovus, tad yra pasiekiamas pagrindinis darbo reikalavimų tikslas – gaunamas grįžtamasis ryšys. Remiantis atliktų tyrimų duomenimis, darbo sudėtingumas turi teigiamą ryšį su darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimu, o tai siejama su darbuotojų kūrybiškumu (Yang ir kt. 2022).

### **2.5.1.3. Darbo ir namų konfliktas**

Greenhaus ir Beutell (1985) darbo ir namų konfliktą apibrėžė kaip vaidmenų tarpusavio konflikto tipą, kai vaidmenų poreikiai, kylantys iš vienos gyvenimo srities (darbo ar namų), nesuderinami su kito vaidmens reikalavimais, kylančiais iš kitos srities. Darbo ir namų konflikto priežastis gali būti dvejopa: asmeniui trukdoma patenkinti asmeninius poreikius darbe ir darbo poreikius namuose. Tyrimai rodo, kad darbo ir namų konfliktas tarpusavyje yra susiję, tačiau skiriasi jų konstruktai (Delanoëje ir Verbruggen, 2022). Remiantis naujausių tyrimų duomenimis, dėl padidėjusio moterų dalyvavimo darbo rinkoje, vienišų tėvų statuso, dviejų šeimos narių pajamų didėjimo, šiandieninėje visuomenėje vis dažniau tenka derinti darbą su kitais gyvenimo vaidmenimis. Tad atsižvelgiant į situaciją, organizacijos vis dažniau darbuotojams siūlo derinti darbą namuose. Praktika suteikia darbuotojams papildomų išteklių: lankstumo ir laiko sąnaudų suderinimo, kad būtų lengviau derinti skirtingus vaidmenis (Kossek ir kt., 1998).

Pastebima, kad sumažėjus darbo ir namų ribai, darbuotojai patiria mažiau konfliktinių situacijų su šeimos nariais, jiems lengviau suderinti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (Haeger ir Lingham, 2014), cit. Waizenegger ir kt. (2020). Atlikti tyrimai parodė, kad tėvai, kurie sugeba tinkamai suderinti šeimos ir darbo balansą, yra labiau patenkinti savo asmeniniu gyvenimu, darbe pasiektais rezultatais, o tai, anot Hjálmsdóttir'o ir Bjarnadóttir'o (2020), teigiamai veikia jų psichologinę ir fizinę sveikatą. Verta minėti, kad sėkminga darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra gali būti laikoma viena iš siekiamybių, kuomet yra dirbama iš namų. Šorytės ir Pajarskienės (2014) teigimu, sistemingas ir darbo, ir asmeninio gyvenimo balansas bei tinkamas suderinimas lemia darbuotojų motyvaciją, geresnę fizinę ir psichinę sveikatą, mažesnę stresą ir didesnę pasitenkinimą atliekamu darbu. „Tiek individualistinėms, tiek kolektyvistinėms kultūroms priskiriamose šalyse atliekami tyrimai rodo, kad sėkmingas darbo ir šeimos gyvenimo derinimas yra susijęs su darbuotojų psichine gerove, jaučiamu pasitenkinimu ne tik darbu, bet ir šeima, santuoka“ (Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos Higienos institutas, 2014). Vis tik, atlikta metaanalizė parodė, kad darbo ir namų konfliktas neigiamai susijęs tiek su darbu, tiek su pasitenkinimu gyvenimu (Kossek ir Ozeki, 1998).

Waizenegger'io ir kt. (2020) atliktame tyrime yra pastebima, kad sumažėjus darbo ir namų ribai, darbuotojai patiria mažiau konfliktinių situacijų su šeimos nariais, yra lengviau suderinti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, Haeger, Lingham (2014), cit. Waizenegger ir kt. (2020), tačiau Pennington ir Stanford (2020) nurodo, kad tėvams, dirbantiems namuose ir prižiūrintiems savo vaikus, ypatingai mažamečius – pandemijos laikotarpiu, kai dirbama iš namų, sukelia nemažai sunkumų: tėvai neišnaudoja viso darbo potencialo, nes dirbdami tuo pačiu turi rūpintis savo vaikais. Pažymima, kad darbo ir tėvų pareigų balansas yra ne visada stabilus, nes kartais yra sudėtinga paskirstyti laiką, atskirti ribą nuo šeimos ir darbo santykių. Manoma, kad darbo ir namų konfliktų padaugėjo COVID-19 pandemijos laikotarpiu, kuomet darbas buvo organizuojamas iš namų, minima, kad pandemijos laikotarpiu stipriai sumažėjo takoskyra tarp darbo ir namų, vaikų ugdymo įstaigų ir namų, tiek darbas, tiek mokymasis persikėlė į namų aplinką, dėl šios priežasties darbuotojai

priversti dažniau komunikuoti su darbdaviais, kolegomis, ir naudotis grįžtamojo ryšio siekimo elgsena.

#### **2.5.1.4. Darbo virškrūvis**

Anot Altaf'o ir Awan'o (2011), darbo virškrūvis apibrėžiamas kaip nepagrįstas darbo krūvis, varginančios ir ilgos darbo valandos, kuomet jaučiamas spaudimas dirbti viršvalandžius, turėti trumpesnes atostogas ir kt. Brown'as ir Benson'as (2005) darbo virškrūvį apibūdina kaip darbe patiriama didesnė negu turėtų būti perkrova dėl reikalaujamo atlikti darbo. Atkreipiamas dėmesys į tai, kad darbo virškrūvis yra pagrindinis veiksnys, analizuojant stresą ir su stresu susijusius tyrimus. Darbuotojai, kurie jaučia, kad iš jų reikalaujama per daug, jaučia didesnę stresą ir įtampą negu tie, kurie nepatiria darbo virškrūvio (Brown ir Benson, 2005). Michie ir Williams'o (2003) atliktų tyrimų duomenimis, darbuotojai dirbantys viršvalandžius dažniau skundžiasi suprastėjusia psichologine sveikata (Browns ir kt., 2005).

Darbo virškrūvis – tai darbo išteklius, kuris lemia tiek teigiamą, tiek neigiamą grįžtamojo ryšio siekimo elgseną. Šiandienos greitai kintančiame visuomenės kontekste, darbo virškrūvį darbuotojai patiria vis dažniau. Mariappanadar'o ir Aust, (2017) teigimu, virškrūviai pamažu tampa šiuolaikine organizacijų problema, kuomet organizacija neskiria papildomų piniginių išteklių naujų darbuotojų priėmimui, darbus reikia dirbti esamiems darbuotojams, nors pagal pareigybinius aprašymus tų darbų dirbti neturėtų (Mazzetti ir kt., 2016). Dėl šios priežasties – darbuotojams tenka dirbti virškrūvį.

Anot Altinay, Dai, Changi ir kt., 2019 išskiriamos dvi pagrindinės virškrūvio priežastys:

- darbuotojai turi patenkinti visus vadovų keliamus darbo reikalavimus;
- darbuotojai turi patenkinti klientų poreikius.

Pasak Guobaitės-Kiršlienės (2005), darbo virškrūvį gali lemti tiek darbdavio, tiek darbuotojo interesai. Nustatyta, kad darbuotojo apsisprendimą dirbti virškrūvį lemia didesnis darbo užmokestis, žvelgiant iš darbdavio pusės – galimybė lanksčiai organizuoti darbo procesą, ypatingai, kai sugenda technika ar atsiranda kitų nenumatytų aplinkybių. Remiantis Brown' ir Benson'o (2005) atlikto tyrimo duomenimis, darbo virškrūvis stipriai susijęs su darbuotojų vertinimu: dažnai darbuotojas, norėdamas gauti palankų įvertinimą iš vadovo dėl savo darbo atlikimo, dirba daugiau negu reikėtų, ar organizacijoje yra įprasta, pastebima, kad darbuotojas, vildamasis gauti geresnį veiklos įvertinimą pervertina savo galimybes ir dirba daugiau (Brown ir Benson, 2005). Tačiau verta minėti ir tai, kad kalbant apie darbo virškrūvį stinga tyrimų, kuriuose būtų nagrinėjamos darbo virškrūvio ir grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos sąsajos.

#### **2.5.1.5. Vaidmenų konfliktas**

Vaidmenų konfliktas yra apibrėžiamas, kaip su vaidmeniu nesusijusių lūkesčių neatitikimas arba nesuderinamas. Neretai vaidmenų konfliktas apibrėžiamas atsižvelgiant į sutapimo-nesutapimo arba suderinamumo-nesuderinamumo su vaidmens reikalavimo standartu, kuris reiškia tiesioginį ryšį su vaidmens atlikimu (House ir Rizzo, 1970). House ir kt. (1972) teigimu, vaidmenų konfliktą galima patirti turint bent du skirtingus vaidmens, kuriuos reikia derinti tarpusavyje. Taip pat autoriai priduria, kad vaidmenų konfliktas glaudžiai siejamas su asmens psichologine gerove (House ir kt., 1972). Anot Rizzo ir kt. (2013) atlikto tyrimo duomenimis, vaidmenų konfliktas mažina individo pasitenkinimą darbu, organizacijos efektyvumą. Autoriai nurodo, kad organizacijoje, kurioje nėra aiškiai nurodytų

darbuotojų pareigų ir aiškiai nustatytų užduočių, sukelia vaidmenų konfliktus, nes darbuotojai nežinodami savo vaidmens organizacijoje atlieka ne tuos darbus, kurie jiems priklauso. Nemaža dalis anksčiau atliktų tyrimų parodė, kad vaidmenų konfliktas susijęs su neigiamais psichologiniais ir fiziniais padariniais. Randama tyrimų, įrodančių, kad vaidmenų konfliktas siejamas su depresijos simptomais (Frone, Russell ir Cooper, 1997).

Anot Miles ir Perreault (1976), vaidmenų konfliktas yra susijęs su nepalankiais asmeniniais ir organizaciniais rezultatais, randamas tiesioginis ryšys tarp vaidmens konflikto, kurį asmuo patiria darbe ir įtampos, patiriamo streso, nerimo, nepasitenkinimo darbu, betarpiškumo, nepasitikėjimo organizacija ir jos priimamais sprendimais, nepalankiu požiūriu į konkretų vaidmenį. Nurodoma, kad vaidmens konfliktas susijęs su individualiais rezultatais, kurie laikomi netinkamais organizacijoje. Šiuolaikinėse organizacijose darbuotojai vis dažniau atlieka du arba daugiau vaidmenis, dėl to vaidmenų konflikto sąvoka tampa vis aktualesnė, nes darbuotojams atliekant vieną darbą, reikalaujama atlikti papildomus vaidmenis, nesuderinamas elgesys didina vaidmenų konflikto tikimybę (Bedeian ir Armenakis, 1981). Apibendrinat verta minėti, kad aptinkama nemaža dalis tyrimų, kuriuose yra apibrėžiama vaidmens konflikto rezultatai ir sąsajos su psichologine gerove, yra tyrimų, kuriuose lyginami vaidmens konfliktas ir dviprasmiškumas, tačiau pasigendama tyrimų, kuriuose būtų nagrinėjamos vaidmens konflikto ir grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos sąsajos.

## **2.5.2. Darbo ištekliai**

Tinkamų darbo išteklių turėjimas padeda darbuotojui aktyviai ieškoti informacijos apie save ir gautą informaciją tinkamai apdoroti. Darbo išteklius Brown'as ir kt. (2020) apibūdina, kaip fizinius, socialinius, psichologinius ir organizacinius darbo aspektus, padedančius pasiekti darbo tikslus, skatinančius asmens augimą. Darbo ištekliai padeda darbuotojams siekti asmeninių tikslų, stimuliuoti augimą, tenkinti asmeninius ir darbo poreikius, kuriems įveikti reikia pastangų (Morf, Feierabend, Staffelbach, 2017). Atlikus sisteminę mokslinės literatūros apžvalgą, pasirinkti penki darbo ištekliai: autonomija, dalyvavimas sprendimų priėmime, socialinė parama iš kolegų, socialinė parama iš darbdavio, užduočių įvairovė. Darbo reikalavimai pasirinkti identifikavus mokslininkų (Schaufeli, Taris, 2014; Demerouti ir kt., 2001; Hockey, 1997; Schaufeli ir Bakker, 2004) pateiktas darbo išteklių charakteristikas, kurios lemia grįžtamojo ryšio siekimo elgseną.

### **2.5.2.1. Autonomija**

Darbuotojui, galinčiam kontroliuoti, siekiančiam laisvai planuoti savo laiką, susijusį darbo aplinka, svarbus aspektas yra autonomija. Breugh'as (1989), cituodamas Hackman ir Oldham (1975) apibrėžė autonomiją, kaip būdą, suteikiantį asmeniui esminės laisvės ir nepriklausomybės, planuojant savo darbą ir jo atlikimo veiksmus. Parker'is, Williams'as ir Turner'is (2006) autonomiją sieja su didesne galimybe naudotis grįžtamojo ryšio siekimo elgsena. Ieškant autonomijos ir grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos sąsajų, verta minėti, kad autonomija suteikia galimybę kontroliuoti, o grįžtamojo ryšio siekimo elgsena nurodo gautos informacijos efektyvumą. Verta minėti, kad autonomija apima tris tarpusavyje persipynusius aspektus, kurie įvardijami kaip darbo planavimas ir darbo metodai bei sprendimų priėmimas. Park'as ir kt. (2013) priduria, kad kuo didesnė autonomija, tuo labiau yra skatinamas proaktyvių idėjų įgyvendinimas ir su tuo susijusių problemų sprendimas: darbuotojams gerėja motyvacija, įsitraukimas ir darbo efektyvumas. Remiantis tyrimų duomenimis, darbuotojas, kuriam svarbi autonomija yra labiau motyvuotas, dažniausiai pasiekia aukštesnius darbo rezultatus, mato didesnę prasmę ir siekia užsibrėžtų tikslų (Humphrey ir kt. 2007). Saragih (2011) teigimu, kuo



daugiau autonomijos darbuotojui suteikiama, tuo labiau jis jaučia pasitenkinimą savo darbu ir padidina darbo rezultatus.

Nagrinėjant literatūrą randama, kad ne visiems darbuotojams autonomija suteikia motyvacijos (Langfred ir Moye, 2004). Dažniausiai su autonomija siejama veiksmų laisvė: vieniems yra galimybė pateikti save, tinkamai reprezentuoti, kitiems, priešingai – asmenys nesijaučia turintys kompetencijos priimti sprendimus, reguliuoti, tačiau jei darbuotojui suteikiama tik dalis autonomijos leidžiama priimti sprendimus, bet už tai jis nesinaudoja grįžtamojo ryšio siekimo elgsena, tuomet autonomijos nauda ir veiksmingumas yra žemas. Įprastai didesnę sprendimų laisvę turi aukštesnes arba vadovaujančias pareigas užimantys žmonės. Visgi autonomija dažniau yra siejama su didesniu darbuotojų pasitenkinimu ir teigiama nauda darbuotojams, tačiau organizacijose vengiama darbuotojams suteikti daugiau sprendimų laisvės, daroma prielaida, kad taip gali būti dėl vadovų nepasitikėjo darbuotojais ir dėl išlaidų, kurios atsiranda, suteikiant darbuotojams autonomiškumo laisvės (Langfred ir Moye, 2004).

### **2.5.2.2. Dalyvavimas sprendimų priėmimo**

Knoop (1995) dalyvavimą sprendimų priėmimo apibrėžia kaip asmens dalyvavimą, priimant sprendimus, bendradarbiaujant su kitais asmenimis, siekiant bendrų organizacijos tikslų. Anot autoriaus, dalyvavimas sprendimų priėmimo didina darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu ir organizacinę įsipareigojimą, įgalinimą. Remiantis atliktų tyrimų duomenimis, dalyvavimas sprendimų priėmimo gerina darbuotojo rezultatus, didinant pasitenkinimą darbu (Scott-Ladd, Travaglione ir Marshall, 2005). Richard ir Lane (2010) mini, kad dalyvavimas sprendimų priėmimo – problemos arba galimybės identifikavimas ir sprendimas. Panašų apibrėžimą pateikia Bakanauskienė ir Kyguolienė (2013), kuriame nurodo, kad „sprendimo priėmimas – tai veiksmas arba procesas, kuris yra susijęs su žmogaus siekiu išspręsti tam tikrą jo atpažintą ir suvoktą problemą ar galimybę“.

Dalyvavimas sprendimų priėmimo gali būti formalus arba neformalus ir apimti intelektualinį bei emocinį įsitraukimą. Dalyvavimas sprendimo priėmimo pagal Graham ir Bennet (1997), reiškia, kad darbuotojai turi prieigą prie pakankamai informacijos, kuria remiantis, priimant sprendimus, bus konsultuojamasi su organizacijos vadovais ir bendru nutarimu priimami geriausi sprendimai. Kita vertus, pateikiamas ir kiek kitoks dalyvavimo sprendimų priėmimo būdas, kai vadovas, nesitardamas su kitais asmenimis priima galutinį sprendimą. Nurodoma, kad praktikoje dažniausiai pasitaiko, kad dalyvavimą sprendimų priėmimo lemia asmens darbo patirtis, užduoties pobūdis ir atitikimas asmeniui (Muindi, 2011). Kuo daugiau darbuotojas turi darbo patirties ir labiau suvokia pavestą užduotį, tuo labiau yra įtraukiamas į sprendimų priėmimo procesą.

Manoma, kad neretai darbuotojai, dalyvaujantys sprendimų priėmimo procese, jaučia pasitikėjimą, didesnę įsipareigojimą organizacijai. Darbuotojai stengiasi kaip įmanoma labiau tobulėti, siekti išskeltų bendrų darbuotojo ir darbdavio tikslų, atsiranda darbuotojo noras neapvilti ne tik savęs, bet ir darbdavio. Pasak Singh'o (2009) darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo yra vienas reikšmingiausių dalykų, leidžiančių darbuotojui pagerinti darbo rezultatus, ugdyti pilietišką elgesį organizacijoje. Pastebima, kad vadovai leisdami darbuotojams dalyvauti sprendimų priėmimo didina darbo jėgos įsipareigojimą ir lojalumą dirbti organizacijoje. Dalyvavimas sprendimų priėmimo yra svarbus darbuotojams ir organizacijai, kuris glaudžiai susijęs su darbuotojų pasitenkinimu darbu ir emociniu įsipareigojimu organizacijai: didėja darbo našumas, efektyviau ir sklandžiau atliekamos

užduotys (Scott-Ladd ir Marshall, 2004). Remiantis atliktų tyrimų duomenimis, darbuotojai, dalyvaujantys sprendimų priėmimo rečiau daro pravaikštas darbe, jaučia organizacinį įsipareigojimą, našiau ir efektyviau atlieka pavestą užduotį, vis tik, verta paminėti, kad nemažai tyrimų analizuoja darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmime naudą, tačiau sąsajų su grįžtamojo ryšio siekimo elgsena pasigendama.

### **2.5.2.3. Socialinė parama iš darbdavio**

Darbuotojai – vienas reikšmingiausių organizacijos išteklių, nuo kurio priklauso organizacijos sėkmė ir pasiekti rezultatai, tad labai svarbus yra bendrų darbuotojo ir darbdavio tikslų nustatymas. Clauser ir kt. (2019) teigia, kad darbuotojų kasdieniniame darbe labai svarbios yra socialinės sąlygos. Vienos jų – socialinė parama iš darbdavio. Kiekvienas darbdavys yra orientuotas į pelną ir naudą, tuo tarpu darbuotojas – į asmeninį tobulėjimą, rezultatų pasiekimą ir kitus savo poreikius bei interesus. Siekiant, kad organizacija būtų sėkminga, darbuotojo veiklos valdymas sklandus, svarbu nustatyti aiškius darbuotojo ir darbdavio tikslus, aiškų kiekvieno dirbančiojo vaidmenį organizacijoje, padedantį pasiekti reikalingų bendrų rezultatų. Aiškios, apibrėžtos darbuotojo ir darbdavio rolės, bendri tikslai ir atsakomybės sukuria ne tik darnų tarpusavio ryšį, bet ir tvarų organizacijos valdymą (Podgorodnichenko ir kt., 2020). Pasak Anshah'o ir kt. (2018) dėka glaudaus tarpusavio bendradarbiavimo kuriamas ryšys, kuris gali padėti pasiekti bendrų organizacijos tikslų.

Šiandieną didžiaja dalimi ne tik verslo sėkmė, bet ir darbuotojų veiklos valdymas priklauso nuo to, kaip darbdavys ir darbuotojas sutaria su savo pavaldiniu. Pastaraisiais metais atlikti tyrimai rodo, kad darbuotojų pasitikėjimas ir pagarba darbdaviams augo, tai lemia atviras bendravimas, reguliarius grįžtamojo ryšio suteikimas, aiškus atsakomybių paskirstymas komandoje. Anot Anshah'o ir kt. (2018), jeigu įmonė nori padidinti darbo našumą, padidinti efektyvumą, pasitenkinimą, atsidavimą darbu, sumažinti konfliktus – turi investuoti į darbuotojo ir darbdavio santykius (Anshah ir kt., 2018).

Remiantis atliktų tyrimų duomenimis, esant darbuotojo ir darbdavio ryšiui, lengviau pasiekti iškeltus tikslus, įgyvendinti įmonės strategiją, didinti darbo našumą, konkurencinį pranašumą, ugdyti abipusį priklausomybės ir lojalumo jausmą (Wojcak ir kt., 2016). Pažymima, kad ir organizacijos tvarumas, ilgainiui priklauso nuo darbuotojo ir darbdavio santykių: reikalinga strategija, padedanti vystyti jų santykius, kadangi glaudus tiesioginis ryšys padeda sukurti harmoniją organizacijoje, kartu pasiekti bendrų tikslų, bendradarbiauti. Nurodoma, kad labai svarbu iškeliant bendrus darbuotojo ir darbdavio tikslus ugdyti darbuotojo suvokimą, kad pastarieji atlieka naudingą darbą, prisideda prie teigiamų emocijų ir pojūčių sukūrimo kitiems darbuotojams, tokiu būdu jie patys jaučiasi laimingesni, nes darbo svarbos suvokimas padidina žmonių motyvaciją dirbti (Šorytė, Pajarskienė, 2014). Remiantis apklausos duomenimis, kurioje dalyvavo 70 „Mercedes“ salone dirbančių darbuotojų, norint išlaikyti produktyvų darbuotoją įmonėje, labai svarbu darbdaviui užmegzti gerus santykius su darbuotoju, nustatyti bendrus tikslus. Minima, kad kiekvienas darbdavys turėtų skirti šiek tiek laiko darbuotojų problemoms spręsti. Darbuotojas, jaučiantis darbdavio palaikymą yra laimingesni, nori megzti ir palaikyti glaudų tarpusavio santykį. Santykiai su darbuotojais yra viena iš labiausiai paplitusių darbuotojų veiklos gerinimo technikų, siekiant padidinti darbuotojų darbo produktyvumą.

Verta pastebėti, kad darbuotojui labai svarbi darbdavio suteikiama socialinė parama, nes ji ugdo ir lavina pasitikėjimą valdymu, dėl to didėja atsakomybės jausmas ir didesnis įsipareigojimas organizacijai (Latting ir kt., 2004), tačiau nemažiau svarbus aspektas, kurį vadovas gali suteikti –

socialinė materialinė parama, kuri motyvuoja darbuotojus siekti tiek savo asmeninių, tiek organizacijos tikslų (Anderson ir West, 1998, Sönmez ir Yıldırım, 2019). Nurodoma, kad darbuotoją tenkinantis atlygis, geri darbo santykiai su kolegomis ir darbdaviu, priimtinos darbo sąlygos – lemia darbuotojų lojalumą (Bostrom, Huber, 2010), cit. Duah, Danso (2017), tad galima daryti išvadą, kad sklandus bendrų darbuotojo ir darbdavio tikslų įgyvendinimas, suteikiant socialinę paramą iš darbdavio, skatina darbo našumą, konkurencinį pranašumą, ugdo abipusį priklausomybės jausmą, darbuotojas jaučiasi laimingesnis ir produktyvesnis.

#### **2.5.2.4. Socialinė parama iš kolegų**

Collins'o ir kt. (2016) teigimu, socialinė parama gali būti apibrėžiama, kaip žodinis ir neverbalinis bendravimas tarp gavėjo ir teikėjo, kuris sumažina netikrumą dėl situacijos, savęs, kito asmens, ar santykių. Socialinė parama skirstoma į tris rūšis:

- emocinė – kai kas nors užjaučia, paguodžia ir išklauso problemas;
- informacinė – kai teikiama informacija, patarimai;
- instrumentinė – kai suteikiama apčiuopiama pagalba, kad darbas būtų atliktas (Collins ir kt., 2016).

Manoma, kad kiekvienas darbuotojas organizacijoje tikisi socialinės paramos iš kolegų, nes vienokiu ar kitokiu atveju, formuojasi bendradarbiavimas, siekiant bendrų organizacijos tikslų. Socialinės paramos teikimas, pasak Chiaburu, Harrison'o (2008), gali turėti didelę įtaką žmonių patirčiai: psichologinės įtampos mažinimui, gerovės lygio didinimui (Cooper ir kt., 2001). May, Gibson ir Hartler (2004) teigimu, socialinė parama iš kolegų, darbo vietas daro patrauklesnėmis, dažnai gali didinti darbuotojų lojalumą (Moynihan ir Pandey, 2008). Remiantis atliktų tyrimų duomenimis, asmenys, patyrę socialinę paramą iš kolegų rečiau palieka organizaciją, yra labiau lojalūs ir atsidavę darbui bei organizacijai, jaučia didesnę organizacinę įsipareigojimą. Kita vertus, organizacijose, kuriose darbuotojai nejaučia socialinės paramos iš kolegų, dažniau patiria stresą, jaučia nepasitenkinimą darbu. Tačiau anot Labianca ir Brass (2006), socialinės paramos nebuvimas, dažnu atveju turi neigiamos įtakos darbuotojo emocinei gerovei, kurios svarba vis labiau yra akcentuojama. Verta pastebėti, kad trūksta tyrimų, kurie apibrėžtų socialinės paramos iš kolegų ir darbuotojų grįžtamojo ryšio sąsajas.

#### **2.5.2.5. Užduočių įvairovė**

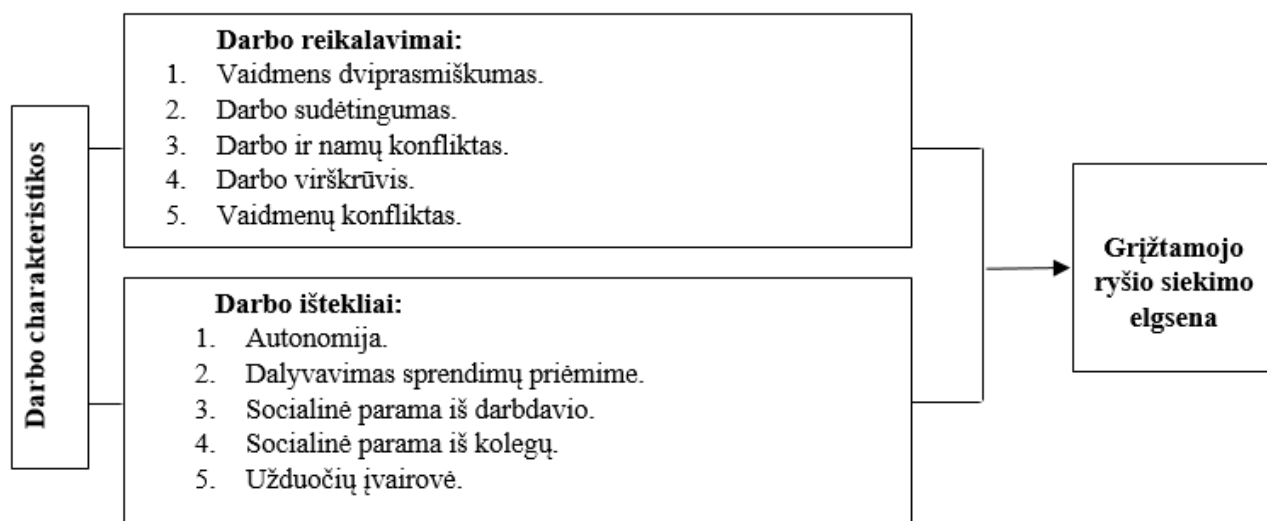
Užduočių įvairovė apibrėžiama kaip darbuotojų gebėjimas, naudojantis turimais ištekliais atlikti įvairias užduotis (Morgeson ir Humphrey, 2006). Zaniboni ir kt. (2013) užduočių įvairovę apibūdina kaip skirtingų užduočių pateikimas darbuotojui. Remiantis atliktų tyrimų duomenimis pastebėta, kad užduočių įvairovė teigiamai susijusi su pasitenkinimu darbu, darbo perkrovos sumažinimu. Nurodoma, kad didesnę vertę užduočių įvairovėje patiria jaunesni darbuotojai, nes tokiu būdu įgaunama daugiau darbo patirties, padidina mokymosi galimybes ir žinios. Vyresnio amžiaus darbuotojai – rečiau siekia užduočių įvairovės (Zaniboni ir kt., 2013). Anot Walia (2014) užduočių įvairovė suteikia darbuotojui galimybę išnaudoti savo įgūdžius, padeda apsaugoti darbuotoją nuo patiriamo streso, monotonijos. Nurodoma, kad užduočių įvairovė darbuotojui yra būtina, norint tinkamai planuoti ir paskirstyti darbus, suteikti darbuotojams motyvacijos tinkamai atlikti darbus, padidinti darbuotojų psichinę stimuliaciją, įsitraukimą į darbus, tokiu būdu – gerinant veiklos

rezultatus. Staats ir Gino (2012) nurodo, kad užduočių įvairovė skatina didesnę darbuotojo mokymąsi, norą surasti atsakymus į užduočių įvairovėje kylančius klausimus.

Pastebima, kad užduočių įvairovė – didžiausią potencialą turinti dedamoji dalis, dėl kurios pasiekiami aukšti darbo rezultatai, didėja pasitenkinimas darbu. Anot Froehl, Segers ir kt. (2018) darbuotojai, susiduriantys su įvairiomis užduotimis, turi didesnę galimybę pritaikyti savo žinias, adaptuotis. Van Emmerik ir kt. (2012) nustatė teigiamą užduočių įvairovės poveikį įsidarbinimui, didesnę įgūdžių ir kompetencijų įvertinimą. Anot Bakker (2013), darbo ištekliai, tokie kaip darbo savarankiškumas, grįžtamojo ryšio siekimo elgsena ir užduočių įvairovė yra svarbūs įsidarbinimo pirmtakai. Šie ištekliai turi motyvacinį potencialą ir suteikia darbuotojams galimybių įsidarbinant. Teigiama, kad užduočių įvairovė yra svarbus veiksnys, skatinantis darbuotojams mokytis. Mokslininkai teigia, kad asmenys, dažnai patiriantys didesnę su darbu susijusių užduočių skirtumą, gali veiksmingiau spręsti sudėtingas konkrečios srities problemas (Narayanan ir kt., 2009), nes didesnė užduočių įvairovė suteikia galimybę mokytis. Ši platesnė schema suteikia asmeniui galimybę gauti tam tikrai užduočiai reikalingas žinias ir atskirti jas nuo žinių, kurios konkrečioje situacijoje nėra svarbios. Apibendrinant, užduočių įvairovė skatina darbuotojus imtis mokymosi veiklos, kuri pagerina jų įsidarbinimo galimybes, didina pasitenkinimą darbu, padeda apsaugoti darbuotoją nuo patiriamo streso, monotonijos.

## 2.6. Darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančių darbo charakteristikų teorinis modelis

Atlikus mokslinės literatūros analizę apie darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančių darbo charakteristikų, sudarytas magistro baigiamojo projekto teorinis modelis, kuris pateikiamas 1 paveiksle (žr. 1 pav.).



1 pav. Darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančių darbo charakteristikų teorinis modelis

*Teorinis darbo modelis sudarytas atlikus mokslinių šaltinių analizę ir susideda iš šių dalių: darbo reikalavimų, darbo išteklių ir grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos. Teoriniame modelyje pateikiami penki darbo reikalavimai: vaidmens dviprasmiškumas, darbo sudėtingumas, darbo virškrūvis, vaidmenų konfliktas bei darbo ir namų konfliktas, taip pat buvo analizuoti penki darbo ištekliai:*

*autonomija, dalyvavimas sprendimų priėmimo, socialinė parama iš darbdavio, socialinė parama iš kolegų ir užduočių įvairovė.*

### **3. Darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančių darbo charakteristikų tyrimo metodologija**

Šiame skyriuje pristatomi empiriniai darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančių darbo charakteristikų tyrimo metodologija: nurodomas tyrimo tikslas, uždaviniai, struktūra, tyrimo imtis ir organizavimas, anketos validumas bei tyrimo etika.

#### **Tyrimo tikslas, uždaviniai:**

**Tyrimo tikslas** – ištirti darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančias darbo charakteristikas.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. nustatyti darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos raišką;
2. nustatyti darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančių darbo charakteristikų raišką pagal demografines charakteristikas;
3. nustatyti darbo charakteristikų ir darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos tarpusavio ryšius.

#### **3.1. Tyrimo instrumento konstravimas**

Siekiant išsiaiškinti darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančias darbo charakteristikas, nuspręsta atlikti kiekybinį tyrimo metodą. Remiantis darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančių darbo charakteristikų teoriniu modeliu, buvo sudarytas tyrimo instrumentas – anketinė apklausa, kuri buvo vykdoma internete. Pasak Tijūnėlienės ir Virbalienės (2005), anketinė apklausayra patogus būdas, kuriuo galima surinkti reikiamą informaciją, tačiau jos taikymas įvardinamas kaip sudėtingas, reikalaujantis pasirengimo ir nagrinėjamos problemos išmanymo. Autorių teigimu, šis apklausos būdas leidžia surinkti adekvačią informaciją apie reikalingus reiškinius (Tijūnėlienė, Virbalienė, 2005). Anketinė apklausa internete pasirinkta dėl aiškumo, nedviprasmiškumo ir patikimumo (Kardelis, 2016). Pasak Kardelio (2016), anketos pildymas suteikia galimybę apklausti nemažą dalį respondentų, sąlygojant mažas finansines išlaidas, nedideles laiko sąnaudas, kurios naudojamos duomenų surinkimui, statistiniai duomenys yra apdorojami programos, o tyrėjas negali daryti įtakos respondentų atsakymams.

Sudarius klausimyną, nustačius tyrimo imtį ir respondentų parinkimą, anketa skelbiama internetiniame puslapyje [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt). Naudojant šį būdą, apklausti respondentes yra patogiau, greičiau, sutaupoma laiko ir sąnaudų, anketa lengviau platinti, ji greičiau pasieks respondentes, nėra galimybės respondentams palikti tuščių vietų, ar neatsakyti į klausimą. Manoma, kad tai lems tikslesnius apklausos rezultatus. Apklauskos duomenų apdorojimui bus naudojamos šiomis programinėmis įrangomis: „Microsoft Office Word“, „Microsoft Office Excel“, „IBM SPSS Statistics (SPSS)“. Bus atliekama faktorinė, koreliacinė, regresinė bei vidurkių analizė. Gauti tyrimo duomenys bus pateikiami lentelėse ir paveiksluose, naudojant „Microsoft Office Excel“, programą. Tyrimo validumas bus aprašomas gavus rezultatus, naudojantis Cronbach alpha koeficientu. Tyrimo rezultatai bus interpretuojami pagal koreliacijos koeficientų reikšmes (žr. 19 lentelė).

Tyrimo instrumentą sudaro dvi dalys: pirmojoje dalyje – kreipimasis į respondentą, kuriame prisistatoma tyrėjo duomenys, tyrimo tikslas, užtikrinamas konfidencialumas. Antrojoje klausimyno

dalyje pateikiami iš anksto suformuluoti klausimai, kurie nekintama tvarka pateikiami (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014). Remiantis skirtingais šaltinių teiginiais, padedančiais surinkti reikiamą informaciją, tokiu būdu pasiekiant tyrimo tikslą, bus naudojama Likerto skalė: 1 – „visai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“. Klausimyną sudaro 79 klausimai. Teiginių operacionalizacija pateikta 1 priede (žr. 1 priedas). Anketoje, remiantis demografiniais klausimais, bus siekiama išsiaiškinti respondentų lytį, gimimo amžių, išsilavinimą, šeimyninę padėtį, organizacijoje išdirbtą laikotarpį, organizacijos veiklos rūšį bei informaciją apie užimamas pareigas. Demografiniai klausimai anketoje atitinka 73–79 klausimus.

**3 lentelė.** Tyrimo klausimynas

Konstruktas	Dimensija	Teiginių atitikimas anketoje	Teiginių formavimo šaltinis
Grįžtamojo ryšio siekimo elgsena		1–13	Ashford, Tsui (1991)
Darbo reikalavimai	Vaidmens dviprasmiškumas	14–18	Yan, Ni, Chien, Lo (2021)
	Darbo sudėtingumas	19–22	Morgeson, Humphrey (2006)
	Darbo ir namų konfliktas	23–27	Karatepe (2013)
	Darbo virškrūvis	28–31	Karatepe (2013)
	Vaidmenų konfliktas	32–39	Rizzo, House, Lirtzman (1970)
Darbo ištekliai	Autonomija	40–48	Morgeson, Humphrey (2006)
	Dalyvavimas sprendimų priėmime	49–54	Prieto, Perez-Santana (2014)
	Socialinė parama iš darbdavio	55–59	Prieto, Perez-Santana (2014)
	Socialinė parama iš kolegų	60–68	Bani-Melhem, Zeffane, Albaity (2018)
	Užduočių įvairovė	69–72	Morgeson, Humphrey (2006)
Demografiniai klausimai		73–79	Sudaryta darbo autorės

### 3.2. Tyrimo imtis ir organizavimas

**Tyrimo imtis** – pagal Lietuvos statistikos departamento duomenimis, Lietuvoje 2021 metais dirbančių asmenų skaičius siekė 1 mln. 358 tūkst. (Oficialiosios statistikos portalas, 2021). Prieš atliekant tyrimą, tyrimo imties dydis buvo nustatytas remiantis Paniotto formule:

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

Žymėjimo paaiškinimas:

n – yra žymimas imties dydis;

Δ – žymima leistina paklaida;

N – žymimas tiriamos visumos skaičius.

Išsiaiškinta, kad pasirenkant 5 % paklaidą ir 95 % patikimumą, dirbančių asmenų skaičius, kurį reikia apklausti, yra 384 respondentai. Apklausai atlikti bus naudojama [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt) internetinis puslapis. Apklausa platinama naudojantis socialiniais tinklais ir el. paštu. Tyrimas buvo atliekamas nuo 2023 metų kovo 23 dienos iki balandžio 4 dienos. Tyrimo metu į apklausą atsakė 433 respondentai, vadinasi, tyrimo imtis didesnė nei planuota.

### 3.3. Anketos validumas

Anot Pakalniškienės (2012), validumas rodo, ar metodika matuoja tai, ką ketinama ja matuoti, jeigu metodikai trūksta validumo, tuomet visiškai pasitikėti gautais rezultatais negalime. Dažnai literatūroje yra minimos kelios validumo rūšys: konstrukto, kriterijaus ar turinio, nors rūšių yra kur kas daugiau (Pakalniškienė, 2012).

4 lentelė. Matavimo skalių patikimumo vertinimas

Dimensijos, konstruktai	Teiginių skaičius	Cronbach'o alfa
Grįžtamojo ryšio siekimo elgsena	13	0,700
Vaidmens dviprasmiškumas	5	0,965
Darbo sudėtingumas	4	0,965
Darbo ir namų konfliktas	5	1,092
Darbo virškrūvis	4	0,913
Vaidmenų konfliktas	8	0,925
Autonomija	9	0,752
Dalyvavimas sprendimų priėmime	6	0,785
Socialinė parama iš darbdavio	5	0,747
Socialinė parama iš kolegų	9	0,566
Užduočių įvairovė	4	0,800
Visas klausimynas	79	0,710

4 lentelėje matoma, kad Cronbach'o alpha koeficientas tiek grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos, tiek darbo charakteristikų yra didesnis už 0,7, bendras viso klausimyno vertinimas yra 0,710, dėl to galima daryt prielaidą, kad tyrimo klausimynas yra patikimas. Kiek mažesnis (0,566) už 0,7 yra socialinės paramos iš kolegų vertinimo Cronbach'o alpha koeficientas. Šio konstrukto klausimynas nėra patikimas, tad jį reikėtų koreguoti.

### 3.4. Tyrimo etika

Anketoje yra pateikiamas tyrėjo prisistatymas, kuriame nurodomas el. paštas, kad kilus klausimams respondentas galėtų kreiptis, taip pat pabrėžiamas tyrimo tikslas, garantuojamas konfidencialumas, padėkojama už respondentų išitraukimą ir aktyvumą. Pasak Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017), tiriant žmonių socialinę elgesį, tyrėjas įsiterpia į privatų kito žmogaus gyvenimą, tad jeigu tiriantis asmuo nesilaiko mokslinio tyrimo etikos principų, gali pakenkti respondentui, sumažinti tyrimo rezultatų patikimumą. Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas (2017) išskiria šiuos mokslinius tyrimo etikos principus:

1. pagarbos asmens privatumui principas – pamatinis principas, kuriuo tiriamas žmogaus pažinimas, suvokimas, žmonių sąveika, bendruomenių vertybės ir kultūra;
2. konfidencialumas ir anonimiškumas – principas, užtikrinantis informacijos saugumą, priėjimą tik tyrėjui;



3. geranoriškumo ir nusiteikimo nekenkti tiriamam asmeniui principas – užtikrinamas konfidencialumas, norima apsaugoti asmenį nuo galimos psichinės, fizinės, socialinės žalos;
4. teisingumo principas – šis principas yra paremtas lygių galimybių nuostata, kuri padeda tyrėjui užtikrinti, kad tiriamasis savo noru įsitrauktų į tyrimą ir nebūtų išnaudojami (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017).

### 3.5. Faktorinė analizė

Faktorinė analizė, pasak Piligrimienės (2016), naudojama duomenų kiekio sumažinimui arba struktūros kiekio nustatymui, tad atlikus matavimo skalių patikimumo vertinimą, reikia nustatyti, ar skalės sudedamosios dalys tinkamos struktūros nustatymui. Faktorinė analizė atliekama pagal Piligrimienės (2016) pateiktą Čekanavičiaus, Murausko (2011) interpretaciją (žr. 5 lentelė)

5 lentelė. KMO reikšmių interpretacija (Čekanavičius, Murauskas, 2011, cit. Piligrimienė 2016)

KMO mato reikšmė	Interpretacija
$0,9 < KMO$	Faktorinė analizė puikiai tinka
$0,8 < KMO \leq 0,9$	Gerai tinka
$0,7 < KMO \leq 0,8$	Tinka patenkinamai
$0,6 < KMO \leq 0,7$	Tinka pakenčiamai
$0,5 < KMO \leq 0,6$	Tinka blogai
$KMO < 0,5$	Faktorinė analizė nepriimtina

6 lentelė. KMO reikšmių rezultatai

Konstruktas	KMO
Grįžtamojo ryšio siekimo elgsena ir darbo charakteristikos	0,701

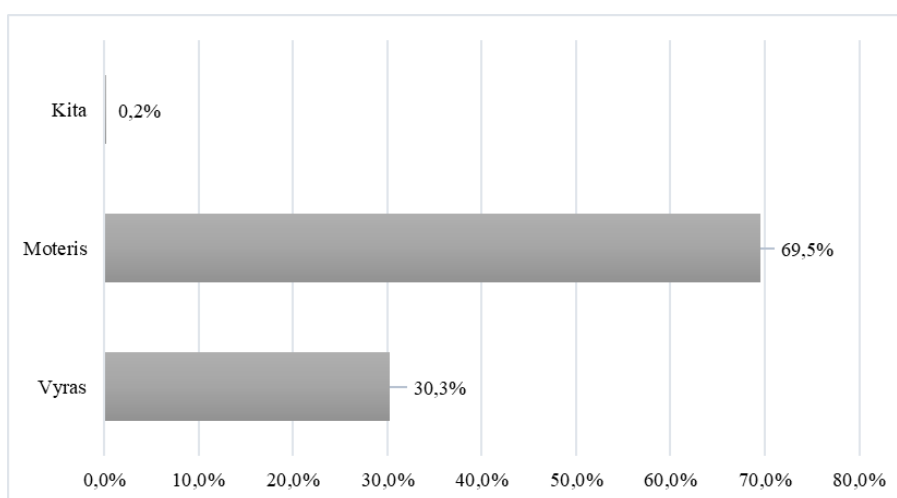
6 lentelėje matomas duomenų tinkamumas struktūros nustatymui. Vis tik, anot Piligrimienės (2016), „maža KMO mato reikšmė rodo, kad kintamųjų porų koreliacija nėra paaiškinama kitais kintamaisiais“. Tačiau, remiantis 6 lentelės duomenimis, matyti, kad KMO reikšmė yra 0,701, tad, remiantis KMO reikšmių interpretacija, galime daryti išvadą, kad duomenų tinkamumas faktorinei analizei yra patenkinamas.

#### 4. Empirinio darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančių darbo charakteristikų tyrimo rezultatai ir diskusija

Šiame skyriuje pristatomi empirinio darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančių darbo charakteristikų rezultatai: respondentų demografinės charakteristikos, aprašomoji darbuotojų grįžtamąjį ryšį lemiančių darbo charakteristikų tyrimo rezultatų analizė, darbo charakteristikų ir grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos raiška pagal demografines charakteristikas, atliekama koreliacinė ir regresinė analizė bei pateikiamas rezultatų apibendrinimas.

##### 4.1. Respondentų demografinės charakteristikos

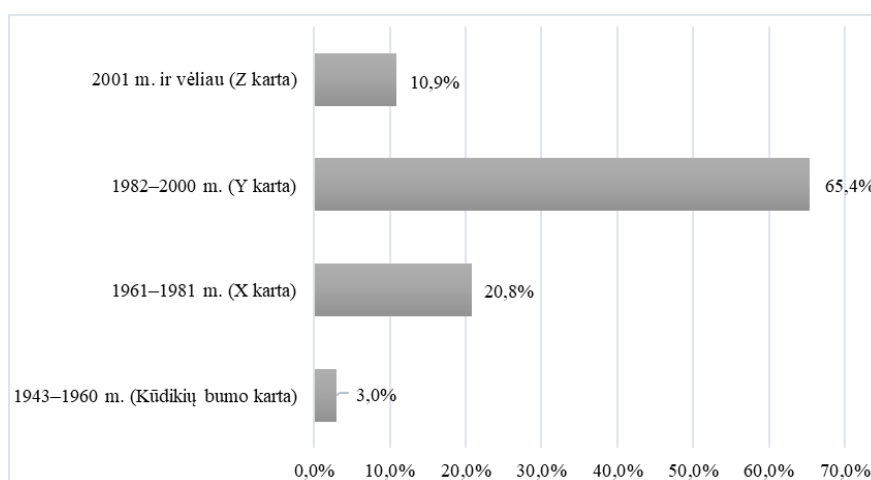
Šiame skyriuje pateiktos respondentų demografinės charakteristikos pagal lytį, amžių, išsilavinimą. Empiriniame darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančių darbo charakteristikų tyrime dalyvavo 433 respondentai. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateiktas 2 paveiksle (žr. 2 pav.)



2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

2 paveiksle matyti, kad tyrime dalyvavo 30,3 % (n=131) vyrų, 69,5 % (n=301) moterų, 0,2 % (n=1) save priskyrė prie „kita“ lyties.

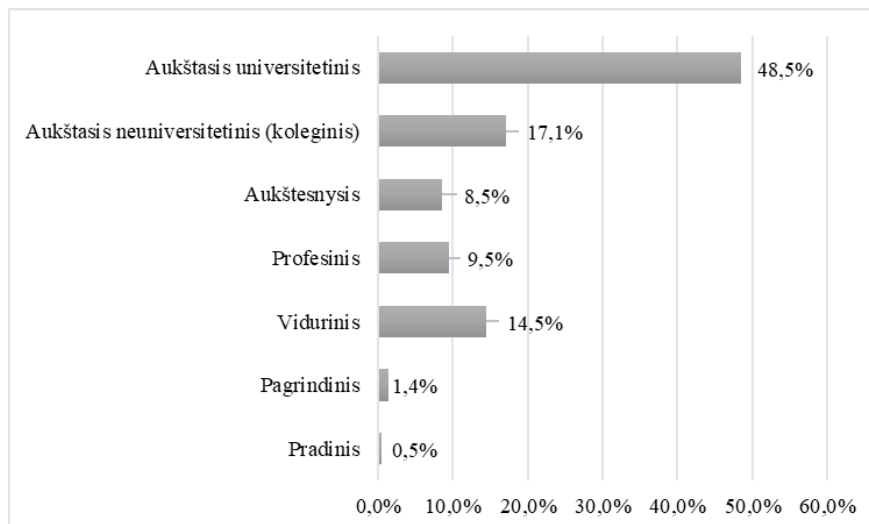
Respondentų pasiskirstymas pagal gimimo metus (kartas) pateiktas 3 paveiksle (žr. 3 pav.).



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gimimo metus (karta)

3 paveiksle matyti, kad atsakiusiųjų pagal kartas daugiausia buvo Y kartos atstovų, gimusių 1982–2000 m. 65,4 % (n=293), X kartos, gimusių 1961–1981 m. atsakė 20,8 % (n=90), Z kartos atstovų, gimusių 2001 m. ir vėliau 10,9 % (n=47), Kūdikių bumo kartos atstovai sudaro mažiausią procentinę dalį 3,0 % (n=13).

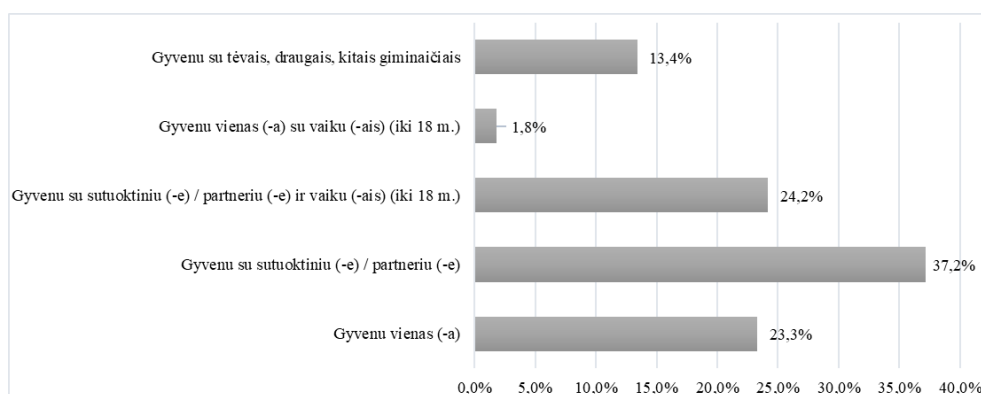
Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateiktas 4 paveiksle (žr. 4 pav.).



**4 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

4 paveiksle matyti, kad pagal išsilavinimą beveik pusė respondentų turi įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą 48,5 % (n=210), nemaža dalis atsakiusiųjų turi įgiję aukštąjį neuniversitetinį (koleginį) išsilavinimą 17,1 % (n=74), vidurinį išsilavinimą turi įgiję 14,5 % (n=63), profesinį išsilavinimą 9,5 % (n=41), aukštesnįjį išsilavinimą turi įgiję 8,5 % (n=37), pagrindinį išsilavinimą – 1,4 % (n=6), o pradinį išsilavinimą turi mažiausia dalis visų atsakiusiųjų 0,5 % (n=2).

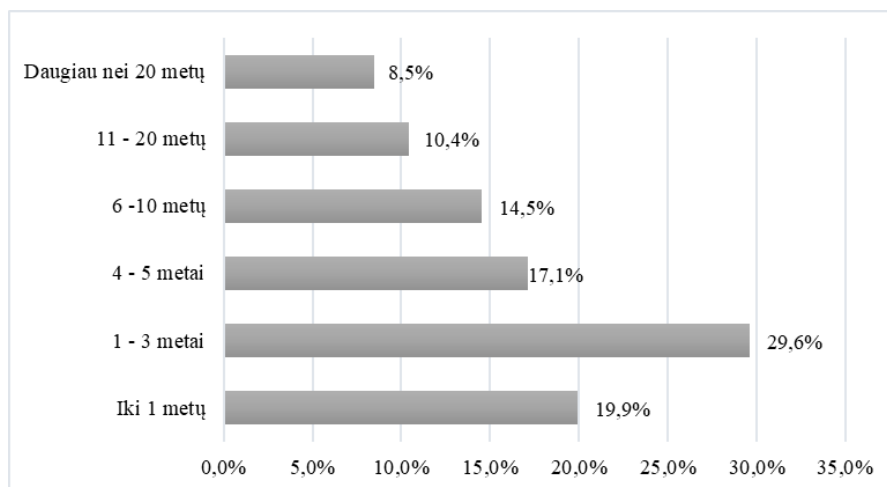
Respondentų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį pateiktas 5 paveiksle (žr. 5 pav.).



**5 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį

5 paveiksle matyti, kad didžioji dalis atsakiusiųjų respondentų gyvena su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e) 37,2 % (n=161), su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e) ir vaiku (-ais) (iki 18 m.) gyvena 24,2 % (n=105), gyvena vieni 23,3 % (n=101) respondentų, gyvena su tėvais, draugais, kitais giminaičiais 13,4 % (n=58), nurodė, kad gyvena vienas (-a) su vaiku (-ais) (iki 18 m.) 1,8 % (n=8).

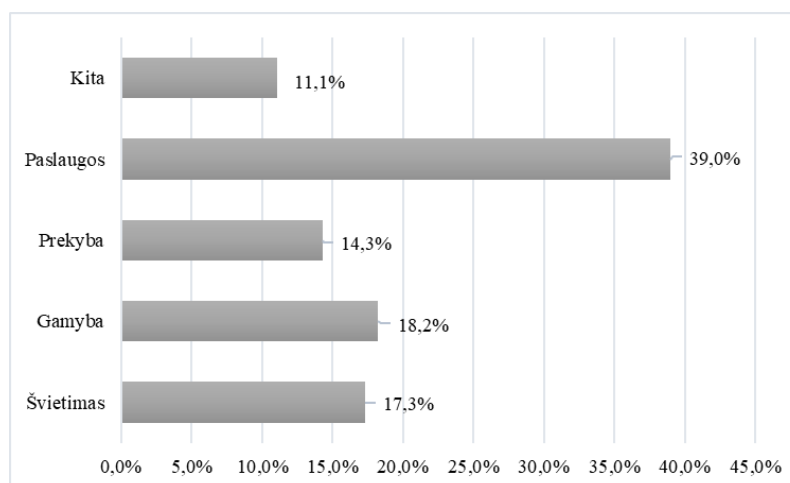
Respondentų pasiskirstymas pagal išdirbtą laikotarpį dabartinėje organizacijoje pateiktas 6 paveiksle (žr. 6 pav.).



**6 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal išdirbtą laikotarpį dabartinėje organizacijoje

Kaip matyti iš 6 paveikslo, pagal išdirbtą laikotarpį daugiausia atsakiusių 29,6 % (n=128) nurodė 1–3 metus, iki 1 metų išdirbę 19,9 % (n=86) respondentų, 4–5 metus dirbantys respondentai sudarė 17,1 % (n=74), 6–10 metų 14,5 % (n=63), 11–20 metų 10,4 % (n=45), mažiausią dalį sudarė daugiau nei 20 metų dabartinėje organizacijoje dirbantys respondentai 8,5 % (n=37).

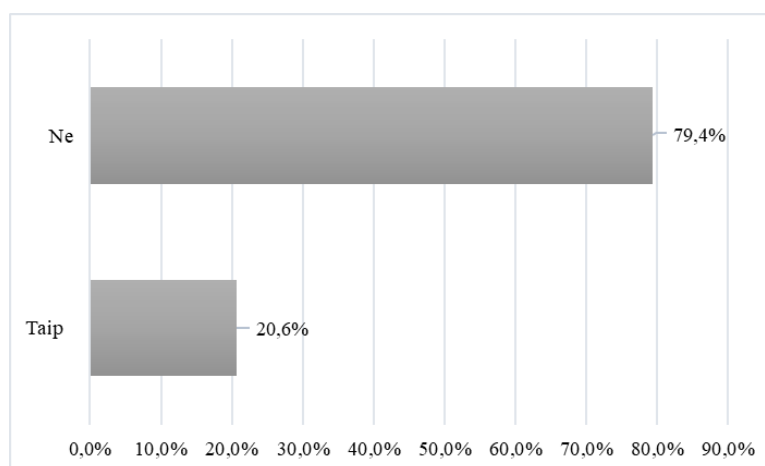
Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos veiklos rūšį pateiktas 7 paveiksle (žr. 7 pav.).



**7 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos veiklos rūšį

7 paveiksle matyti, kad daugiausia atsakiusių respondentų dirba paslaugų sektoriuje 39,0 % (n=169), gamybos sektoriuje dirba 18,2 % (n=79), švietimo sektoriuje dirba 17,3 % (n=75), prekyboje dirba 14,3 % (n=62), kitame sektoriuje dirba 11,1 % (n=48). Žymėdami kita respondentai turėjo galimybę įrašyti sektorių, kuriame dirba, dažniausiai pasitaikantis atsakymas viešasis, finansų, žemės ūkio sektorius, buvo nurodoma, kad respondentai dirba transporte, logistikoje, reklamoje, medicinoje, farmacijoje, kultūros įstaigose, turizme, mene, energetikoje, projektų valdyme, socialiniame darbe, žiniasklaidoje, veterinarijoje, dažymo ir remonto srityje.

Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas pateiktas 8 paveiksle (žr. 8 pav.).



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Kaip matyti iš 8 paveikslo, į klausimą apie užimamas pareigas: 20,6 % (n=89) visų respondentų atsakė „Taip“, o nevadovaujančias pareigas, apklausoje žymint „Ne“ nurodė 79,4 % (n=344) respondentų.

#### 4.2. Aprašomoji darbuotojų grįžtamąjį ryšį lemiančių darbo charakteristikų tyrimo rezultatų analizė

Šiame skyriuje aprašomos darbuotojų grįžtamąjį lemiančių darbo charakteristikų raiška teiginių lygmenyje: vaidmens dviprasmiškumas, darbo sudėtingumas, darbo ir namų konfliktas, darbo virškrūvis, vaidmenų konfliktas, autonomija, dalyvavimas sprendimų priėmime, socialinė parama iš darbdavio, socialinė parama iš kolegų, užduočių reikšmingumas, pateikiami vidurkiai. Vaidmens dviprasmiškumo skiltį sudarė 5 teiginiai, vertinimas pateikiamas 7 lentelėje (žr. 7 lentelė).

7 lentelė. Vaidmens dviprasmiškumo vertinimas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkis
Turiu aiškius, suplanuotus darbo tikslus ir uždavinius.	1,00%	5,00%	10,0%	47,1%	37,4%	4,16
Žinau, kad savo laiką paskirstau tinkamai.	1,0%	5,3%	18,0%	47,8%	27,9%	<b>3,97</b>
Žinau, kokios yra mano atsakomybės.	0,7%	3,0%	8,0%	41,0%	47,3%	<b>4,31</b>
Tiksliai žinau, ko iš manęs yra tikimasi.	0,5%	6,0%	13,0%	44,5%	36,0%	4,10
Dėl savo turimų įgaliavimų jaučiuosi užtikrintai.	1,8%	3,5%	18,7%	43,9%	32,1%	4,01

Vaidmens dviprasmiškumas buvo matuojamas 5 teiginiais, kurių vidurkiai yra didžiausi iš visų nagrinėjamų charakteristikų. Didžiausias vidurkis (4,31) – „žinau, kokios yra mano atsakomybės“, mažiausias vidurkis (3,97) – „žinau, kad savo laiką paskirstau tinkamai“. Didžioji dalis 84,5 % respondentų teigia, kad organizacijoje darbuotojai turi aiškius, suplanuotus darbo tikslus ir uždavinius, 6 % apklaustųjų nurodo, kad neturi aiškių, suplanuotų darbo tikslų ir uždavinių, 75,7 % apklaustųjų nurodo žinantys, kad savo laiką paskirsto tinkamai, tuo tarpu 6,3 % teigia neskirstantys laiko tinkamai, 88,30 % respondentų nurodo žinantys savo atsakomybes darbo vietoje, o 3,7 %

nežino, ko darbo vietoje iš jų yra tikimasi, taip pat 80,5 % apklaustųjų teigia, kad tiksliai žino, ko iš jų yra tikimasi, o 76,0 % respondentų dėl savo turimų įgaliųjų jaučiasi užtikrintai, tik maža dalis 5,3 % dėl turimų įgaliųjų nesijaučia užtikrintai. Apibendrinant galima pasakyti, kad respondentų nuomone, darbuotojai turi aiškius ir suplanuotus darbo tikslus ir uždavinius, tinkamai paskirsto savo laiką organizacijoje, žino savo atsakomybes bei suvokia, ko iš jų yra tikimasi, dėl turimų įgaliųjų jaučiasi užtikrintai.

Sudėtingumo vertinimą sudarė 4 teiginiai, vertinimas pateikiamas 8 lentelėje (žr. 8 lentelė).

**8 lentelė.** Darbo sudėtingumo vertinimas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkis
Darbe reikalaujama, kad vienu metu atlikčiau tik vieną užduotį ar užsiimčiau tik viena veikla.	15,5 %	21,2 %	33,0 %	19,2 %	11,1 %	<b>2,89</b>
Mano darbo užduotys yra paprastos ir nesudėtingos.	20,1 %	26,1 %	31,9 %	13,4 %	8,5 %	<b>2,64</b>
Mano darbas apima sąlyginai nesudėtingas užduotis.	16,6 %	25,4 %	34,4 %	14,3 %	9,2 %	2,74
Darbe reikia atlikti sąlyginai paprastas užduotis.	17,1 %	25,4 %	33,0 %	14,8 %	9,7 %	2,75

Darbo sudėtingumas buvo matuojamas 4 teiginiais, visi teiginiai surinko žemesnę nei vidutinę vidurkį. Didžiausias vidurkis yra (2,89) – „darbe reikalaujama, kad vienu metu atlikčiau tik vieną užduotį ar užsiimčiau tik viena veikla.“, mažiausias vidurkis (2,64) – „mano darbo užduotys yra paprastos ir nesudėtingos“. 36,7 % apklaustųjų nurodo, kad darbe iš jų nereikalaujama, kad vienu metu atliktų tik vieną užduotį, ar užsiimtų tik viena veikla, tuo tarpu 30,3 % apklaustųjų nurodo, kad darbe to yra reikalaujama, 46,2 % respondentų teigia, kad jų užduotys darbe nėra paprastos ir nesudėtingos, kiek mažesnis 21,9 % respondentų nurodo, kad užduotys yra paprastos ir sudėtingos, o 23,5 % nurodo, kad darbas apima sąlyginai sudėtingas užduotis taip pat 42,0 % apklaustųjų nurodo, kad darbas apima sąlyginai sudėtingas užduotis, 42,5 % atsakiusių pažymi, kad darbe reikia atlikti sąlyginai paprastas užduotis, tuo tarpu 24,5 % respondentų nurodo, kad darbe nereikia atlikti sąlyginai paprastų užduočių. Apibendrinant sudėtingumo charakteristiką verta pabrėžti, jog iš darbuotojų nereikalaujama, kad vienu metu atliktų tik vieną užduotį, ar užsiimtų tik viena veikla, darbuotojų užduotys nėra paprastos ir nesudėtingos, darbas apima sąlyginai sudėtingas užduotis.

Darbo ir namų konflikto vertinimą sudarė 5 teiginiai, vertinimas pateikiamas 9 lentelėje (žr. 9 lentelė).

**9 lentelė.** Darbo ir namų konflikto vertinimas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkis
Darbo reikalavimai trukdo mano šeimos ir namų gyvenimui.	19,6 %	28,2 %	27,0 %	18,5 %	6,7 %	2,64
Dėl užimtumo darbe sunku vykdyti šeimos įsipareigojimus.	21,0 %	26,3 %	23,8 %	22,2 %	6,7 %	2,67

Dalykai, kuriuos noriu atlikti namie, lieka neatlikti dėl darbo keliamų reikalavimų.	22,2 %	28,4 %	25,0 %	18,2 %	6,2 %	<b>2,58</b>
Mano darbas kelia įtampą, dėl kurios sunku atlikti savo pareigas šeimoje.	19,6 %	27,7 %	25,6 %	18,5 %	8,5 %	<b>2,69</b>
Dėl su darbu susijusių pareigų turiu keisti savo šeimos planus.	22,2 %	27,9 %	24,0 %	17,8 %	8,1 %	2,62

Darbo ir namų konfliktas buvo vertinamas 5 teiginiais, visi teiginiai surinko žemesnį nei vidutinį vidurkį. Didžiausias vidurkis (2,69) – „mano darbas kelia įtampą, dėl kurios sunku atlikti savo pareigas šeimoje“, mažiausias vidurkis (2,58) – „dalykai, kuriuos noriu atlikti namie, lieka neatlikti dėl darbo keliamų reikalavimų“. 47,8 % apklaustųjų nurodo, kad darbo reikalavimai netrukdo šeimos ir darbo gyvenimui, mažesnė dalis apklaustųjų 25,2 % nurodo, kad darbo reikalavimai trukdo šeimos ir namų gyvenimui, 43,3 % apklaustųjų respondentų teigia, kad dėl užimtumo darbe nėra sunku vykdyti šeimos įsipareigojimus, 28,9 % apklaustųjų nurodo, kad dėl užimtumo darbe yra sunku vykdyti šeimos įsipareigojimus, daugiau nei pusė apklaustųjų 50,6 % nurodo nesutinkantys, kad dalykai, kuriuos norima atlikti namie, lieka neatlikti dėl darbo keliamų reikalavimų, mažesnė dalis respondentų 24,4 % apklaustųjų nurodo priešingai, nemaža dalis apklaustųjų 47,3 % nurodo, kad darbas nekelia įtampos, dėl kurios būtų sunku atlikti savo pareigas šeimoje, tačiau 27,0 % teigia, kad visgi darbas kelia įtampą, dėl kurios sunku atlikti savo pareigas šeimoje, 7 lentelėje matyti, kad daugiau nei pusė 50,1 % respondentų teigia, kad dėl su darbu susijusių pareigų neturi keisti savo šeimos planų, o 25,9 % apklaustųjų nurodo, kad dėl su darbu susijusių pareigų turi keisti savo šeimos planus.

Darbo virškrūvio vertinimą sudarė 4 teiginiai, vertinimas pateikiamas 10 lentelėje (žr. 10 lentelė).

**10 lentelė.** Darbo virškrūvio vertinimas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkis
Neturiu pakankamai laiko darbe viską atlikti.	10,4 %	25,6 %	26,3 %	25,2 %	12,5 %	<b>3,04</b>
Mano darbo krūvis yra didelis.	6,9 %	14,1 %	25,9 %	39,0 %	14,1 %	3,39
Savo darbe turiu labai daug dirbti.	5,3 %	13,4 %	30,0 %	36,5 %	14,8 %	3,42
Savo darbe turiu dirbti labai greitai.	5,1 %	11,8 %	23,8 %	39,0 %	20,3 %	<b>3,58</b>

Darbo virškrūvis vertinamas 4 teiginiais, kurių vidurkis yra aukštesnis nei vidutinis. Didžiausias vidurkis (3,58) – „savo darbe turiu dirbti labai greitai“, mažiausias vidurkis (3,04) – „neturiu pakankamai laiko darbe viską atlikti“. Panašiai pasiskirstė atsakymai į klausimą: „neturiu pakankamai laiko darbe viską atlikti“: 37,7 % sutinka su išsakytu teiginiu, o 36,0 % nurodė, kad nesutinka ir neturi pakankamai laiko darbe viską atlikti, daugiau nei pusė 53,1 % apklaustųjų nurodė, kad jų darbo krūvis yra didelis, mažesnė dalis 21,0 % atsakė nesutinkantys su šiuo teiginiu, taip pat didelė dalis apklaustųjų teigia, kad savo darbe turi labai daug dirbti 51,3 %, mažai dirba 18,7 %, tačiau didžiausia apklaustųjų dalis teigia, kad savo darbe turi labai greitai dirbti 59,3 %. Apibendrinant verta pastebėti, kad respondentų nuomone, darbe jie turi daug ir greitai dirbti, darbo krūvis yra didelis, darbe neturi pakankamai laiko darbe viską atlikti.

Vaidmenų konflikto vertinimą sudarė 8 teiginiai, vertinimas pateikiamas 11 lentelėje (žr. 11 lentelė).

**11 lentelė.** Vaidmenų konflikto vertinimas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkis
Turiu atlikti dalykus, kurie turėtų būti atliekami kitaip.	10,4 %	24,7 %	31,6 %	25,2 %	8,1 %	2,96
Gaunu užduotį be darbo jėgos jai atlikti.	11,8 %	26,8 %	31,6 %	22,9 %	7,2 %	2,87
Norėdamas atlikti užduotį turiu sulaužyti taisyklę ar įsakymą.	27,7 %	35,8 %	21,7 %	10,2 %	4,6 %	2,28
Dirbu su dviem ar daugiau gan skirtingai veikiančių grupių.	15,5 %	23,6 %	21,5 %	25,9 %	13,6 %	2,99
Gaunu nesuderinamų užduočių iš dviejų ar daugiau asmenų.	20,6 %	23,3 %	23,8 %	23,1 %	9,2 %	2,77
Atlieku dalykus, kurie galimai bus priimtini tik vienam žmogui, o kitiems – ne.	18,0 %	28,6 %	27,0 %	19,2 %	7,2 %	2,69
Gaunu užduotį be pakankamų išteklių ir medžiagų ją įvykdyti.	20,3 %	25,9 %	26,6 %	19,9 %	7,4 %	2,68
Atlieku nereikalingas užduotis.	22,9 %	28,4 %	20,3 %	20,6 %	7,9 %	2,62

Vaidmenų konfliktas buvo vertinamas 8 teiginiais, kurių vidurkis buvo žemesnis nei vidutinis. Didžiausias vidurkis (2,99) – „dirbu su dviem ar daugiau gan skirtingai veikiančių grupių“, mažiausias vidurkis (2,28) – „norėdamas atlikti užduotį turiu sulaužyti taisyklę ar įsakymą“. Panašiai pasiskirstė atsakymai į klausimą: „turiu atlikti dalykus, kurie turėtų būti atliekami kitaip“: 35,1 % nesutinka išsakytu teiginiu, o 33,3 % sutinka, kad turi atlikti dalykus, kurie turėtų būti atliekami kitaip. 38,6 % respondentų nurodė, kad negauna užduočių be darbo jėgos jai atlikti, nemaža dalis apklaustųjų 30,1 % nurodė priešingai, kad tokių užduočių gauna. 63,5 % išreiškia nesutikimą, kad norėdamas atlikti užduotį turi sulaužyti taisyklę ar įsakymą, o 14,8 % su išsakytu teiginiu sutinka. Reikšmingai nesiskiria atsakymai į klausimą, kad respondentai dirba su dviem ar daugiau gan skirtingai veikiančių grupių: 39,5 % išreiškia nesutikimą su išsakytu teiginiu, o 39,1 % su išsakytu teiginiu sutinka, 43,9 % respondentų nurodo, kad negauna nesuderinamų užduočių iš dviejų ar daugiau asmenų, o 32,3 % nurodo nesuderinamų užduočių iš dviejų ar daugiau asmenų gauna. 46,6 % respondentų nurodė neatliekantys dalykų, kurie galimai bus priimtini tik vienam žmogui, o kitiems – ne, o 26,4 % pažymi, kad tokių užduočių gaunantys. Nemaža dalis apklaustųjų 46,2 % nurodo, kad negauna užduočių be pakankamų išteklių ir medžiagų ją įvykdyti, tačiau 27,3 % pažymi, kad tokių užduočių pasitaiko. Manančių, kad atlieka nereikalingas užduotis yra 28,5 %, o 51,3 % nurodo galvojančius, kad jų atliekamos užduotys yra reikšmingos. Apibendrinant verta pastebėti, kad skirtingais klausimais respondentų nuomonės stipriai nesiskyrė, pažymima, kad norėdami atlikti užduotį respondentai neturi sulaužyti taisyklės ar įsakymo, negauna nesuderinamų užduočių iš dviejų ar daugiau asmenų, neatliekantys dalykų, kurie galimai bus priimtini tik vienam žmogui, o kitiems – ne, retai gauna užduotis be pakankamų išteklių ir medžiagų ją įvykdyti.



Autonomijos vertinimą sudarė 9 teiginiai, vertinimas pateikiamas 12 lentelėje (žr. 12 lentelė).

**12 lentelė.** Autonomijos vertinimas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkis
Darbe turiu galimybę pats priimti sprendimus, kaip susidėlioti darbą / darbo grafiką.	3,5 %	14,3 %	18,0 %	43,0 %	21,2 %	3,64
Darbe turiu galimybę nuspręsti, koku eiliškumu galiu atlikti darbus.	2,5 %	9,2 %	17,8 %	47,8 %	22,6 %	3,79
Darbe turiu galimybę planuoti, kaip dirbsiu savo darbą.	1,8 %	8,5 %	16,4 %	50,1 %	23,1 %	<b>3,84</b>
Darbe turiu dirbti naudodamasis savo asmenine iniciatyva arba nuomone.	2,1 %	12,0 %	25,9 %	43,4 %	16,6 %	<b>3,61</b>
Darbe galiu daug sprendimų priimti pats.	1,8 %	13,2 %	24,0 %	40,9 %	20,1 %	3,64
Darbe man suteikiama daug savarankiškumo priimti sprendimus.	2,1 %	12,5 %	24,7 %	40,9 %	19,9 %	3,64
Darbe turiu galimybę pasirinkti metodus darbui atlikti.	1,4 %	8,5 %	19,4 %	50,1 %	20,6 %	3,80
Darbe turiu nemažai galimybių savarankiškai ir laisvai spręsti, kaip atliksiu darbą.	2,1 %	10,4 %	21,2 %	46,2 %	20,1 %	3,72
Darbe galiu pats spręsti, kokius metodus naudoti darbui atlikti.	1,8 %	6,9 %	20,6 %	48,5 %	22,2 %	3,82

Autonomija buvo vertinama 9 teiginiais, kurių vidurkis buvo didesnis nei vidutinis. Didžiausias vidurkis (3,84) – „darbe turiu galimybę planuoti, kaip dirbsiu savo darbą“, mažiausias vidurkis (3,61) – „darbe turiu dirbti naudodamasis savo asmenine iniciatyva arba nuomone“. Respondentai nurodo 64,02 % darbe turintys galimybę patys priimti sprendimus, kaip susidėlioti darbą / darbo grafiką, 17,9 % nurodo tokios galimybės neturintys. Didžioji dalis 70,4 % apklaustųjų nurodo darbe turintys galimybę nuspręsti, koku eiliškumu gali atlikti darbus, 11,7 % išreiškia nuomonę tokios galimybės neturintys. Taip pat didžioji dalis apklaustųjų 73,2 % teigia, kad darbe turi galimybę planuoti, kaip dirbs savo darbą, maža dalis respondentų 10,3 % nurodo, kad planuoti, kaip dirbs savo darbą negali. Naudodamiesi savo asmenine iniciatyva arba nuomone dirba 60,0 % visų apklaustųjų, o 14,1 % apklaustųjų dirba ne savo asmenine iniciatyva ar nuomone. Daugiau negu pusė 61,0 % apklaustųjų daug sprendimų darbe gali priimti patys, o 15,0 % respondentų nurodo, kad sprendimų patys priimti negali. 60,8 % respondentų suteikiama daug savarankiškumo priimti sprendimus, 14,6 % tokios galimybės neturi. Didžioji dalis 70,7 % respondentų teigia galintys pasirinkti metodus darbui atlikti, 9,9 % patys pasirinkti metodų negali. 66,3 % apklaustųjų nurodo turintys nemažai galimybių savarankiškai ir laisvai spręsti, kaip atliks darbą, 12,5 % nurodo galimybės neturintys. 70,7 % apklaustųjų teigia, kad darbe gali patys nuspręsti, kokius metodus naudoti darbui atlikti, o 8,7 % negali nuspręsti, kokius metodus naudoti darbui atlikti. Apibendrinant verta minėti, kad dauguma respondentų nurodė turintys galimybę patys priimti sprendimus, kaip susidėlioti savo darbą / darbo

grafiką, turi galimybę planuoti, nuspręsti, kaip dirbs savo darbą, dauguma respondentų dirba savo asmenine iniciatyva ar nuomone, turi daug galimybių ir savarankiškumo priimant sprendimus, pasirenkant darbo metodus ir kt.

Dalyvavimo sprendimų priėmimo vertinimą sudarė 6 teiginiai, vertinimas pateikiamas 13 lentelėje (žr. 13 lentelė).

**13 lentelė.** Dalyvavimo sprendimų priėmimo vertinimas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkis
Darbuotojams leidžiama priimti sprendimus organizacijoje.	2,3 %	14,5 %	32,6 %	38,6 %	12,0 %	<b>3,43</b>
Darbuotojams suteikiama galimybė siūlyti, kaip patobulinti organizacijos veiklą.	1,8 %	7,6 %	19,9 %	50,3 %	20,3 %	<b>3,80</b>
Darbuotojai kviečiami dalyvauti sprendžiant įvairiausių klausimus, įskaitant darbo atlikimo normas, kokybės tobulinimą, naudas.	2,8 %	9,5 %	26,8 %	44,3 %	16,6 %	3,63
Darbuotojai kviečiami dalyvauti sprendžiant organizacijos problemas ir priimant sprendimus.	3,9 %	14,1 %	24,7 %	42,3 %	15,0 %	3,50
Darbuotojai gauna informaciją apie organizacijai aktualius klausimus (tikslus, darbo atlikimą ir pan.).	2,3 %	9,9 %	21,5 %	47,8 %	18,5 %	3,70
Vadovai organizacijoje palaiko atvirą komunikaciją.	3,2 %	12,2 %	26,6 %	37,6 %	20,3 %	3,60

Dalyvavimas sprendimų priėmimo buvo vertinamas 6 teiginiais, kurių vidurkis buvo didesnis nei vidutinis. Didžiausias vidurkis (3,80) – „darbuotojams suteikiama galimybė siūlyti, kaip patobulinti organizacijos veiklą.“, mažiausias vidurkis (3,43) – „darbuotojams leidžiama priimti sprendimus organizacijoje“. Daugiau negu pusė 50,6 % respondentų nurodė, kad organizacijoje darbuotojams leidžiama priimti sprendimus, 16,8 % respondentų nurodė, kad sprendimų priimti galimybės neturi. 70,6% respondentų nurodo, kad darbuotojams yra suteikiama galimybė siūlyti, kaip patobulinti organizacijos veiklą, o 9,4 % teigia tokios galimybės neturintys. 60,9 % respondentų nurodo, darbuotojai kviečiami dalyvauti sprendžiant įvairiausių klausimus, įskaitant darbo atlikimo normas, kokybės tobulinimą, naudas, 12,3 % atsakiusių teigia, kad darbuotojai nėra kviečiami dalyvauti sprendžiant įvairiausių klausimus, įskaitant darbo atlikimo normas ir kt. 57,3 % respondentų teigia, kad yra kviečiami dalyvauti sprendžiant organizacijos problemas ir priimant sprendimus, o 18,0 % darbuotojų nėra kviečiami priimant sprendimus ir sprendžiant organizacijos problemas. 66,3 % darbuotojų gauna informaciją apie organizacijai aktualius klausimus (tikslus, darbo atlikimą ir pan.), 12,2 % tokios galimybės neturi. 57,9 % respondentų organizacijose vadovai palaiko atvirą komunikaciją su darbuotojais, o 15,4 % atviros komunikacijos su darbuotojais nėra. Apibendrinant galima pasakyti, kad daugumoje organizacijų darbuotojams leidžiama priimti sprendimus, suteikiama galimybė siūlyti, kaip patobulinti organizacijos veiklą, darbuotojai kviečiami dalyvauti

sprendžiant įvairiausius klausimus, įskaitant darbo atlikimo normas, kokybės tobulinimą, naudas, taip pat darbuotojai kviečiami dalyvauti sprendžiant organizacijos problemas ir priimant sprendimus, darbuotojai gauna informaciją apie organizacijai aktualius klausimus (tikslus, darbo atlikimą ir pan.) ir vadovai palaiko atvirą komunikaciją su darbuotojais, dėl to galima daryti prielaidą, kad daugelyje organizacijų vadovams svarbi atvira komunikacija su darbuotojais, jiems svarbi darbuotojų nuomonė, geba parodyti, kad darbuotojai svarbi organizacijos dalis.

Socialinės paramos iš darbdavio vertinimą sudarė 5 teiginiai, vertinimas pateikiamas 14 lentelėje (žr. 14 lentelė).

**14 lentelė.** Socialinės paramos iš darbdavio vertinimas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkis
Organizacijos darbuotojai mano, kad kreiptis į savo vadovą lengva.	2,3 %	7,9 %	25,4 %	41,8 %	22,6 %	3,75
Organizacijos darbuotojai sulaukia padrąsinimo ir paramos iš savo vadovų.	3,2 %	10,9 %	26,8 %	41,1 %	18,0 %	<b>3,60</b>
Organizacijos darbuotojai turi prieigą prie išteklių, reikalingų atlikti darbą.	2,1 %	8,1 %	22,6 %	44,3 %	22,9 %	3,78
Organizacijos darbuotojai gauna darbui atlikti reikalingus nurodymus ir pagalbą.	1,2 %	5,1 %	24,9 %	49,0 %	19,9 %	3,81
Organizacijos darbuotojai žino savo darbo atlikimo politiką ir procedūras.	1,4 %	4,2 %	19,2 %	49,4 %	25,9 %	<b>3,94</b>

Socialinė parama iš vadovų buvo vertinama 5 teiginiais, kurių vidurkis buvo didesnis nei vidutinis. Didžiausias vidurkis (3,94) – „organizacijos darbuotojai žino savo darbo atlikimo politiką ir procedūras“, mažiausias vidurkis (3,60) – „organizacijos darbuotojai sulaukia padrąsinimo ir paramos iš savo vadovų“. 64,4 % atsakiusių respondentų mano, kad kreiptis į savo vadovą lengva, 10,2% laikosi priešingos nuomonės. 59,1 % respondentų teigimu, organizacijos darbuotojai sulaukia padrąsinimo ir paramos iš savo vadovų, 14,1 % apklaustieji teigia, kad padrąsinimo ir paramos iš vadovų nesulaukia. 97,2 % respondentų nurodo, kad organizacijos darbuotojai turi prieigą prie išteklių, reikalingų atlikti darbą, o 10,2 % apklaustųjų teigimu, prieigos prie išteklių, reikalingų atlikti darbą neturi. 68,9 % respondentų teigia, kad organizacijos darbuotojai gauna darbui atlikti reikalingus nurodymus ir pagalbą, 6,3 % apklaustųjų nurodo, kad reikalingų nurodymų ir pagalbos nesulaukia. 75,3 % respondentų pažymi, kad organizacijos darbuotojai žino savo darbo atlikimo politiką ir procedūras, o 5,6 % apklaustųjų nurodo nežinantys savo darbo atlikimo politikos ir procedūrų. Apibendrinat galima pasakyti, kad organizacijų vadovai suteikia socialinę paramą darbuotojams, darbuotojai jaučiasi svarbūs ir reikalingi, mano, kad kreiptis į savo vadovą lengva, sulaukia padrąsinimo ir paramos iš savo vadovų, turi prieigą prie išteklių, reikalingų atlikti darbą, gauna darbui atlikti reikalingus nurodymus ir pagalbą, žino savo darbo atlikimo politiką ir procedūras.

Socialinės paramos iš kolegų vertinimą sudarė 9 teiginiai, vertinimas pateikiamas 15 lentelėje (žr. 15 lentelė).

**15 lentelė.** Socialinės paramos iš kolegų vertinimas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkis
Mano bendradarbiai palaiko mano tikslus ir vertybes.	0,9 %	4,6 %	23,8 %	49,7 %	21,0 %	3,85
Iškilius problemai bendradarbiai man padeda.	0,9 %	3,0 %	16,9 %	49,2 %	30,0 %	<b>4,04</b>
Mano bendradarbiams labai rūpi gera mano savijauta.	3,5 %	7,6 %	30,3 %	40,0 %	18,7 %	3,63
Mano bendradarbiai noriai man padeda, kad atlikčiau darbą geriausiai kaip įmanoma.	2,1 %	8,3 %	23,8 %	44,6 %	21,2 %	3,75
Net jei puikiausiai atlikčiau darbą, mano bendradarbiai nepastebėtų.	15,0 %	28,2 %	27,9 %	20,1 %	8,8 %	2,79
Mano bendradarbiams rūpi mano bendras pasitenkinimas darbu.	4,6 %	9,5 %	39,7 %	29,8 %	16,4 %	3,44
Mano bendradarbiai labai mažai manimi rūpinasi.	17,8 %	29,1 %	28,4 %	18,0 %	6,7 %	<b>2,67</b>
Mano kolegoms rūpi mano nuomonė.	1,8 %	6,5 %	25,9 %	47,8 %	18,0 %	3,74
Mano bendradarbiai giria mano pasiekimus darbe.	4,2 %	9,9 %	35,1 %	37,0 %	13,9 %	3,46

Socialinė parama iš vadovų buvo vertinama 9 teiginiais, kurių vidurkis buvo didesnis nei vidutinis, išskyrus vieną klausimą, kurio vidurkis buvo vertinamas mažiau nei vidutinis. Didžiausias vidurkis (4,04) – „iškilus problemai bendradarbiai man padeda“, mažiausias vidurkis (2,67) – „mano bendradarbiai labai mažai manimi rūpinasi“. Didžioji dalis respondentų 70,7 % nurodo, kad bendradarbiai palaiko jų tikslus ir vertybes, maža dalis 5,5 % nurodo priešingai. 79,2 % teigia, kad iškilus problemai bendradarbiai jiems padeda, 3,9 % nurodo, kad pagalbos iš bendradarbių nesulaukia. 58,7 % apklaustųjų teigimu, bendradarbiams rūpi gera jų savijauta, o 11,1 % respondentų nurodo, kad jų savijauta nesirūpinama. 65,8 % apklaustųjų nurodo, kad bendradarbiai noriai jiems padeda, kad atliktą darbą geriausiai kaip įmanoma, 10,4 % apklaustųjų nurodo, kad pagalbos iš bendradarbių nesulaukia. 43,2 % apklaustųjų teigia, kad jeigu puikiausiai atliktą darbą jie tai pastebėtų, o 28,9 % nurodo, kad greičiausiai nepastebėtų, kad darbas buvo atliktas kuo puikiausiai. Beveik pusė 46,2 % respondentų teigia, kad bendradarbiams rūpi bendras pasitenkinimas darbu, o 14,1 % nurodo, kad jų pasitenkinimas darbu bendradarbiams nerūpi. 46,9 % išreiškia nuomonę, kad bendradarbiai jais rūpinasi pakankamai 46,9 %, o 27,7 % nurodo, kad bendradarbiai jais rūpinasi per mažai. 65,8 % išsako pastebėjimą, kad kolegoms svarbi jų nuomonė, o 8,3 % teigia, kad jų nuomonė kolegoms nesvarbi. Verta pastebėti, kad daugiau nei pusę respondentų 50,9 % bendradarbiai giria juos už pasiekimus, o 14,1 % nurodo, kad nėra giriami už jų pasiekimus. Apibendrinant galima pasakyti, kad darbuotojai socialinę paramą kaip ir iš vadovų, taip ir iš kolegų jaučia, bendradarbiai palaiko jų tikslus ir vertybes, iškilus problemai sulaukiama pagalbos, jiems rūpi gera savijauta, pastebi ir pagiria už pasiekimus.

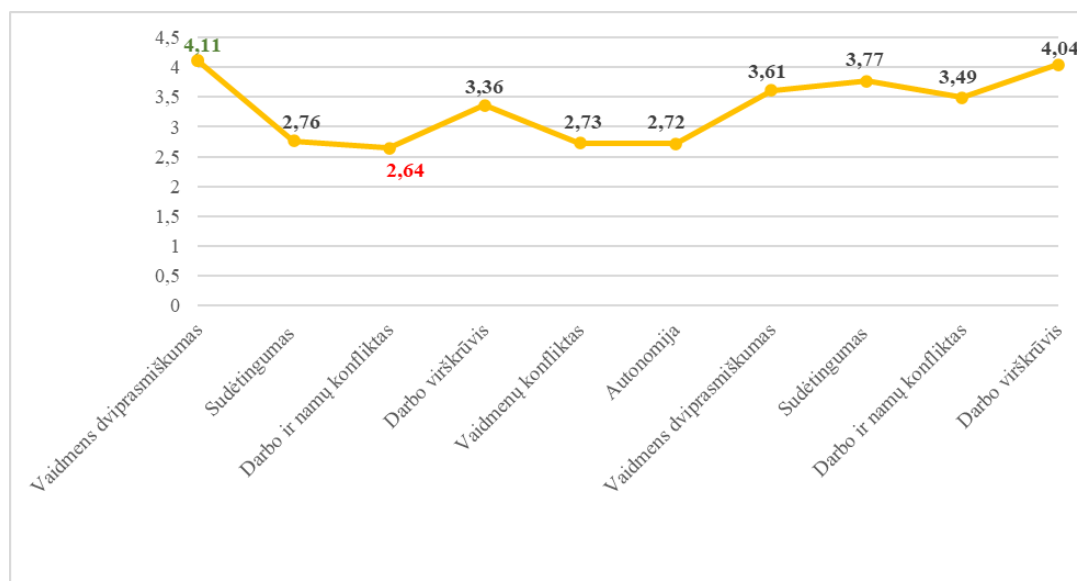
Užduočių reikšmingumo vertinimą sudarė 4 teiginiai, vertinimas pateikiamas 16 lentelėje (žr. 16 lentelė).

**16 lentelė.** Užduočių reikšmingumo vertinimas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkis
Darbas apima daug įvairių užduočių.	1,2 %	4,8 %	10,6 %	49,4 %	34,0 %	<b>4,10</b>
Darbe reikia atlikti daugybę skirtingų dalykų.	1,0 %	4,8 %	16,2 %	47,1 %	30,9 %	4,02
Darbe reikalaujama atlikti įvairiausias užduotis.	1,2 %	6,0 %	15,2 %	47,3 %	30,3 %	<b>4,00</b>
Darbas susijęs su įvairių užduočių atlikimu.	1,2 %	5,8 %	13,6 %	46,2 %	33,3 %	4,05

Užduočių reikšmingumas vertinamas 4 teiginiais, kurių vidurkis buvo didesnis nei vidutinis. Didžiausias vidurkis (4,10) – „darbas apima daug įvairių užduočių“, mažiausias vidurkis (4,0) – „darbe reikalaujama atlikti įvairiausias užduotis“. Didžioji dalis respondentų 83,3 % teigia, kad darbas apima daug įvairių užduočių, 6,0 % nurodo priešingą nuomonę, kad darbas neapima daug įvairių užduočių. 78,0 % atsakiusių nurodo, kad darbe reikia atlikti daugybę skirtingų dalykų, o 5,8 % apklaustųjų teigia, kad nereikia atlikti daugybės skirtingų dalykų. 77,6 % nurodo, kad darbe reikalaujama atlikti įvairiausias užduotis, 7,2 % respondentų nurodo, kad darbe nereikalauja atlikti įvairiausias užduotis. 79,5 % pažymi, kad darbas susijęs su įvairių užduočių atlikimu. Apibendrinant galima pasakyti, kad užduočių reikšmingumas respondentų vertinamas palankiai: jų darbas apima daug įvairių užduočių.

Visų darbo charakteristikų, lemiančių darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną, vidurkiai pateikiami 9 paveiksle (žr. 9 pav.).



**9 pav.** Darbo charakteristikų, lemiančių darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną, vidurkiai

9 paveiksle matoma, kad darbo 6 darbo charakteristikų, lemiančių darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną, vidurkiai yra didesni nei vidutiniai, o 4 darbo charakteristikų – mažesni nei vidutiniai. Pastebima, kad didžiausias vidurkis – 4,11 yra vaidmens dviprasmiškumo (pažymėta žalia spalva), o mažiausias vidurkis – 2,64 yra darbo ir namų konflikto (pažymėta raudona spalva).

Grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos vertinimą sudarė 13 teiginių, vertinimas pateikiamas 17 lentelėje (žr. 17 lentelė).

**17 lentelė.** Grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos vertinimas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkis
Prašau tiesioginio vadovo būti kritišku, kai jis suteikia man grįžtamąjį ryšį.	3,7 %	9,5 %	29,5 %	39,3 %	18,0 %	3,58
Teikiu pirmenybę gauti detalių, kritišką įvertinimą iš tiesioginio vadovo, net jei tai gali skaudinti.	3,0 %	5,3 %	19,7 %	48,0 %	24,0 %	3,85
Labiau linkstu iš tiesioginio vadovo apie save išgirsti gerų naujienų.	4,2 %	7,9 %	25,2 %	40,2 %	22,5 %	3,69
Grįžtamojo ryšio prašau iš tiesioginio vadovo žinodamas, kad jis bus labiau teigiamas nei neigiamas.	6,7 %	12,9 %	33,5 %	30,7 %	16,2 %	3,37
Prašau tiesioginio vadovo informacijos apie savo darbo atlikimą.	3,9 %	10,9 %	19,4 %	38,5 %	27,3 %	3,74
Tiesiogiai vadovo klausiu „Kaip man sekasi?“.	9,7 %	21,7 %	21,7 %	29,3 %	17,6 %	3,23
Tiesiogiai prašau vadovo neformalaus įvertinimo.	10,9 %	23,1 %	27,7 %	24,9 %	13,4 %	3,07
Stebiu, kaip greitai man atskambina mano tiesioginis vadovas.	15,2 %	19,9 %	26,8 %	22,9 %	15,2 %	<b>3,03</b>
Stebiu, kaip dažnai man reikėjo prašyti tiesioginio vadovo patarimų.	12,0 %	17,6 %	28,6 %	28,9 %	12,9 %	3,13
Stebiu, kaip ilgai reikėjo laukti iš anksto suplanuoto susitikimo su tiesioginiu vadovu.	14,0 %	19,2 %	24,5 %	27,3 %	15,0 %	3,10
Atkreipiu dėmesį, kaip tiesioginis vadovas elgiasi kitų žmonių atžvilgiu.	2,8 %	5,0 %	15,1 %	44,3 %	32,8 %	4,0
Atkreipiu dėmesį į neformalų, neprašytą tiesioginio vadovo grįžtamąjį ryšį.	4,8 %	5,5 %	16,7 %	45,3 %	27,7 %	3,85
Atkreipiu dėmesį, į atsitiktinai išsakytas tiesioginio vadovo pastabas.	3,2 %	3,7 %	12,9 %	45,0 %	35,2 %	<b>4,05</b>

Grįžtamojo ryšio siekimo elgsena vertinama 13 teiginių, kurių vidurkis buvo didesnis nei vidutinis. Bendras grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos vidurkis yra 3,51 (didesnis nei vidutinis). Didžiausias

vidurkis (4,05) – „atkreipiu dėmesį, į atsitiktinai išsakytas tiesioginio vadovo pastabas“, mažiausias vidurkis (3,03) – „stebiu, kaip greitai man atskambina mano tiesioginis vadovas“. Didžioji dalis respondentų 83,3 %. Daugiau negu pusė respondentų 57,3 % prašo tiesioginio vadovo būti kritišku, kai jis suteikia grįžtamąjį ryšį, maža dalis apklaustųjų 13,2 % nurodė, kad vadovo būti kritišku, suteikiant grįžtamąjį ryšį neprašo. Didžioji dauguma respondentų 72,0 % nurodė teikiantys pirmenybę gauti detalų, kritišką įvertinimą iš tiesioginio vadovo, net jei tai gali skaudinti, tuo tarpu 8,3 % laikosi priešingos nuomonės. 62,7 % labiau linksta iš tiesioginio vadovo apie save išgirsti gerų naujienų, o 12,1 % nurodo nelinkstantys apie save išgirsti gerų naujienų iš tiesioginio vadovo. 46,9 % apklaustųjų nurodė grįžtamojo ryšio prašantys iš tiesioginio vadovo žinodami, kad jis bus labiau teigiamas nei neigiamas, o 19,6 % laikosi priešingos nuomonės, prašydami grįžtamojo ryšio iš vadovo. Didžioji dalis 65,8 % respondentų nurodo prašantys tiesioginio vadovo informacijos apie savo darbo atlikimą, o 14,8 % apklaustųjų grįžtamojo ryšio apie savo darbo atlikimą iš tiesioginio vadovo neprašo. 46,9 % respondentų teigia tiesiogiai vadovo klausiantys „kaip man sekasi“, tačiau nemaža dalis atsakiusių 31,4 % paklausti nedrįsta. Panašiai pasiskirstė atsakymai į klausimą: „tiesiogiai prašau vadovo neformalaus įvertinimo“: 38,3 % apklaustųjų nurodo sutinkantys su išsakytu teiginiu, o 34,0 % nesutinka. 38,3 % nurodo stebintys, kaip greitai jiems atskambina tiesioginis vadovas, o 35,1 % nurodo nestebintys, kaip greitai jiems atskambina tiesioginis vadovas. Vis tik, 41,8 % apklaustųjų stebi, kaip dažnai reikėjo prašyti tiesioginio vadovo patarimų, tačiau 33,2 % išsako priešingą nuomonę. Beveik pusė apklaustųjų 42,3 % teigia stebintys, kaip ilgai reikėjo laukti iš anksto suplanuoto susitikimo su tiesioginiu vadovu, o 33,2 % respondentų nurodo nestebintys, kaip ilgai reikėjo laukti iš anksto suplanuoto susitikimo su tiesioginiu vadovu. Didžioji dalis respondentų 77,1 % akcentuoja atkreipiantys dėmesį, kaip tiesioginis vadovas elgiasi kitų žmonių atžvilgiu, o 7,8 % nurodo to neakcentuojantys. Atkreipiamas dėmesys, kaip tiesioginis vadovas elgiasi kitų žmonių atžvilgiu: 73,0 % nurodo sutinkantys su išsakytu teiginiu, o 10,3 % nesutinkantys su išsakytu teiginiu. 73,0 % apklaustųjų teigia atkreipiantys dėmesį į vadovo suteikiamą neformalų, neprašytą tiesioginio vadovo grįžtamąjį ryšį, o 10,3 % pritaria priešingam teiginiui. Didžioji dalis respondentų 80,2 % atkreipia dėmesį į atsitiktinai išsakytas vadovo pastabas, pažymima, kad labai maža dalis 6,9 % dėmesio į atsitiktinai išsakytas pastabas nekreipia. Apibendrinant verta pastebėti, kad grįžtamojo ryšio siekimo elgsena darbuotojų atžvilgiu yra labai aktuali, nes darbuotojai prašo tiesioginio vadovo būti kritišku, kai jis suteikia grįžtamąjį ryšį, prašo neformalaus įvertinimo, teikia pirmenybę gauti detalų, kritišką įvertinimą iš tiesioginio vadovo, net jei tai gali skaudinti, nebijo paklausti „kaip man sekasi“, stebi, kaip greitai atskambina tiesioginis vadovas, kaip dažnai man reikėjo prašyti tiesioginio vadovo patarimų, kaip ilgai reikėjo laukti iš anksto suplanuoto susitikimo su tiesioginiu vadovu, atkreipia dėmesį, kaip tiesioginis vadovas elgiasi kitų žmonių atžvilgiu, skiriamas dėmesys į atsitiktinai išsakytas tiesioginio vadovo pastabas.

#### **4.3. Darbo charakteristikų ir grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos raiška pagal demografines charakteristikas**

Šiame skyriuje analizuojamas grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos vidurkių palyginimas pagal demografines charakteristikas.

18 lentelėje matoma grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos vidurkių palyginimas pagal demografines charakteristikas.



**18 lentelė.** Grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos vidurkių palyginimas pagal demografines charakteristikas

Kintamasis	Demografinė charakteristika	p reikšmė	Vidurkis	
Grįžtamojo ryšio siekimo elgsena	Lytis	Vyras	0,696	<b>3,54</b>
		Moteris		3,51
		Kita		3,46
	Gimimo metai (pagal kartas)	1943–1960 m. (Kūdikių bumo karta)	<b>0,029</b>	<b>4,08</b>
		1961–1981 m. (X karta)		3,56
		1982–2000 m. (Y karta)		3,48
		2001 m. ir vėliau (Z karta)		3,48
	Išsilavinimas	Pradinis	0,660	3,73
		Pagrindinis		<b>3,77</b>
		Vidurinis		<b>3,40</b>
		Profesinis		3,47
		Aukštesnysis		3,72
		Aukštasis neuniversitetinis (koleginis)		3,51
		Aukštasis universitetinis		3,52
	Šeimyninė padėtis	Gyvenu vienas (-a)	0,727	<b>3,57</b>
		Gyvenu su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e)		3,52
		Gyvenu su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e) ir vaiku (-ais) (iki 18 m.)		3,46
		Gyvenu vienas (-a) su vaiku (-ais) (iki 18 m.)		3,17
		Gyvenu su tėvais, draugais, kitais giminaičiais		<b>3,57</b>
	Išdirbtas laikotarpis dabartinėje organizacijoje	Iki 1 metų	0,227	3,53
		1–3 metai		<b>3,40</b>
		4–5 metai		3,69
		6–10 metų		3,42
		11–20 metų		3,51
		Daugiau nei 20 metų		<b>3,70</b>
	Organizacijos veiklos rūšis	Švietimas	0,187	<b>3,61</b>
		Gamyba		3,55
Prekyba		3,49		
Paslaugos		<b>3,47</b>		
Kita (įrašykite)		3,52		
Užimamos pareigos	Taip	0,951	3,51	
	Ne		<b>3,52</b>	

Tiesinių ryšių testas turi parodė statiškai nereikšmingą vertę: pagal gautus duomenis matoma, kad lyties, išsilavinimo, šeimyninės padėties, organizacijos veiklos rūšies ir užimamų pareigų  $p > 0,05$ , tai rodo, kad neegzistuoja ryšys tarp minėtų demografinių charakteristikų ir grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos. Demografinės charakteristikos, kurioje žymima gimimo metai (pagal kartas)  $p < 0,05$ , tai rodo, kad yra statiškai reikšminga vertė, egzistuoja tiesinis ryšys tarp gimimo metų (pagal kartas) ir grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos.

Vertinant darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną pagal lytį matome, kad vyrai, grįžtamojo ryšio siekia dažniau nei moterys. Remiantis darbuotojų pasiskirstymu pagal gimimo metus (kartas) verta pažymėti, kad 1943–1960 m. (Kūdikių bumo karta), grįžtamojo ryšio siekia dažniau nei 1961–1981 m. (X karta), 1982–2000 m. (Y karta) ir 2001 m. ir vėliau (Z karta). Nagrinėjant grįžtamojo ryšio siekimo elgseną pagal išsilavinimą verta minėti, kad pagrindinį išsilavinimą turintys respondentai, grįžtamojo ryšio siekia dažniau, vidurinį išsilavinimą turintys respondentai grįžtamojo ryšio siekia mažiausiai. Pagal išdirbtą laikotarpį organizacijoje labiausiai grįžtamojo ryšio siekia respondentai, kurie yra išdirbę daugiau nei 20 metų, o mažiausiai – respondentai, organizacijoje išdirbę 1–3 metus.



Verta pažymėti ir tai, kad *švietimo sektoriuje, dirbančių respondentų grįžtamojo ryšio siekimo elgsena yra ryškiausia*, rečiausiai grįžtamojo ryšio siekia respondentai, dirbantys paslaugų sektoriuje. Vertinant respondentus pagal užimamas pareigas, verta pastebėti, kad nors ir vidurkis nėra ryškus, tačiau nevadovaujančias pareigas, užimantys darbuotojai grįžtamojo ryšio siekia dažniau nei vadovaujančias pareigas užimantys asmenys. Apibendrinant verta pastebėti, kad grįžtamojo ryšio siekimo elgsena populiareesnė yra tarp vyrų, pastebima, kad kūdikių bumo kartos atstovai grįžtamojo ryšio siekia dažniau, taip pat verta pastebėti ir tai, kad pagrindinį išsilavinimą įgiję asmenys, turintys didesnę nei 20 metų darbo patirtį ir užimantys nevadovaujančias pareigas dažniau lemiasi grįžtamojo ryšio siekimo elgsena.

2 priede pateikiami darbo charakteristikų vidurkiai pagal lytį (žr. 2 priedas). Tyrimo rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingą vertę ( $p < 0,05$ ) turi darbo sudėtingumas, vaidmenų konfliktas bei socialinė parama iš kolegų, o tai rodo, kad egzistuoja tiesinis ryšys tarp lyties ir šių darbo charakteristikų. Tarp kitų darbo charakteristikų statistiškai reikšmingos vertės ( $p > 0,05$ ) nėra. Vaidmens dviprasmiškumo, sudėtingumo, darbo ir namų konflikto, vaidmenų konflikto, autonomijos, dalyvavimo sprendimų priėmime, socialinės paramos iš kolegų ir darbdavio vidurkius labiau vertina vyrai. Darbo virškrūvis ir užduočių įvairovė didesniu nei vyrų vidurkiu yra vertinama moterų.

3 priede pateikiami darbo charakteristikų vidurkiai pagal gimimo metus (kartas). Tyrimo rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingą vertę ( $p < 0,05$ ) turi vaidmens dviprasmiškumas ir dalyvavimas sprendimų priėmime, o tai rodo, kad egzistuoja tiesinis ryšys tarp gimimo metų (kartų) ir šių darbo charakteristikų. Tarp kitų darbo charakteristikų statistiškai reikšmingos vertės ( $p > 0,05$ ) nėra. Vertinant darbo charakteristikų vidurkius, pažymima, kad vaidmens dviprasmiškumas, darbo sudėtingumas, darbo ir namų konfliktas, darbo virškrūvis, vaidmenų konfliktas, autonomija dalyvavimas sprendimų priėmime labiau vertinamas 1943–1960 m., kūdikių bumo kartos atstovų, tuo tarpu dalyvavimas sprendimų priėmime, socialinė parama iš darbdavio ir kolegų bei užduočių įvairovė labiau vertinama 2001 m. ir vėliau gimusių Z kartos atstovų.

4 priede pateikiami darbo charakteristikų vidurkiai pagal darbuotojų įgytą išsilavinimą. Tyrimo rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingą vertę ( $p < 0,05$ ) turi vaidmens dviprasmiškumas, darbo sudėtingumas, darbo virškrūvis, autonomija ir užduočių įvairovė, o tai rodo, kad egzistuoja tiesinis ryšys tarp respondentų įgyto išsilavinimo ir šių darbo charakteristikų. Tarp kitų darbo charakteristikų statistiškai reikšmingos vertės ( $p > 0,05$ ) nėra. Sudėtingumo, darbo ir namų konflikto, vaidmenų konflikto ir socialinės paramos iš kolegų charakteristikos labiau vertinamos respondentų, turinčių pradinį išsilavinimą. Vaidmens dviprasmiškumas labiau vertinamas aukštesnįjį išsilavinimą turinčių respondentų, darbo virškrūvis, autonomija, užduočių įvairovė labiau vertinamas aukštesnįjį neuniversitetinį (koleginį) išsilavinimą turinčių atstovų, dalyvavimas sprendimų priėmime labiausiai vertinamas respondentų, turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą, o socialinė parama iš darbdavio profesinį išsilavinimą turinčių respondentų.

5 priede pateikiami darbo charakteristikų vidurkiai pagal šeimyninę padėtį. Pažymima, kad tarp darbo charakteristikų ir šeimyninės padėties statistiškai reikšmingos vertės ( $p > 0,05$ ) nėra. Vaidmens dviprasmiškumas labiausiai vertinamas respondentų, gyvenančių po vieną su vaiku (-ais) iki 18 m., darbo ir namų konfliktas, darbo virškrūvis, vaidmenų konfliktas ir užduočių įvairovė labiausiai vertinama respondentų, gyvenančių su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e) ir vaiku (-ais) iki 18 m. Darbo

sudėtingumas, vaidmenų konfliktas, autonomija, dalyvavimas sprendimų priėmimo, socialinė parama iš darbdavio bei kolegų labiausiai vertinama respondentų, gyvenančių su tėvais, draugais, kitais giminaičiais.

6 priede pateikiami darbo charakteristikų vidurkiai pagal išdirbtą laikotarpį dabartinėje organizacijoje. Tyrimo rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingą vertę ( $p < 0,05$ ) turi vaidmens dviprasmiškumas ir darbo virškrūvis, o tai rodo, kad egzistuoja tiesinis ryšys tarp respondentų išdirbto laikotarpio dabartinėje organizacijoje ir šių darbo charakteristikų. Tarp kitų darbo charakteristikų statistiškai reikšmingos vertės ( $p > 0,05$ ) nėra. Vaidmens dviprasmiškumas labiausiai vertinamas respondentų, kurie organizacijoje dirba 6–10 metų, 11–20 metų ir daugiau nei 20 metų. Darbo sudėtingumas, dalyvavimas sprendimų priėmimo labiausiai vertinamas respondentų dabartinėje organizacijoje dirbančių iki 1 metų. Darbo ir namų konfliktas, virškrūvis labiausiai vertinamas respondentų, dirbančių organizacijoje daugiau nei 20 metų. Autonomija, socialinė parama iš kolegų labiausiai vertinama respondentų, kurie organizacijoje dirba 4–5 metus. Užduočių įvairovė labiausiai vertinama respondentų, dirbančių dabartinėje organizacijoje 6–10 metų.

7 priede pateikiami darbo charakteristikų vidurkiai pagal organizacijos veiklos rūšį. Tyrimo rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingą vertę ( $p < 0,05$ ) turi vaidmenų konfliktas, o tai rodo, kad egzistuoja tiesinis ryšys tarp organizacijos veiklos rūšies ir šios darbo charakteristikos. Tarp kitų darbo charakteristikų statistiškai reikšmingos vertės ( $p > 0,05$ ) nėra. Vaidmens dviprasmiškumas labiausiai vertinamas respondentų, kurie dirba paslaugų ir „kita“ sektoriuje. Darbo sudėtingumas labiausiai vertinamas paslaugų sektoriuje dirbančių asmenų. Nurodoma, kad darbo virškrūvis labiausiai vertinamas švietimo sektoriuje ir „kita“ dirbančių asmenų. Darbo ir namų konfliktas, užduočių įvairovė labiausiai vertinama švietimo organizacijose dirbančių asmenų. Vaidmenų konfliktas labiausiai vertinamas prekybos srityje dirbančių asmenų. Pažymima, kad autonomija labiausiai vertinama paslaugos srityje dirbančių respondentų. Dalyvavimas sprendimų priėmimo labiausiai akcentuojamas švietimo ir paslaugų sektoriuje dirbančių asmenų. Socialinė parama iš kolegų labiausiai vertinama gamybos sektoriuje.

8 priede pateikiami darbo charakteristikų vidurkiai pagal užimamas pareigas. Tyrimo rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingą vertę ( $p < 0,05$ ) turi darbo sudėtingumas, autonomija ir užduočių įvairovė, o tai rodo, kad egzistuoja tiesinis ryšys tarp užimamų pareigų ir šių darbo charakteristikų. Tarp kitų darbo charakteristikų statistiškai reikšmingos vertės ( $p > 0,05$ ) nėra. Verta pasakyti, kad visų darbo charakteristikų svarbą labiau akcentuoja vadovaujančias pareigas dirbantys asmenys, tik darbo sudėtingumas laikomas svarbesniu tarp darbuotojų, užimančių nevadovaujančias pareigas.

#### **4.4. Darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančios darbo charakteristikų koreliacinė ir regresinė analizė**

Šiame skyriuje bus naudojama koreliacinė ir regresinė analizė, ryšiams ir stiprumui tarp kintamųjų nustatyti. Koreliacijos koeficientų analizė atliekama pagal Piligrimienės (2016) pateiktą Cohen ir kt. (2003) interpretaciją (žr. 19 lentelė), tačiau prieš atliekant šią analizę, reikia išsiaiškinti, ar kintamieji yra normalieji, patikrinimui bus naudojamas Kolmogoro-Smirnovo (K-S) testas (žr. 20 lentelė).

19 lentelėje matoma koreliacijos koeficientų interpretacija pagal Cohen ir kt. (2003) (Piligrimienė 2016).

**19 lentelė.** Koreliacijos koeficientų interpretacija pagal Cohen ir kt. (2003, cit. Piligrimienė 2016)

Koreliacijos koeficiento reikšmė	Interpretacija	
	0,00–0,19	Nežymi koreliacija
0,20–0,39	Žema koreliacija	Silpnas ryšys
0,40–0,69	Vidutinė koreliacija	Vidutinis ryšys
0,70–0,89	Aukšta koreliacija	Stiprus ryšys
0,90–1,00	Labai aukšta koreliacija	Labai stiprus ryšys

21 lentelėje matomi grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos ir darbo charakteristikų koreliacijos koeficientai.

**20 lentelė.** Grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos ir darbo charakteristikų koreliacijos koeficientai

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
(1)Grįžtamojo ryšio siekimo elgsena	1	0,278**	0,041* *	0,221**	0,229**	0,250**	0,183**	0,257**	<b>0,275**</b>	<b>0,368**</b>	0,253**
(2)Vaidmens dviprasmiškumas		1	0,137* *	-0,096*	0,121*	-0,149**	0,442**	0,411**	0,511**	0,352**	0,251**
(3)Darbo sudėtingumas			1	0,113*	0,233**	0,88	0,155**	0,98*	0,118*	0,083	0,221**
(4)Darbo ir namų konfliktas				1	0,582**	0,604**	-0,093	-0,100*	-0,160	-0,70	0,212**
(5)Darbo virškrūvis					1	0,523**	0,072	0,046	0,033	0,056	0,424**
(6)Vaidmenų konfliktas						1	-0,046	-0,093	-0,207**	0,091	0,259**
(7)Autonomija							1	0,526**	0,455**	0,332**	0,360**
(8)Dalyvavimas sprendimų priėmime								1	0,666**	0,495**	0,242**
(9)Socialinė parama iš darbdavio									1	0,554**	0,213**
(10)Socialinė parama iš kolegų										1	0,163**
(11)Užduočių įvairovė											1

21 lentelėje matyti, kad grįžtamojo ryšio siekimo konstruktas ir vaidmens dviprasmiškumo, sudėtingumo, darbo ir namų konflikto, darbo virškrūvio, vaidmenų konflikto, autonomijos, dalyvavimo sprendimų priėmime, socialinės paramos iš darbdavio, socialinės paramos iš kolegų ir užduoties įvairovės dimensijos yra statistiškai reikšmingos ir koreliuoja tarpusavyje.

Vertinant ryšį tarp grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos konstrukto ir *vaidmens dviprasmiškumo* ( $r = 0,278$ ), *darbo ir namų konflikto* ( $r = 0,221$ ), *darbo virškrūvio* ( $r = 0,229$ ), *vaidmenų konflikto* ( $r = 0,250$ ), *dalyvavimo sprendimų priėmime* ( $r = 0,257$ ), *socialinės paramos iš darbdavio* ( $r = 0,275$ ), *socialinės paramos iš kolegų* ( $r = 0,368$ ) ir *užduočių įvairovės* ( $r = 0,253$ ) dimensijų, ryšys laikomas

*silpnu*. Verta pastebėti, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas teigiamas silpnas ryšys tarp grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos konstrukto ir minėtų darbo charakteristikų dimensijų.

Pažymima, kad ryšys tarp grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos konstrukto ir *autonomijos* ( $r = 0,183$ ) bei *darbo sudėtingumo* ( $r = 0,041$ ) dimensijos laikomas labai silpnu. Egzistuoja statistiškai reikšmingas teigiamas labai silpnas ryšys tarp grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos konstrukto ir autonomijos bei darbo sudėtingumo dimensijos.

Iš gautų rezultatų matome, kad kuo labiau darbuotojas patiria vaidmens dviprasmiškumą, darbo sudėtingumą, darbo ir namų konfliktą, darbo virškrūvį, vaidmenų konfliktą, autonomiją, kai darbuotojui suteikiama galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo ir, kuomet gauna socialinę paramą iš darbdavio, kolegų, kai yra skatinama užduočių įvairovė – tuo labiau darbuotojui yra aktuali grįžtamojo ryšio siekimo elgsena. Manoma, kad toks darbuotojo elgsenų, padeda sumažinti neapibrėžtumą ir padidinti darbo našumą, geriau suvokti ir įvertinti, kiek jų lūkesčiai leidžia tobulėti ir pasiekti savo tikslų (Brown ir kt., 2001).

Apibendrinant verta pasakyti, kad iš pateiktų darbo charakteristikų stipriausią ryšį su grįžtamojo ryšio siekimo elgsena turi socialinė parama iš kolegų (0,368\*\*) ir socialinė parama iš darbdavio (0,275\*\*), silpniausią ryšį turi autonomija darbo sudėtingumas (0,041\*\*) ir autonomija (0,183\*\*). Galima daryti išvadą, kad grįžtamojo ryšio siekimo elgsenai didžiausią poveikį turi socialinė parama iš kolegų ir socialinė parama iš darbdavio. Socialinę paramą iš darbdavio bei socialinę paramą iš kolegų jaučiantys darbuotojai, dažniau siekia grįžtamojo ryšio. Mažiausią poveikį grįžtamojo ryšio siekimo elgsenai turi autonomija bei darbo sudėtingumas. Esminės laisvės ir nepriklausomybės turėjimas planuojant savo darbą ir jo atlikimą bei darbo ir namų konfliktą patiriantys darbuotojai rečiau naudojami grįžtamojo ryšio siekimo elgsena.

Toliau taikoma regresinė analizė, kuri, pasak Piligrimienės (2016) įgalina nustatyti ryšio tarp kintamųjų pobūdį ir priklausomybę nuo vieno ar kelių kintamųjų. Šiuo atveju, tiesinę regresiją taikome, norint nustatyti darbo charakteristikų įtaką grįžtamojo ryšio siekimo elgsenai.

21 lentelėje (žr. 21 lentelė) pateikiami tiesinės analizės rezultatai.

**21 lentelė.** Darbo charakteristikų ir grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos regresinė analizė

Darbo charakteristikos	R	R <sup>2</sup>	p reikšmė	Standartizuotas koeficientas β
Vaidmens dviprasmiškumas	0,502	0,252	<b>0,001</b>	<b>0,175</b>
Darbo sudėtingumas			0,159	-0,062
Darbo ir namų konfliktas			0,065	0,108
Darbo virškrūvis			0,970	0,002
Vaidmenų konfliktas			<b>0,001</b>	<b>0,197</b>
Autonomija			0,458	-0,040
Dalyvavimas sprendimų priėmimo			0,415	0,050
Socialinė parama iš darbdavio			0,116	0,104
Socialinė parama iš kolegų*-			<b>0,000</b>	<b>0,201</b>
Užduočių reikšmingumas			0,062	0,095

R<sup>2</sup> koeficientas rodo, kad visos darbo charakteristikos paaiškina 25,2 % darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos (R<sup>2</sup> = 0,252). Nagrinėjant darbo charakteristikų statistinį reikšmingumą grįžtamojo ryšio siekimo elgsenai, matome, kad statistinį reikšmingumą turi šios darbo charakteristikos: vaidmens dviprasmiškumas ( $p = 0,001 < 0,005$ ), vaidmenų konfliktas ( $p = 0,001 < 0,005$ ) ir socialinė

parama iš kolegų ( $p = 0,000 < 0,005$ ). Tad galima daryti išvadą, kad ne visos darbo charakteristikos yra svarbios siekiant grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos. Siekiant nustatyti, kurių darbo charakteristikų įtaka yra didžiausia grįžtamojo ryšio siekimo elgsenoje, verta minėti, kad pastebėta, kad socialinės paramos iš kolegų ( $\beta = 0,201$ ), vaidmenų konflikto ( $\beta = 0,197$ ), vaidmens dviprasmiškumo ( $\beta = 0,175$ ) įtaka grįžtamojo ryšio siekimo elgsenoje yra didžiausia. Vis tik, matome, kad priešingai veikia darbo sudėtingumas ( $\beta = -0,062$ ) ir autonomija ( $\beta = -0,040$ ), pastebimas ryšys, kuomet buvo atliekama koreliacinė analizė ir buvo gautas rezultatas, kuriame matoma, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas teigiamas labai silpnas ryšys tarp grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos konstrukto ir autonomijos bei darbo sudėtingumo dimensijų. Vis tik, verta pastebėti ir tai, kad darbo sudėtingumas ( $p = 0,159 > 0,005$ ), darbo ir namų konfliktas ( $p = 0,065 > 0,005$ ), darbo virškrūvis ( $p = 0,970 > 0,005$ ), autonomija ( $p = 0,458 > 0,005$ ), dalyvavimas sprendimų priėmime ( $p = 0,415 > 0,005$ ), socialinė parama iš darbdavio ( $p = 0,116 > 0,005$ ) ir užduočių reikšmingumas ( $p = 0,062 > 0,005$ ), statistiškai reikšmingos vertės darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgsenai neturi. Apibendrinant verta minėti, kad statistiškai reikšmingos ir didžiausią įtaką grįžtamojo ryšio siekimo elgsenai turi yra 3 iš 10 darbo charakteristikų: vaidmens dviprasmiškumas, vaidmenų konfliktas ir socialinė parama iš kolegų.

#### **4.5. Mokslinė diskusija ir tyrimo apribojimai**

Atliepiant iškeltą tyrimo tikslą, kuriame buvo siekiama atskleisti darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančias darbo charakteristikas, išnagrinėjus literatūros analizę teoriniam modeliui sudaryti (žr. 1 pav.) buvo pasirinktos šios darbo charakteristikos: vaidmens dviprasmiškumas, darbo sudėtingumas, darbo ir namų konfliktas, darbo virškrūvis, vaidmenų konfliktas, autonomija, dalyvavimas sprendimų priėmime, socialinė parama iš darbdavio, socialinė parama iš kolegų, užduočių įvairovė. Apibrėžiant teorinį modelį verta minėti, kad jis buvo sudarytas iš dviejų konstrukto: pirmiausia buvo aprašoma grįžtamojo ryšio siekimo elgsena, vėliau – apibūdinamos darbo charakteristikos.

Atlikus matavimo skalių patikimumo vertinimą, verta pastebėti, kad 4 lentelėje matoma, kad Cronbach'o alpha koeficientas tiek grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos dimensijos, tiek darbo charakteristikų konstrukto yra didesnis už 0,7, bendras viso klausimyno vertinimas yra 0,710, dėl to galima daryti prielaidą, kad tyrimo klausimynas yra patikimas. Kiek mažesnis (0,566) už 0,7 yra socialinės paramos iš kolegų vertinimo Cronbach'o alpha koeficientas.

Buvo atlikta faktorinė analizė, kuri įprastai, pasak Piligrimienės (2016) naudojama duomenų kiekiu sumažinimui arba struktūros kiekiu nustatymui, tad atlikus matavimo skalių patikimumo vertinimą, buvo nustatyta, ar skalės sudedamosios dalys tinkamos struktūros nustatymui. Atlikus faktorinę analizę matyti, kad KMO reikšmė yra 0,701, tai žymi, kad duomenys faktorinei analizei tinka patenkinamai.

Statistiškai reikšmingos ir didžiausią įtaką grįžtamojo ryšio siekimo elgsenai turi yra 3 iš 10 darbo charakteristikų: vaidmens dviprasmiškumas, vaidmenų konfliktas ir socialinė parama iš kolegų.

Tyrime dalyvavo 433 respondentai: 30,3 % vyrų, 69,5 % moterų, 0,2 % save priskyrė prie „kita“ lyties. Vertinant atsakiusiuosius pagal gimimo metus (kartas) daugiausia buvo Y kartos atstovų, gimusių 1982–2000 m. 65,4 %, mažiausią apklaustųjų dalį sudaro Kūdikių bumo kartos atstovai, gimę 1943–1960 m., sudaro 3,0 %. Pagal išsilavinimą beveik pusė respondentų turi įgiję aukštąjį

universitetinį išsilavinimą 48,5 %, mažiausiai respondentų turi įgiję pradinį išsilavinimą 0,5 %. Didžioji dalis atsakiusių respondentų gyvena su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e) 37,2 %, mažiausiai yra gyvenančių, kurie nurodė, kad gyvena vienas (-a) su vaiku (-ais) (iki 18 m.) 1,8 %. Vertinant respondentus pagal išdirbtą laikotarpį daugiausia atsakiusių 29,6 % nurodė išdirbę 1–3 metus mažiausią dalį sudarė daugiau nei 20 metų dabartinėje organizacijoje dirbantys respondentai – 8,5 %. Pažymima, kad daugiausia atsakiusių respondentų dirba paslaugų sektoriuje 39,0 %, mažiausiai kitame sektoriuje dirbančių respondentų, kurie sudarė 11,1 %. Daugiausia respondentų užima nevadovaujančias pareigas 79,4 %, o vadovaujančias pareigas užima 20,6 %.

Vidurkių palyginimo analizė parodo, kad bendras grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos vidurkis yra 3,51, šis rezultatas rodo, kad vidurkis didesnis nei vidutinis. Tyrimo rezultatai patvirtina, kad neformaliai suteikiamas grįžtamasis ryšys pasiteisina labiau, nes darbuotojai yra labiau įsitraukę į organizacijos veiklą, lojalesni jai (Dahling ir O'Malley, 2011; Zenger ir Folkman, 2014). Pagrindinis neoficialaus grįžtamojo ryšio siekimo pranašumas – galimybė dažniau gauti grįžtamąjį ryšį, aktyviai jo ieškoti savo darbo vietoje (Huang, 2012; Pitkänen ir Lukka, 2011), tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojai tiesiogiai prašo suteikti grįžtamąjį ryšį (vidurkis 3,07), taip pat atkreipia dėmesį į neformaliai suteikiamą tiesioginio vadovo grįžtamąjį ryšį (vidurkis 3,85). Pažymima, kad didžiausias vidurkis yra vaidmens dviprasmiškumo (4,11), nors Rizzo ir kt. (1970) pastebi, kad vaidmens dviprasmiškumas turėtų didinti nerimą ir nepasitenkinimą savo vaidmeniu, dėl to sumažėja darbo našumas, o Fisher'o (2001) teigimu, vaidmens dviprasmiškumas buvo neigiamai susijęs su darbo rezultatais, tačiau apklausos rezultatai parodė, kad respondentai turi aiškius, suplanuotus darbo tikslus ir uždavinius (vidurkis 4,16), teigia žinantys, kad savo laiką paskirsto tinkamai (vidurkis 3,97), suvokia savo atsakomybes (4,31), tiksliai žino, ko iš jų yra tikimasi (4,10) ir dėl savo įgaliojimų jaučiasi užtikrintai (vidurkis 4,01). Rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad dviprasmiškumas yra teigiamai susijęs su darbo rezultatais. Taip pat verta aptarti ir darbo virškrūvio (4,04) ir sudėtingumo (vidurkis 3,77). Verta minėti, kad nagrinėjant sudėtingumo dimensiją, paaiškėjo, kad iš darbuotojų nereikalaujama, kad vienu metu atliktų tik vieną užduotį, ar užsiimtų tik viena veikla, darbuotojų užduotys nėra paprastos ir nesudėtingos, darbas apima sąlyginai sudėtingas užduotis, o darbo sudėtingumas sukelia teigiamą pokytį, kuris skatina asmeninį augimą ir tobulėjimą (Brown ir kt., 2011). Remiantis atliktų tyrimų duomenimis, darbo sudėtingumas turi teigiamą ryšį su darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimu, o tai siejama su darbuotojų kūrybiškumu (Yang ir kt. 2022). Žemiausiu vidurkiu įvertintas darbo ir namų konfliktas (2,64), tačiau iš tyrimo rezultatų paaiškėja, kad darbo reikalavimai netrukdo šeimos ir darbo gyvenimui, dėl užimtumo darbe nėra sunku vykdyti šeimos įsipareigojimus, nesutinkama su teiginiu, kad dalykai, kuriuos norima atlikti namie, lieka neatlikti dėl darbo keliamų reikalavimų, darbas nekelia įtampos, dėl kurios būtų sunku atlikti savo pareigas šeimoje, nurodoma, kad dėl su darbu susijusių pareigų neturi keisti savo šeimos planų. Atlikti tyrimai parodė, kad tėvai, kurie sugeba tinkamai suderinti šeimos ir darbo balansą, yra labiau patenkinti savo asmeniniu gyvenimu, darbe pasiektais rezultatais, o tai, anot Hjálmsdóttir ir Bjarnadóttir (2020), teigiamai veikia jų psichologinę ir fizinę sveikatą. Vienu žemiausių vidurkių yra žymima autonomija (2,72), respondentų nuomone jie turi galimybę patys priimti sprendimus, kaip susidėlioti darbą / darbo grafiką, didžioji dalis apklaustųjų nurodo darbe turintys galimybę nuspręsti, koku eiliškumu gali atlikti darbus, kokį metodą jie gali pasirinkti, taip pat daug sprendimų darbe gali priimti patys, o Parker'is, Williams ir Turner (2006) autonomiją sieja su didesne galimybe gauti siekti grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos.

Išanalizavus grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos vidurkių palyginimą pagal demografines charakteristikas, verta pažymėti, kad pagal gautus duomenis buvo matoma, kad lyties, išsilavinimo, šeimyninės padėties, organizacijos veiklos rūšies ir užimamų pareigų  $p > 0,05$ , tai rodo, kad neegzistuoja ryšys tarp minėtų charakteristikų ir grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos. Demografinės charakteristikos, kurioje žymima gimimo metai (pagal kartas)  $p < 0,05$ , tai rodo, kad yra statiškai reikšminga vertė, egzistuoja tiesinis ryšys tarp gimimo metų (pagal kartas) ir grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos. Analizuojant darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną pagal lytį matome, kad vyrai, grįžtamojo ryšio siekia dažniau nei moterys, 1943–1960 m. (Kūdikių bumo karta), grįžtamojo ryšio siekia dažniau nei kitos kartos. Nagrinėjant grįžtamojo ryšio siekimo elgseną pagal išsilavinimą verta minėti, kad pagrindinį išsilavinimą turintys respondentai, grįžtamojo ryšio siekia dažniau, vidurinį išsilavinimą turintys respondentai grįžtamojo ryšio siekia mažiausiai. Pagal išdirbtą laikotarpį organizacijoje labiausiai grįžtamojo ryšio siekia respondentai, kurie yra išdirbę daugiau nei 20 metų, o mažiausiai – respondentai, organizacijoje išdirbę 1–3 metus. Švietimo sektoriuje, dirbančių respondentų grįžtamojo ryšio siekimo elgsena yra ryškiausia, rečiausiai grįžtamojo ryšio siekia respondentai, dirbantys paslaugų sektoriuje. Nevadovaujančias pareigas, užimantys darbuotojai grįžtamojo ryšio siekia dažniau nei vadovaujančias pareigas užimantys asmenys.

Nagrinėjant koreliaciją verta pastebėti, kad iš pateiktų darbo charakteristikų stipriausią ryšį su grįžtamojo ryšio siekimo elgsena turi socialinė parama iš kolegų (0,368\*\*) ir socialinė parama iš darbdavio (0,275\*\*), silpniausią ryšį turi autonomija (0,183\*\*), darbo sudėtingumas (0,0411\*\*).

Kalbant apie tyrimo apribojimus yra keletas apribojimų:

- pirmasis apribojimas – tyrimo klausimyną sudaro didelis kiekis teiginių, tad reikėtų apsvarstyti galimybę klausimyną sutrumpinti.
- antrasis apribojimas – didesnę respondentų dalį, daugiau negu pusę atsakiusiųjų sudarė moterys, kadangi anketa buvo dalinamasi asmeniniais kanalais, respondentų pasiskirstymas nebuvo kontroliuojamas.
- Trečiasis apribojimas – anketa skiriama tik pagal darbo sutartį dirbantiems asmenims, manoma, kad nereikėtų išskirti, ar respondentai dirba pagal darbo sutartį, ar ne, sulaukiant dar didesnio respondentų susidomėjimo.

Siūlomos tolimesnės tyrimo kryptys ir perspektyvos:

- tirti grįžtamojo ryšio ir darbo charakteristikų sąsajų raišką;
- praplėsti tyrimo sritį, įtraukiant daugiau darbo charakteristikų, lemiančių darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną;
- kadangi tyrimas buvo atliekamas apklausiant įvairiose organizacijos veiklos rūšyse dirbančius asmenis, o tyrimo rezultatai parodė, kad daugiausia atsakiusiųjų respondentų dirba paslaugų sektoriuje, tai siūloma tirti paslaugų sektoriuje dirbančių darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančias darbo charakteristikas, tokiu būdu išsiaiškinant tik konkrečiame sektoriuje dirbančių asmenų nuomonę;
- tyrime pagal gimimo datą (pagal kartas) buvo apklausiami: 1943–1960 m. (Kūdikių bumo karta), 1961–1981 m. (X karta), 1982–2000 m. (Y karta), 2001 m. ir vėliau (Z karta). Daugiausia atsakiusiųjų buvo Y kartos atstovų, gimusių 1982–2000 metais, o mažiausiai Z kartos, kurie gimę 2001 m. ir vėliau, tad siūloma daryti lyginamąją analizę, kurioje būtų galima palyginti dvi skirtingas Y ir kūdikių bumo kartas. Taip pat tikslinga atlikti tik vienos kartos analizę, kurioje

būtų išsiaiškinamos darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančios darbo charakteristikos.



## Išvados ir rekomendacijos

1. Mokslinės literatūros analizė leidžia identifikuoti grįžtamojo ryšio siekimo elgseną, ją skirtingi autoriai pateikia homogeniškai: norima sumažinti neapibrėžtumą, padidinti aiškumą, įsitraukimą ir darbo našumą, ugdant sąmoningumą, siekiant padidinti veiklos rezultatus ir pasiekti strateginius bei asmeninius tikslus, taip pat autoriai mini veiklos rezultatų, pokyčių, kompetencijų, pastangų ir įsitraukimo svarbą. Dažniausiai grįžtamojo ryšio yra siekiama, kai turima aiškų ir konkretų tikslą, kuris yra susijęs su veiklos vertinimo rezultatais. Mokslinėje literatūroje randama atvejų, kai darbuotojai grįžtamojo ryšio siekimo elgseną vertina dvejopai: vienų darbuotojų nuomone, grįžtamojo ryšio siekimas suvokiamas kaip silpnumo ženklas, kiti jį vertina kaip stiprybės, noro tobulėti išraišką.
2. Išanalizavus skirtingų mokslininkų nuomonę apie darbo charakteristikas, galima pasakyti, kad darbo charakteristikos apibrėžiamos, kaip būdas, padedantis darbuotojus motyvuoti ir didinti jų įsitraukimą į darbą. Atlikus sisteminę mokslinės literatūros analizę pastebėta, kad trūksta tyrimų, apibrėžiančių darbo charakteristikų ir grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos ypatybes, ypatingai nagrinėjančių darbo ir namų konflikto, darbo virškrūvio, vaidmenų konflikto, socialinės paramos iš darbdavio ir socialinės paramą iš kolegų bei grįžtamojo ryšio siekimo sąsajas. Išanalizavus literatūrą, sudarytas teorinis modelis, kuris susideda iš šių dalių: grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos, darbo reikalavimų (vaidmens dviprasmiškumo, darbo sudėtingumo, darbo ir namų konflikto, darbo virškrūvio, vaidmenų konflikto), darbo išteklių (autonomijos, dalyvavimo sprendimų priėmimo, socialinės paramos iš darbdavio, socialinės paramos iš kolegų ir užduočių įvairovės).
3. Išanalizavus mokslinę literatūrą ir parengus grįžtamojo ryšio siekimo elgseną lemiančių darbo charakteristikų teorinį modelį, buvo parengta tyrimo metodika. Tyrimo instrumentą sudaro dvi dalys: pirmojoje dalyje – kreipimasis į respondentą, kuriame pristatoma tyrėjo duomenys, tyrimo tikslas, užtikrinamas konfidencialumas. Antrojoje klausimyno dalyje pateikiami iš anksto suformuluoti klausimai, kurie nekintama tvarka pateikiami respondentams. Remiantis skirtingais šaltinių teiginiais, padedančiais surinkti reikiamą informaciją, pasiekiant tyrimo tikslą naudojama Likerto skalė: 1 – „visai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“. Klausimyną sudaro 79 klausimai. Apskaičiuota tyrimo imtis, kuri parodė, kad reikia apklausti 384 respondentus, tačiau tyrime dalyvavo 433 respondentai, imtis didesnė nei planuota. Taip pat buvo įvertintas matavimo skalių patikimumas, leidęs nustatyti, kad tyrimo klausimynas yra patikimas, kadangi bendras klausimyno vidurkis yra 0,710. Faktorinės analizės rezultatai parodė, kad grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos ir darbo charakteristikų skalių duomenys analizei tinka patenkinamai (KMO mato reikšmė yra 0,701).
4. Empirinio tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadas:
  - 4.1. vertinant darbo charakteristikų ir darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos raišką pagal demografines charakteristikas, pažymima, kad tiesinių ryšių testas parodė statistškai nereikšmingą vertę: neegzistuoja ryšys tarp lyties, išsilavinimo, šeimyninės padėties, organizacijos veiklos rūšies ir užimamų ir grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos. Egzistuoja statistškai reikšminga vertė tarp gimimo metų (pagal kartas) ir grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos. Tiriant darbo charakteristikas, rezultatai parodė, kad statistškai reikšmingai darbo charakteristikos skiriasi ne tarp visų demografinių charakteristikų.
  - 4.2. grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos vidurkis yra 3,51 (didesnis nei vidutinis), galima daryti prielaidą, kad darbuotojai aktyviai naudojami grįžtamojo ryšio siekimo elgsena: prašo tiesioginio vadovo suteikti grįžtamąjį ryšį, respondentai pirmenybę teikia detaliam ir kritiškam grįžtamajam ryšiui, atkreipiamas dėmesys į neformalų grįžtamąjį ryšį ir atsitiktinai išsakytas pastabas. Vertinant darbo

charakteristikų vidurkius, verta pastebėti, kad 6 iš 10 darbo charakteristikų turi didesnius nei vidutinius vidurkius. Aukščiausiai vertinamas yra vaidmens dviprasmiškumas (vidurkis 4,11) ir darbo virškrūvis (vidurkis 4,04), žemiausiai vertinama darbo ir namų konfliktas (vidurkis 2,64) ir autonomija (vidurkis 2,72).

- 4.3. Vertinant darbo charakteristikų ir grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos koreliacinę analizę, reikia pažymėti, kad grįžtamojo ryšio siekimo konstruktas ir vaidmens dviprasmiškumo, darbo sudėtingumo, darbo ir namų konflikto, darbo virškrūvio, vaidmenų konflikto, autonomijos, dalyvavimo sprendimų priėmimo, socialinės paramos iš darbdavio, socialinės paramos iš kolegų ir užduoties įvairovės dimensijos yra statistiškai reikšmingos ir koreliuoja tarpusavyje. Remiantis atliktais tyrimais, randama, kad vaidmens dviprasmiškumas yra orientuotas į darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimą (Ashford ir kt., 2016). Stipriausią ryšį su grįžtamojo ryšio siekimo elgsena turi socialinė parama iš kolegų (0,368\*\*) ir socialinė parama iš darbdavio (0,275\*\*), silpniausią ryšį turi autonomija (0,183\*\*), darbo sudėtingumas (0,0411\*\*). Galima daryti išvadą, kad grįžtamojo ryšio siekimo elgsenai didžiausią poveikį turi darbo socialinė parama iš darbdavio ir socialinė parama iš kolegų. Socialinę paramą iš darbdavio ir kolegų jaučiantys darbuotojai, dažniau naudojami grįžtamojo ryšio siekimo elgsena. Tyrimų rezultatai parodė, kad darbo išteklių, socialinė parama iš kolegų bei vadovo tinkamas įvertinimas, lėmė mažesnę darbų apkrovą darbuotojams, dėl to, manoma, kad didėjo darbuotojų įsitraukimas (Bakker, Demerouti, 2005)
- 4.4. vertinant darbo charakteristikų statistinį reikšmingumą grįžtamojo ryšio siekimo elgsenai, matome, kad statistinį reikšmingumą turi šios darbo charakteristikos: vaidmens dviprasmiškumas ( $p = 0,001 < 0,005$ ), vaidmenų konfliktas ( $p = 0,001 < 0,005$ ) ir socialinė parama iš kolegų ( $p = 0,000 < 0,005$ ). Nustatant didžiausią darbo charakteristikų įtaką grįžtamojo ryšio siekimo elgsenoje, verta minėti, kad pastebėta, kad socialinės paramos iš kolegų ( $\beta = 0,201$ ), vaidmenų konflikto ( $\beta = 0,197$ ), vaidmens dviprasmiškumo ( $\beta = 0,175$ ) įtaka grįžtamojo ryšio siekimo elgsenoje yra didžiausia.

Atsižvelgus į gautus tyrimo rezultatus pateikiamos rekomendacijos grįžtamojo ryšio siekimo elgsenos stiprinimui:

- atikus koreliacinę analizę silpniausias ryšys nustatytas su autonomija ir darbo sudėtingumu. Manoma, kad reikėtų apsvarstyti galimybę darbovietėms suteikti dar daugiau sprendimo laisvės: galimybių savarankiškai ir laisvai spręsti, kaip reikėtų atlikti vienokį ar kitokį darbą, kokius metodus reikėtų taikyti. Taip pat propaguoti, kad darbuotojai vienu metu atliktų tik vieną užduotį, tokiu būdu darbas vyks sklandžiau ir greičiau, nekels papildomų sunkumų, siūloma darbuotojams skirti užduotis, kurios atitiktų jų kompetenciją, turimą išsilavinimą, pareigybę, kad darbuotojams užduotys atrodytų paprastos ir nesudėtingos.
- atikus koreliacinę analizę stipriausią ryšį su grįžtamojo ryšio siekimo elgsena turi socialinės paramos iš kolegų ir socialinės paramos iš darbdavio konstruktai, siūloma stiprinti šias sritis, pasitelkiant šiuos būdus: socialinės paramos su darbdaviu stiprinimui siūloma palaikyti atvirą komunikaciją su darbuotoju, kuomet dažnai grįžtamasis ryšys būtų suteikiamas neformaliai. Manoma, kad kartą į ketvirtį arba pagal poreikį reikėtų organizuoti „išvažiuojamuosius posėdžius“ arba metinius veiklos aptarimus neformalioje aplinkoje, darbo metu, tokiu būdu būtų stiprinamas darbdavio ir darbuotojo ryšys, nes darbuotojų veiklos valdymas priklauso nuo to, kaip darbdavys ir darbuotojas sutaria su savo pavadinimu tarpusavyje, kadangi pastaraisiais metais atlikti tyrimai rodo, kad darbuotojų pasitikėjimas ir pagarba darbdaviams auga, tai lemia atviras bendravimas, reguliarus grįžtamojo ryšio suteikimas, aiškus atsakomybių paskirstymas komandoje. Jeigu įmonė nori padidinti darbo našumą, padidinti efektyvumą, pasitenkinimą, atsidavimą darbu, sumažinti konfliktus – turi investuoti į

darbuotojo ir darbdavio santykius (Ansah, Osei, Sorooshia ir kt., 2018), kad darbuotojas ir toliau jaustųsi gerbiamas, manytų, kad kreiptis į vadovą yra lengva, sulauktų padrąsinimo ir paramos iš vadovo, žinotų savo darbo atlikimo politiką ir procedūras. Remiantis atliktų tyrimų duomenimis, esant darbuotojo ir darbdavio ryšiui, lengviau pasiekti iškeltus tikslus, įgyvendinti įmonės strategiją, didinti darbo našumą, konkurencinį pranašumą, ugdyti abipusį priklausomybės ir lojalumo jausmą (Wojcak, Bajzikova, Sajgalikova ir kt. (2016). Pažymima, kad ir organizacijos tvarumas, ilgainiui priklauso nuo darbuotojo ir darbdavio santykių: reikalinga strategija, padedanti vystyti jų santykius, kadangi glaudus tiesioginis ryšys padeda sukurti harmoniją organizacijoje, kartu pasiekti bendrų tikslų, bendradarbiauti. Vidurkių palyginimo analizė parodė, kad tyrimo rezultatai patvirtina, jog neformaliai suteikiamas grįžtamasis ryšys darbuotojams pasiteisina labiau, nes darbuotojai yra labiau įsitraukę į organizacijos veiklą, lojalesni jai (Dahling ir O'Malley, 2011; Zenger ir Folkman, 2014). Manoma, kad „išvažiuojamieji posėdžiai“ ir metinės veiklos ataskaitos organizavimas neformalioje aplinkoje, padėtų suteikti neformalų grįžtamąjį ryšį. Taip pat manoma, kad būtų tikslinga už gerus veiklos rezultatus darbuotojus apdovanoti: dovanų kuponai, ar kita socialinė materialinė parama, kuri motyvuoja darbuotojus siekti tiek savo asmeninių, tiek organizacijos tikslų (Anderson, West, 1998, Sönmez ir Yıldırım, 2019). Norint ir toliau stiprinti socialinės paramos iš kolegų konstrukta verta minėti, kad pagal galimybes reikėtų dėmesį skirti laisvalaikio zonų įrengimui darbo vietose, kuriose darbuotojai galėtų leisti laisvą laiką po darbo arba pertraukų metu (sporto erdvės, erdvės filmų žiūrėjimui ir kt.), nes socialinės paramos nebuvimas, dažnu atveju turi neigiamos įtakos darbuotojo emocinei gerovei (Labianca ir Brass, 2006).

- atlikus regresinę analizę ir išsiaiškinus, kad didžiausią įtaką grįžtamojo ryšio siekimo elgsenoje turi socialinė parama iš kolegų, vaidmenų konfliktas ir vaidmens dviprasmiškumas. Marginson (2006) teigimu, vaidmens dviprasmiškumas yra susijęs su informacijos apie keliamus tikslus, trūkumu, sąlygų, kokiomis turi būti atliktas darbas, atsakomybe ir pareigomis efektyvaus darbo atlikimui. Manoma, kad vaidmens konflikto ir vaidmens dviprasmiškumo tolimesniam stiprinimui, vadovui reikėtų atnaujinti pareiginius nuostatus (siūlymas į pareiginių nuostatų atnaujinimo procesą įtraukti dirbančius ir patirtį turinčius darbuotojus). Pareiginiuose nuostatose turėtų būti aiškiai apibrėžiamos darbuotojo atsakomybės ir su darbu susijusios užduotys, darbuotojas tiksliai žinotų, ko iš jo yra tikimasi, dėl turimų įgaliavimų jaustųsi užtikrintai (Yan, Ni, Chien, Lo (2021) ir, kad darbuotojams, norint atlikti užduotį, nereiktų sulaužyti taisyklės ar įsakymo ir kt. (Rizzo, ir kt., 1970).

## Literatūros sąrašas

1. Anderson, N. R., West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal Of Organizational Behavior*, 19, 235–258.
2. Ansah, R. H., Osei, J., Sorooshian, S., Aikhuele, D. (2018). Importance of Employer-Employee Relationship towards the Growth of a Business. *Quality Access to Success*, 19, 166.
3. Altaf, A., Awan, A. M. (2011). Moderating Affect of Workplace Spirituality on the Relationship of Job Overload and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics volume*, 104, 93–99.
4. Altinay, L., Dai, Y. D., Chang, J., Lee, C. H., Zhuang, W. L., Liu, Y. C. (2019). How to facilitate hotel employees' work engagement: the roles of leader – member exchange, role overload and job security. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1525–1542.
5. Alvero, A. M., Bucklin, B. R., Austin, J. (2001). An objective review of the effectiveness and essential characteristics of performance feedback in organizational settings (1985- 1998). *Journal of Organizational Behavior Management*, 21(1), 3-29.
6. Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F., Sackett, P. R. (2015). How Are We Doing After 30 Years? A MetaAnalytic Review of the Antecedents and Outcomes of Feedback Seeking Behavior. *Journal of Management*, 41, 318–348.
7. Anseel, F., Lievens, F., Levy, P. E. (2007). A self-motives perspective on feedback-seeking behavior: Linking organizational behavior and social psychology research. *International Journal of Management Reviews*, 9: 211–236.
8. Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: a resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29 (3), 465–487.
9. Ashford, S. J., Cummings, L. L. (1985). Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 67–79.
10. Ashford, S. J., Stobbeleir, K. D., Nujella, M. (2016). To Seek or Not to Seek: Is That the Only Question? Recent Developments in Feedback-Seeking Literature. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 213–239.
11. Ashford, S. J., Tsui, A. S. (1991). Self-Regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking. *The Academy of Management Journal* 34 (2), 251–280.
12. Auh, S., Menguc, B., Imer, P., Uslu, A. (2019). Frontline Employee Feedback-Seeking. *Journal of Service Research*, 22(2), 44–59.
13. Atwater, L. E., Brett, J. F. (2006). Degree Feedback to Leaders Does it Relate to Changes in Employee Attitudes? *Group & organization management*, 31(5), 578–600.
14. Audia, P. G., Locke, E. A. (2003). Benefiting from negative feedback. *Human Resource Management Review*, 13, 631–646.
15. Bai, J. Y., Tian, Q., Liu, X. (2021). Examining Job Complexity on Job Crafting Within Conservation of Resources Theory: A Dual-Path Mediation Model. *Frontiers in Psychology* 12:737108
16. Bani-Melhem, S., Zeffane, R., Albaity, M. (2018). Determinants of employees' innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 (3), 1601–1620.
17. Baker, A., Perreault, D., Reid, A., Blanchard, C. M. (2013). Feedback and Organizations: Feedback is Good, Feedback-Friendly Culture is Better, *Canadien Psychology*, 54 (4), 260–268.
18. Baker, N. (2010). Employee feedback technologies in the human performance system. *Human Resource Development International*, 13, 477– 485.

19. Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99 (2), 274–284.
20. Bakker, A. B., Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 147–163.
21. Bakker, A., Demerouti, E., Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call center: An application of the job demands–resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12 (4), 393–417.
22. Bălăceanu, A., Vîrgă, D., Maricuțoiu L. (2021). Feedback-Seeking Behavior in Organizations: A Meta-Analysis and Systematical Review of Longitudinal Studies. *The Spanish Journal of Psychology*, 24, 1–18.
23. Bedeian, A. G., Armenakis, A. A. (1981). A Path – Analytic Study of the Consequences of Role Conflict and Ambiguity. *Academy of Management Journal*, 24(2), 417–424.
24. Beenen, G., Pichler, S., Levy (2016). Self-determined feedback seeking: the role of perceived supervisor autonomy support. *Human Resource Management*, 56 (4), 555–569.
25. Brown, M., Benson, J. (2005). Managing to Overload? *Group & Organization Management*, 30 (1), 99–124.
26. Bennet, R. (1997). *Organisational Behaviour* (3rded). London, UK: *Pearson Education*.
27. Brown, M., Kraimer, M. L., Bratton, V. K. (2020). The influence of employee performance appraisal cynicism on intent to quit and sportsmanship. *Personnel Review*, 49 (1), 1–18.
28. Brown, S. P., Ganesan, S., Challagalla G. (2001). Self-Efficacy as a Moderator of Information-Seeking Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 1043–1051.
29. Breugh, J. A. (1989). The work autonomy scales: Additional validity evidence. *Human Relations*, 42 (11), 1033–1056.
30. Cappelli, P., Tavis, A. (2016) The Performance Management Revolution. *Harvard Business Review*, 10, 58–67.
31. Chae, H., Park, J. (2022). The Effect of Proactive Personality on Creativity: The Mediating Role of Feedback-Seeking Behavior. *Sustainability* (14), 1495.
32. Chiaburu, D. S., Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93 (5), 1082–1103.
33. Chmiel, N. (2005). Darbo ir organizacinė psichologija. *Poligrafija ir informatika* (68), 258-259.
34. Chung-Yan, G. A. (2010). The nonlinear effects of job complexity and autonomy on job satisfaction, turnover, and psychological well-being. *Health Psychology*, 15, 237–251.
35. Chuang, A., Lee, C. Y., Shen, C. T. (2014). A multilevel perspective on the relationship between interpersonal justice and negative feedback-seeking behaviour. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 31(1), 59–74.
36. Clausen, T., Madsen, I. E. H, Christensen, K. B., Bjorner, J. B., Poulsen, O. M., Maltesen, T., Borg, V., Rugulies, R. (2019). The Danish Psychosocial Work Environment Questionnaire (DPQ): Development, content, reliability and validity. *Scand J Work Environ Health*, 45(4), 356–369.
37. Collins, A., M., Hislopas, D., Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31 (2), 161–175.

38. Cohen, A. (1996). On the discriminant validity of the Meyer and Allen measure of organisational commitment: how does it fit with the work commitment construct? *Educational and Psychological Measurement*, 56 (3), 494–503.
39. Cooper, C. L., Dewe, P. J., O'Driscoll, M. P. (2001). Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications. *Sage Publications*, 282.
40. Crans, S., Aksentieva, P., Beusaert, S., Segers, M. (2022). Learning leadership and feedback seeking behavior: Leadership that spurs feedback seeking. *Front. Psychology*, 13, 22.
41. Cunningham, I. (2011). Work-based learning – it's primary feedback that matters. *Development and learning in organizations*, 25(5), 5–7.
42. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499–512.
43. Delanoëije, J., Verbruggen, M. (2019). The Use of Work-Home Practices and Work-Home Conflict: Examining the Role of Volition and Perceived Pressure in a Multi-Method Study. *Frontiers in Psychology*, 10.
44. De Luque, M. F. S., Wollan, M. L., Boyi, V. (2019). Beyond the strategies of feedback seeking: a review of initial conceptualization of feedback-seeking styles in Feedback at Work. *Review of Educational Research*, 77 (1), 81–112.
45. Erven, B. L. (2001). Evaluating performance and providing Feedback to employees. *Journal of Human Resources*, 1 (7), 50–60.
46. Fried, Y., Ben-David, H. A., Tiegs, R. B., Avital, N., Yeverechyahu, U. (1998). The interactive effect of role conflict and role ambiguity on job performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(1), 19–27.
47. Fuller, J. B., Marler, L. E., Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1089–1120
48. Froehlich, D. E., Segers, M., Beusaert, S., Kremer, M. (2019). On the Relation between Task-Variety, Social Informal Learning, and Employability. *Vocations and Learning* 12, 113–127.
49. Froehlich, D. E., Liu, M., Van der Heijden, B. I. J. M. (2018). Work in Progress: The progression of competence-based employability. *Career Development International*, 23 (2), 230–244.
50. Frone, M. R., Russell, M., Cooper, M. L. (1995). Job stressors, job involvement and employee health: A test of identity theory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 1–11.
51. Gaižauskaitė, I., Mikėnė, S. (2014). Socialinių tyrimų metodai: apklausa. *Mykolo Romerio universitetas*.
52. Gallagher, L. A. (2005), Thesaurus of Psychological Index Terms. *American Psychological Association, Washington*, 147.
53. Geister, S., Konradt, U., Hertel, G. (2006). Effects of process feedback on motivation, satisfaction, and performance in virtual teams. *Small Group Research*, 3, 459–489.
54. Greenhaus, J. H., Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10 (1), 76–88.
55. Guobaitė-Kiršlienė, R. (2005). Darbo laiko teisinio reguliavimo esmė ir dinamika. *Jurisprudencija*, 74 (66), 57–65
56. Hackman JR, Oldham GR. (1980). *Work Redesign*. *Reading, Psychology* 2 (4), 330.
57. Hanser, L. M., Muchinsky, P. M. (1978). Work as an information environment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21, 47–60.

58. Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22 (3), 224–241.
59. Hakanen, J., Bakker, A. B., Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113 , 479–487.
60. Hempel, P., S. (2008). Chinese Reactions to Performance Feedback: non-task Attributions of Feedback Intensions. *Asia Pacific Journal Of Human Resources*, 46, 2, 195–220.
61. Herzberg, F. (1966) Work and the Nature of Man. *World Publishing*, 5–23.
62. Hockey, G. R. J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework. *Biological Psychology*, 45 , 73–93.
63. Holman, D. J., Axtell, C. M., Sprigg, C., Totterdell, P., Wall, T. D. (2010). The mediating role of job characteristics in job redesign interventions: A serendipitous quasi-experiment. *Journal of Organizational Behavior*, 31 (1), 84–105.
64. Hornung, S., Rousseau, D. M. (2007). Active on the Job—Proactive in Change How Autonomy at Work Contributes to Employee Support for Organizational Change. *The Journal of applied behavioral Science*, 43 (4), 401–426.
65. House, R. J., Rizzo, J. R. (1972). Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in a Model of Organizational Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance* 7, 467–505.
66. Humphrey, S. E., Jennifer, D. N., Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356.
67. Hymas, L. (2020). Feedback-Seeking Behaviour and Leader Support: An Attachment Theory Perspective. *A thesis presented to Ted Rogers School of Management at Ryerson University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Management.*
68. Hjalmsdóttir, A., Bjarnadóttir, V. S. (2020). I have turned into a foreman here at home: Families and work–life balance in times of COVID-19 in a gender equality paradise. *Gender, Work & Organization*, 28(1), 268–283.
69. Ilgen, C., Fisher, T., Taylor, M. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64, 349–371.
70. Ito, J. K., Brotheridge, C. M. (2003). Resources, coping strategies, and emotional exhaustion: A conservation of resources perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 490–509.
71. Yan, C, H., Ni, J, J., Chien, Y., Lo, C. F. (2021). Does workplace friendship promote or hinder hotel employees’ work engagement? The role of role ambiguity. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 46, 205–214
72. Yang, W., Zhu, J., Xu, S., Liu, Y., Luo, D., Wang, Y., Yu, J. (2022). How job complexity fosters employee creativity: a contextualized growth perspective and the mechanism of feedback-seeking. *European Journal of Training and Development*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
73. Jaworski, B. J., Kohl, A. K. (1991). Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction. *Journal of Marketing Research* 28 (2), 190–201
74. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis patalysytas ir papildytas leidimas.* Kaunas.
75. Kim, H. K. (2014). Work-Life Balance and Employees’ Performance: The Mediating Role of Affective Commitment. *Global Business and Management Research: An International Journal* 6 (1), 37–51.

76. Kingsley Westerman, C. Y., Reno, K. M., ir Heuett, K. B. (2015). Delivering Feedback: Supervisors' Source Credibility and Communication Competence. *International Journal of Business Communication*, 1–21.
77. 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), 254–284.
78. Krasman, J. (2011). Taking Feedback-Seeking to the Next "Level": Organizational Structure and Feedback-Seeking Behavior. *Journal of Managerial*, 23 (1), 9–30.
79. Labianca, G., Brass, D. (2006). Exploring the Social Ledger: Negative Relationships and Negative Asymmetry in Social Networks in Organizations. *The Academy of Management Review* 31 (3), 596–614.
80. Leschynshyn, A., Minnotte, K. R. (2014). Professional parents' loyalty to employer: The role of workplace social support. *The Social Science Journal*, 51 (3), 438–446.
81. London, M. (2003). Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement, *The Academy of Management Review*, 29 (3), 512-514.
82. Karatepe, O. M. (2013). The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25 (4), 614–634.
83. Katz, D. Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*, revised ed. New York: Wiley.
84. Knoop, R. (1995). Relationships among job involvement, job satisfaction, and organizational commitment for nurses. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 129 (6), 643–649.
85. Kossek, E. E., Ozeki, C. (1998). Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 139–149.
86. Kwoon, K. S., Oh, S. J. (2020). Impact of Negative Feedback-seeking Behavior on Innovative Behavior: Focusing on the Mediating Effect of Learning Goal Orientation Moderated by Coaching Leadership. *The Journal of the Korea Contents*, 20 (3), 542–559.
87. Lam, L. W., Peng, K. Z., Wong, C. S., Lau, D. C. (2017). Is More Feedback Seeking Always Better? Leader-Member Exchange Moderates the Relationship Between Feedback-Seeking Behavior and Performance. *Journal of Management* 43 (7), 2195– 2217.
88. Langfred, C. W., Moye, N. A. (2004). Effects of task autonomy on performance: an extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *Journal of applied psychology*, 89 (6), 934.
89. Lee, H. E., Park, H. S., Lee, T. S., Lee, D. W. (2007). Relationships between LMX and subordinates' feedbackseeking behaviors. *Social Behavior and Personality*, 35: 659–674.
90. LePine, J., Nathan, P., LePine, M. (2005). A Meta Analytic Test of The Challenge Stressor-Hindrane Stressors Framework: An Explanation For Inconsistent Relationships Among Stressors and Performance. *Academy of Management Journal*, 48 (5), 764–775.
91. Loher, B., T., Noe, R., A., Moeller, N., L., Fitzgerald, M., P. (1985). A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology* ,70 (2), 280–289.
92. London, M., Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12, 81–100.



93. May, D. R., Gilson, R. L., Harter, L. M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
94. Mariappanadar, S., Aust, I. (2017). The Dark Side of Overwork: An Empirical Evidence of Social Harm of Work from a Sustainable HRM Perspective. *International Studies of Management & Organization*, 47, 372–387.
95. Marginson, D. 2006. Information processing and management control: a note exploring the role played by information media in reducing role ambiguity. *Management Accounting Research*, 17 (2), 187–197
96. Marques, T., Sousa, I. C, Ramos, S. (2023). Engaging age-diverse workers with autonomy and feedback: the role of task variety. *Journal of Managerial Psychology Emerald Publishing Limited*, 1–15.
97. Mazzetti, G., Schaufeli, W. B., Guglielmi, D., Depolo, M. (2016). Overwork climate scale: psychometric properties and relationships with working hard. *Journal of Managerial Psychology*, 31 (4), 880–896.
98. Miles, R. H., Perreault, W. D. (1976). Organizational Role Conflict: Its Antecedents and Consequences. *Organizational Behavior and Human Performance*, 17, 19–44.
99. Moynihan, D., P., Pandey, S. K. (2008). The Ties That Bind: Social Networks, Person-Organization Value Fit, and Turnover Intention. *Journal of Public Administration Research and Theory* 18 (2), 205 – 227.
100. Morf, M., Feierabend, A., Staffelbach, B. (2017). Task variety and counterproductive work behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 32 (8), 581–592.
101. Morgeson, F. P., Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology* 91 (6), 1321–1339
102. Morrison, E. W. (2002). Information seeking within organizations. *Human Communication Research*, 28, 229–242.
103. Muindi, K. F. (2011). The Relationship between Participation in Decision-making and Job Satisfaction. *Journal of Human Resources Management Research*, 16 (11), 98–123.
104. Narayanan, S., Balasubramanian, S., Swaminathan, J. M. (2009). A matter of balance: Specialization, task variety, and individual learning in a software maintenance environment. *Management Science*, 55(11), 1861–1876.
105. Ng, T. W. H., Feldman, D. C. (2014). The Moderating Effects of Age in the Relationships of Job Autonomy to Work Outcomes. *Work, Aging and Retirement* 1 (1), 1–15
106. Pakalniškienė, V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. Vilnius: *Vilniaus universiteto leidykla*
107. Pan, W., Sun, L. Y. (2018). A self-regulation model of Zhong Yong thinking and employee adaptive performance. *Manager Organisation Review*. 14, 135–159.
108. Park, Y. K., Song, J. H., Yoon, S. W., Kim, J. (2013). Learning organization and innovative behavior. *European Journal of Training and Development*, 38(1), 75–94.
109. Parker, S. K., Morgeson, F. P., Johns, G. (2017). One Hundred Years of Work Design Research: Looking Back and Looking Forward. *Journal of Applied Psychology*, 102, 403–420.
110. Parker, S., K, Williams, H., M, Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636–652.

111. Pearce, J. L., Porter, L. W. (1986). Employee responses to formal performance appraisal feedback. *Journal of Applied Psychology*, 71 (2), 211–218.
112. Piligrimienė, Ž. (2016). Marketingo tyrimų duomenų analizė SPSS programa. Kaunas: Technologija
113. Pitkänen, H., Lukka, K. Formal and informal feedback in management accounting. Taking a look beyond the balanced scorecard. *Chartered Institute of Management Accountants*, 6 (14), 1–8.
114. Podgorodnichenko, N., Akmal, A., Edgar, F., Everett, A. M. (2022), Sustainable HRM: toward addressing diverse employee roles. *Employee Relations*, 44 (3), 576–608.
115. Prieto, I. M., Perez-Santana, M. P. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184–208.
116. Renn, R. W., Fedor, D. B. (2001). Development and field test of a feedback seeking, self-efficacy, and goal setting model of work performance. *Journal of Management*, 27, 563–583.
117. Rich, B. L., Lepine, J. A., and Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy Manager*, 53, 617–635.
118. Rizzo, J. R., House, R. J., (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15 (2), 150–163.
119. Robbins, S. P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. *Poligrafija ir informatika*, 55–57.
120. Saragih, S. (2011). The Effects of Job Autonomy on Work Outcomes: Self Efficacy as an Intervening Variable. *International Research Journal of Business studies* 4 (3), 203–215
121. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3), 293–315.
122. Schaufeli, W. B., Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands – Resources Model: Implications for Improving Work and Health. *Bridging Occupational, Organizational and Public Health*, 43–68.
123. Scott-Ladd, B., Marshall, V. (2004). Participation in decision making: a matter of context? *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 646–662.
124. Scott-Ladd, B., Travaglione, A., Marshall, V. (2005). Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (5), 399–414.
125. Setlles, I. H., Seelers, R. M., Jr, A. D. (2002). One Role or Two? The Function of Psychological Separation in Role Conflict. *Journal of Applied Psychology* 87 (3), 574–582.
126. Sluss, D. M., van Dick, R., Thompson, B. S. (2011). Role theory in organizations: A relational perspective. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 505–534.
127. Sherf, E. N. Morrison, E. W. (2020). Not Need Feedback! Or Do I? Self-Efficacy, Perspective Taking, and Feedback Seeking. *Journal of Applied Psychology*, 105 (2), 146–165.
128. Singh, S. K. G. (2009). A study on employee participation in decision making. *Unitar E-Journal* 5 (1), 20–38.
129. Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12, 81–100.
130. Smither, J. W., Walker, A. G. (2004). Are the characteristics of narrative comments related to improvement in multirater feedback ratings over time? *The Journal of applied psychology*, 89 (3), 575.

131. Sönmez, B., Yıldırım, A. (2019). The mediating role of autonomy in the effect of pro – innovation climate and supervisor supportiveness on innovative behavior of nurses. *European Journal of Innovation Management*, 22 (1), 41–58.
132. Srikanth, P. B., Jomon, M. G. (2013). Role ambiguity and role performance effectiveness: moderating the effect of feedback seeking behaviour. *Asian Academy of Management Journal*, 18 (2), 105–127
133. Srup, R. (2005). Performance Feedback, Monitoring and Incentives. *Dairy Farm Business*, 21 (1), 11.
134. Staats, B. R., Gino, F. (2012). Specialization and Variety in Repetitive Tasks: Evidence from a Japanese Bank. *Management Science*, 58 (6), 1141–1159.
135. 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.
136. Stone, D., Heen S. (2018). Grijtamasis ryšys: džiaugiuosi, kad pasakei. Menas ir mokslas priimti grįžtamąjį ryšį, *Alma littera*.
137. Srikanth, P., B., Jomon M., G. (2013). Role ambiguity and role performance effectiveness: moderating the effect of feedback seeking behaviour. *Asian Academy of Management Journal*, 18 (2), 105–127.
138. Steelman, L. A., Rutkowski, K. A. (2004). Moderators of employee reactions to negative feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (1), 6–18.
139. Šorytė, D., Pajarskienė, B. (2014). Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai. *Visuomenės sveikata* 2 (65), 9–19.
140. Tang, Y. T., Chang, C. H. (2010). Impact of role ambiguity and role conflict on employee Creativity. *African Journal of Business Management*, 4 (6), 869–881
141. Tījūnėlienė, O., Virbalienė, A. (2005). Anketos, pedagoginių reiškinių verifikavimo priemonės, psichologiniai konstravimo pamatai. *Pedagogika*.
142. Van der Rijt, J., van de Wiel, M. W., Van den Bossche, P., Segers, M. S., Gijsselaers, W. H. (2012). Contextual antecedents of informal feedback in the workplace. *Human Resources Development*, 23, 233–257.
143. Van Emmerik, H., Schreurs, B., De Cuyper, N., Jawahar, I. M., Peeters, M. C. W. (2012). The route to employability: Examining resources and the mediating role of motivation. *Career Development International*, 17(2), 104–119.
144. Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442.
145. Walia, P. (2014). Work-Life Balance in Relation to Task Variety and Task Autonomy: A Study of Bank Employees. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 3(1), 10–15.
146. Williams, J. R., Johnson, M. A. (2000). Self-supervisor agreement: The influence of feedback seeking on the relationship between self and supervisor ratings of performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 275–292.
147. Whitaker, B., Dahling, J., Levy, P. (2007). The development of a feedback environment and role clarity model of job performance. *Journal of Management*, 33, 570–591.
148. Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., Polakova, M. (2016). How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers: Leadership Model in Telework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 33–41.

149. Wright, B. E., Davis, B. S. (2003). Job Satisfaction in the Public Sector. The Role of the Work Environment. *American Review of Public Administration*, 33 (1), 70–90.
150. Zaniboni, S., Truxillo, D. M., Fraccaroli, F. (2013). Differential effects of task variety and skill variety on burnout and turnover intentions for older and younger workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22 (3), 306–317.
151. Zenger, J., Folkman, J. (2014). The Skills Leaders Need at Every Level. *Harvard Business Review*, 1–5.
152. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). Kokybės tyrimai: principai ir metodai. *Vaga*

## Informacijos šaltinių sąrašas

1. Bendrinės lietuvių kalbos žodynas. Prieiga per internetą: <https://ekalba.lt/bendrines-lietuviu-kalbos-zodynas/>
2. Jovaišas, S. (2022). Kaip kritikuoti, kad būtų rezultatas? Prieiga per internetą: <https://www.asirpsichologija.lt/kaip-kritikuoti-kad-butu-rezultatas/>
3. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos Higienos institutas (2014). Prieiga internete: [https://healthdocbox.com/Senior\\_Health/70623879-Visuomenes-sveikata-public-health-2014-2-65-liuovos-respublikos-sveikatos-apsaugos-ministerijos-lithuanian-republic-ministry-of-health.html](https://healthdocbox.com/Senior_Health/70623879-Visuomenes-sveikata-public-health-2014-2-65-liuovos-respublikos-sveikatos-apsaugos-ministerijos-lithuanian-republic-ministry-of-health.html)
4. Lietuvos Statistikos Departamentas (2021). Darbo rinka Lietuvoje (2021 m. leidimas). Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/darbo-rinka-lietuvoje-2021/uzimtumasnedarbas-ir-laisvos-darbo-vietos/gyventoju-ekonominis-aktyvumas>

## Priedai

### 1 priedas. Tyrimo anketa

Mieli respondentai,

Esu Agnė Ablaciškieienė Kauno technologijos universiteto Žmonių išteklių vadybos magistro studijų 2 kurso studentė, baigiamajame darbe atlieku tyrimą, siekdama išsiaiškinti darbo charakteristikas, lemiančias darbuotojų grįžtamojo ryšio siekimo elgseną.

Tyrimas yra mokslinio pobūdžio. Visi duomenys bus pateikiami apibendrinta forma, kurioje nebus įmanoma identifikuoti konkretaus tyrimo dalyvavusio asmens. Garantuoju Jūsų pateiktos informacijos konfidencialumą. Visi Jūsų atsakymai liks anoniminiai.

Anketa skirta asmenims, dirbantiems pagal darbo sutartį.

Ačiū už Jūsų įsitraukimą ir aktyvumą.

Jeigu Jums kiltų kokių nors klausimų, galite kreiptis el. paštu: agne.ablacinskiene@ktu.edu

Konstruktas	Dimensija	Klausimai	Teiginių atitikimas anketoje	Teiginių formavimo šaltinis	Atsakymai
Grįžtamojo ryšio siekimo elgsena		1.1. Prašau tiesioginio vadovo būti kritišku, kai jis suteikia man grįžtamąjį ryšį. 1.2. Teikiu pirmenybę gauti detalių, kritišką įvertinimą iš tiesioginio vadovo, net jei tai gali skaudinti. 1.3. Labiau linkstu iš tiesioginio vadovo apie save išgirsti gerų naujienų. 1.4. Grįžtamojo ryšio prašau iš tiesioginio vadovo žinodamas, kad jis bus labiau teigiamas nei neigiamas. 1.5. Prašau tiesioginio vadovo informacijos apie savo darbo atlikimą. 1.6. Tiesiogiai vadovo klausiu „Kaip man sekasi?“. 1.7. Tiesiogiai prašau vadovo neformalaus įvertinimo. 1.8. Stebiu, kaip greitai man atskambina mano tiesioginis vadovas. 1.9. Stebiu, kaip dažnai man reikėjo prašyti tiesioginio vadovo patarimų. 1.10. Stebiu, kaip ilgai reikėjo laukti iš anksto suplanuoto susitikimo su tiesioginiu vadovu. 1.11. Atkreipiu dėmesį, kaip tiesioginis vadovas elgiasi kitų žmonių atžvilgiu.	1–13	Ashford, Tsui (1991)	1 = Visiškai nesutinku; 2 = Nesutinku; 3 = Nei sutinku nei nesutinku; 4 = Sutinku; 5 = Visiškai sutinku

		1.12. Atkreipiu dėmesį į neformalų, neprašytą tiesioginio vadovo grįžtamąjį ryšį. 1.13. Atkreipiu dėmesį, į atsitiktinai išsakytas tiesioginio vadovo pastabas.			
Darbo reikalavimai	Vaidmens dviprasmiškumas	2.1. Turiu aiškius, suplanuotus darbo tikslus ir uždavinius. 2.2. Žinau, kad savo laiką paskirstau tinkamai. 2.3. Žinau, kokios yra mano atsakomybės. 2.4. Tiksliai žinau, ko iš manęs yra tikimasi. 2.5. Dėl savo turimų įgaliųjų jaučiuosi užtikrintai.	14–18	Yan, Ni, Chien, Lo (2021)	1 = Visiškai nesutinku; 2 = Nesutinku; 3 = Nei sutinku nei nesutinku; 4 = Sutinku; 5 = Visiškai sutinku
	Darbo sudėtingumas	3.1. Darbe reikalaujama, kad vienu metu atlikčiau tik vieną užduotį ar užsiimčiau tik viena veikla. 3.2. Mano darbo užduotys yra paprastos ir nesudėtingos. 3.3. Mano darbas apima sąlyginai nesudėtingas užduotis. 3.4. Darbe reikia atlikti sąlyginai paprastas užduotis.	19–22	Morgeson, Humphrey (2006)	
	Darbo ir namų konfliktas	4.1. Darbo reikalavimai trukdo mano šeimos ir namų gyvenimui 4.2. Dėl užimtumo darbe sunku vykdyti šeimos įsipareigojimus. 4.3. Dalykai, kuriuos noriu atlikti namie, lieka neatlikti dėl darbo keliamų reikalavimų. 4.4. Mano darbas kelia įtampą, dėl kurios sunku atlikti savo pareigas šeimoje. 4.5. Dėl su darbu susijusių pareigų turiu keisti savo šeimos planus.	23–27	Karatepe (2013)	
	Darbo virškrūvis	5.1. Neturiu pakankamai laiko darbe viską atlikti. 5.2. Mano darbo krūvis yra didelis. 5.3. Savo darbe turiu labai daug dirbti. 5.4. Savo darbe turiu dirbti labai greitai.	28–31	Karatepe (2013)	
	Vaidmenų konfliktas	6.1. Turiu atlikti dalykus, kurie turėtų būti atliekami kitaip. 6.2. Gaunu užduotį be darbo jėgos jai atlikti. 6.3. Norėdamas atlikti užduotį turiu sulaužyti taisyklę ar įsakymą.	32–39	Rizzo, House, Lirtzman (1970).	

		<p>6.4. Dirbu su dviem ar daugiau gan skirtingai veikiančių grupių.</p> <p>6.5. Gaunu nesuderinamų užklausų iš dviejų ar daugiau asmenų.</p> <p>6.6. Atlieku dalykus, kurie galimai bus priimtini tik vienam žmogui, o kitiems – ne.</p> <p>6.7. Gaunu užduotį be pakankamų išteklių ir medžiagų ją įvykdyti.</p> <p>6.8. Atlieku nereikalingas užduotis.</p>			
Darbo ištekliai	Autonomija	<p>7.1. Darbe turiu galimybę pats priimti sprendimus, kaip susidėlioti darbą / darbo grafiką.</p> <p>7.2. Darbe turiu galimybę nuspręsti, koku eiliškumu galiu atlikti darbus.</p> <p>7.3. Darbe turiu galimybę planuoti, kaip dirbsiu savo darbą.</p> <p>7.4. Darbe turiu dirbti naudodamasis savo asmenine iniciatyva arba nuomone.</p> <p>7.5. Darbe galiu daug sprendimų priimti pats.</p> <p>7.6. Darbe man suteikiama daug savarankiškumo priimti sprendimus.</p> <p>7.7. Darbe turiu galimybę pasirinkti metodus darbui atlikti.</p> <p>7.8. Darbe turiu nemažai galimybių savarankiškai ir laisvai spręsti, kaip atliksiu darbą.</p> <p>7.9. Darbe galiu pats spręsti, kokius metodus naudoti darbui atlikti.</p>	40–48	Morgeson, Humphrey (2006)	1 = Visiškai nesutinku; 2 = Nesutinku; 3 = Nei sutinku nei nesutinku; 4 = Sutinku; 5 = Visiškai sutinku
	Dalyvavimas sprendimų priėmime	<p>8.1. Darbuotojams leidžiama priimti sprendimus organizacijoje.</p> <p>8.2. Darbuotojams suteikiama galimybė siūlyti, kaip patobulinti organizacijos veiklą.</p> <p>8.3. Darbuotojai kviečiami dalyvauti sprendžiant įvairiausių klausimus, įskaitant darbo atlikimo normas, kokybės tobulinimą, naudas.</p> <p>8.4. Darbuotojai kviečiami dalyvauti sprendžiant organizacijos problemas ir priimant sprendimus.</p> <p>8.5. Darbuotojai gauna informaciją apie organizacijai</p>	49–54	Prieto, Perez-Santana (2014)	



		aktualius klausimus (tikslus, darbo atlikimą ir pan.). 8.6. Vadovai organizacijoje palaiko atvirą komunikaciją.		
	Socialinė parama iš darbdavio	9.1. Organizacijos darbuotojai mano, kad kreiptis į savo vadovą lengva. 9.2. Organizacijos darbuotojai sulaukia padrąsinimo ir paramos iš savo vadovų. 9.3. Organizacijos darbuotojai turi prieigą prie išteklių, reikalingų atlikti darbą. 9.4. Organizacijos darbuotojai gauna darbui atlikti reikalingus nurodymus ir pagalbą. 9.5. Organizacijos darbuotojai žino savo darbo atlikimo politiką ir procedūras.	55–59	Prieto, Perez-Santana (2014)
	Socialinė parama iš kolegų	10.1. Mano bendradarbiai palaiko mano tikslus ir vertybes. 10.2. Iškilus problemai bendradarbiai man padeda. 10.3. Mano bendradarbiams labai rūpi gera mano savijauta. 10.4. Mano bendradarbiai noriai man padeda, kad atlikčiau darbą geriausiai kaip įmanoma. 10.5. Net jei puikiausiai atlikčiau darbą, mano bendradarbiai nepastebėtų. 10.6. Mano bendradarbiams rūpi mano bendras pasitenkinimas darbu. 10.7. Mano bendradarbiai labai mažai manimi rūpinasi. 10.8. Mano kolegoms rūpi mano nuomonė. 10.9. Mano bendradarbiai giria mano pasiekimus darbe.	60–68	Bani-Melhem, Zeffane, Albaity (2018)
	Užduočių įvairovė	11.1. Darbas apima daug įvairių užduočių. 11.2. Darbe reikia atlikti daugybę skirtingų dalykų. 11.3. Darbe reikalaujama atlikti įvairiausias užduotis. 11.4. Darbas susijęs su įvairių užduočių atlikimu.	69–72	Morgeson, Humphrey (2006)
Demografiniai klausimai		Jūsų lytis: ○ Vyras ○ Moteris ○ Kita	73–79	Sudaryta darbo autorės.
		Jūsų gimimo metai: ○ 1943–1960 m. (Kūdikių bumo karta) ○ 1961–1981 m. (X karta)		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 1982–2000 m. (Y karta)</li> <li>○ 2001 m. ir vėliau (Z karta)</li> </ul>			
	<p>Jūsų Išsilavinimas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pradinis</li> <li>○ Pagrindinis</li> <li>○ Vidurinis</li> <li>○ Profesinis</li> <li>○ Aukštesnysis</li> <li>○ Aukštasis neuniversitetinis (koleginis)</li> <li>○ Aukštasis universitetinis</li> </ul>			
	<p>Šeimyninė padėtis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gyvenu vienas (-a)</li> <li>○ Gyvenu su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e)</li> <li>○ Gyvenu su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e) ir vaiku (-ais) (iki 18 m.)</li> <li>○ Gyvenu vienas (-a) su vaiku (-ais) (iki 18 m.)</li> <li>○ Gyvenu su tėvais, draugais, kitais giminaičiais</li> </ul>			
	<p>Pažymėkite išdirbtą laikotarpį dabartinėje organizacijoje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Iki 1 metų</li> <li>○ 1–3 metai</li> <li>○ 4–5 metai</li> <li>○ 6–10 metų</li> <li>○ 11–20 metų</li> <li>○ Daugiau nei 20 metų</li> </ul>			
	<p>Organizacijos veiklos rūšis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Švietimas</li> <li>○ Gamyba</li> <li>○ Prekyba</li> <li>○ Paslaugos</li> <li>○ Kita (įrašykite)</li> </ul>			
	<p>Ar Jūs užimate vadovaujančias pareigas?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Taip</li> <li>○ Ne</li> </ul>			

## 2 priedas. Darbo charakteristikų vidurkių palyginimas pagal lytį

Kintamasis	Demografinė charakteristika	p reikšmė*	Vidurkis	
Vaidmens dviprasmiškumas	Lytis	0,542	Vyras	4,07
			Moteris	4,13
			Kita	3,60
Darbo sudėtingumas		0,017	Vyras	2,89
			Moteris	2,66
			Kita	1,00
Darbo ir namų konfliktas	Vyras	0,246	2,73	

		Moteris		2,60
		Kita		2,00
Darbo virškrūvis		Vyras	0,542	3,32
		Moteris		3,37
		Kita		3,50
Vaidmenų konfliktas		Vyras	0,002	2,94
		Moteris		2,64
		Kita		2,50
Autonomija		Vyras	0,909	3,73
		Moteris		3,72
		Kita		4,22
Dalyvavimas sprendimų priėmimo		Vyras	0,888	3,62
		Moteris		3,60
		Kita		3,83
Socialinė parama iš darbdavio		Vyras	0,581	3,80
		Moteris		3,77
		Kita		3,00
Socialinė parama iš kolegų		Vyras	0,001	3,63
		Moteris		3,42
		Kita		4,00
Užduočių įvairovė		Vyras	0,485	4,00
		Moteris		4,06
		Kita		4,00

### 3 priedas. Darbo charakteristikų vidurkių palyginimas pagal gimimo metus (kartas)

Kintamasis	Demografinė charakteristika		p reikšmė*	Vidurkis
Vaidmens dviprasmiškumas	Gimimo metai (kartos)	1943–1960 m. (Kūdikių bumo karta)	0,004	4,45
		1961–1981 m. (X karta)		4,20
		1982–2000 m. (Y karta)		4,10
		2001 m. ir vėliau (Z karta)		3,91
Darbo sudėtingumas	Gimimo metai (kartos)	1943–1960 m. (Kūdikių bumo karta)	0,950	3,58
		1961–1981 m. (X karta)		2,71
		1982–2000 m. (Y karta)		2,62
		2001 m. ir vėliau (Z karta)		3,15
Darbo ir namų konfliktas	Gimimo metai (kartos)	1943–1960 m. (Kūdikių bumo karta)	0,102	3,23
		1961–1981 m. (X karta)		2,68
		1982–2000 m. (Y karta)		2,62
		2001 m. ir vėliau (Z karta)		2,54
Darbo virškrūvis	Gimimo metai (kartos)	1943–1960 m. (Kūdikių bumo karta)	0,008	3,67
		1961–1981 m. (X karta)		3,42
		1982–2000 m. (Y karta)		3,39
		2001 m. ir vėliau (Z karta)		2,97
Vaidmenų konfliktas	Gimimo metai (kartos)	1943–1960 m. (Kūdikių bumo karta)	0,176	3,19
		1961–1981 m. (X karta)		2,70
		1982–2000 m. (Y karta)		2,75
		2001 m. ir vėliau (Z karta)		2,56

Autonomija	1943–1960 m. (Kūdikių bumo karta)	0,751	3,86
	1961–1981 m. (X karta)		3,67
	1982–2000 m. (Y karta)		3,75
	2001 m. ir vėliau (Z karta)		3,64
Dalyvavimas sprendimų priėmime	1943–1960 m. (Kūdikių bumo karta)	0,043	3,58
	1961–1981 m. (X karta)		3,44
	1982–2000 m. (Y karta)		3,65
	2001 m. ir vėliau (Z karta)		3,72
Socialinė parama iš darbdavio	1943–1960 m. (Kūdikių bumo karta)	0,275	3,82
	1961–1981 m. (X karta)		3,68
	1982–2000 m. (Y karta)		3,79
	2001 m. ir vėliau (Z karta)		3,86
Socialinė parama iš kolegų	1943–1960 m. (Kūdikių bumo karta)	0,009	3,54
	1961–1981 m. (X karta)		3,37
	1982–2000 m. (Y karta)		3,48
	2001 m. ir vėliau (Z karta)		3,72
Užduočių įvairovė	1943–1960 m. (Kūdikių bumo karta)	0,177	4,04
	1961–1981 m. (X karta)		4,06
	1982–2000 m. (Y karta)		4,08
	2001 m. ir vėliau (Z karta)		3,77

#### 4 priedas. Darbo charakteristikų vidurkių palyginimas pagal išsilavinimą

Kintamasis	Demografinė charakteristika		p reikšmė*	Vidurkis
Vaidmens dviprasmiškumas	Išsilavinimas	Pradinis	0,014	3,60
		Pagrindinis		3,40
		Vidurinis		4,04
		Profesinis		3,94
		Aukštesnysis		4,20
		Aukštasis neuniversitetinis (koleginis)		4,16
		Aukštasis universitetinis		4,16
		Darbo sudėtingumas		Pradinis
Pagrindinis	2,92			
Vidurinis	3,10			
Profesinis	3,20			
Aukštesnysis	3,07			
Aukštasis neuniversitetinis (koleginis)	2,68			
Aukštasis universitetinis	2,46			
Darbo ir namų konfliktas	Išsilavinimas	Pradinis	0,558	3,50
		Pagrindinis		2,60
		Vidurinis		2,45
		Profesinis		2,84
		Aukštesnysis		2,41
		Aukštasis neuniversitetinis (koleginis)		2,77
		Aukštasis universitetinis		2,64
		Darbo virškrūvis		Išsilavinimas
Pagrindinis	2,75			
Vidurinis	3,08			
Profesinis	3,35			
Aukštesnysis	2,98			

		Aukštasis neuniversitetinis (koleginis)		3,52			
		Aukštasis universitetinis		3,36			
Vaidmenų konfliktas		Pradinis	0,184	3,69			
		Pagrindinis		2,44			
		Vidurinis		3,01			
		Profesinis		2,59			
		Aukštesnysis		2,82			
		Aukštasis neuniversitetinis (koleginis)		2,76			
		Aukštasis universitetinis		2,73			
		Autonomija			Pradinis	0,001	3,39
					Pagrindinis		3,17
Vidurinis	3,55						
Profesinis	3,49						
Aukštesnysis	3,75						
Aukštasis neuniversitetinis (koleginis)	3,81						
Aukštasis universitetinis	3,80						
Dalyvavimas sprendimų priėmime			Pradinis		0,342		3,67
			Pagrindinis				3,53
		Vidurinis	3,62				
		Profesinis	3,52				
		Aukštesnysis	3,52				
		Aukštasis neuniversitetinis (koleginis)	3,50				
		Aukštasis universitetinis	3,68				
		Socialinė parama iš darbdavio		Pradinis		0,736	3,30
				Pagrindinis			3,73
Vidurinis	3,75						
Profesinis	3,80						
Aukštesnysis	3,79						
Aukštasis neuniversitetinis (koleginis)	3,79						
Aukštasis universitetinis	3,77						
Socialinė parama iš kolegų				Pradinis	0,159		3,83
				Pagrindinis			3,46
		Vidurinis	3,48				
		Profesinis	3,61				
		Aukštesnysis	3,59				
		Aukštasis neuniversitetinis (koleginis)	3,49				
		Aukštasis universitetinis	3,44				
		Užduočių įvairovė		Pradinis		0,001	4,00
				Pagrindinis			3,92
Vidurinis	3,87						
Profesinis	3,80						
Aukštesnysis	3,97						
Aukštasis neuniversitetinis (koleginis)	4,18						
Aukštasis universitetinis	4,04						

### 5 priedas. Darbo charakteristikų vidurkių palyginimas pagal šeimyninę padėtį

Kintamasis	Demografinė charakteristika		p reikšmė*	Vidurkis
Vaidmens dviprasmiškumas	Šeimyninė padėtis	Gyvenu vienas (-a)	0,862	4,02
		Gyvenu su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e)		4,15

	Gyvenu su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e) ir vaiku (-ais) (iki 18 m.)		4,17
	Gyvenu vienas (-a) su vaiku (-ais) (iki 18 m.)		4,23
	Gyvenu su tėvais, draugais, kitais giminaičiais		4,02
Darbo sudėtingumas	Gyvenu vienas (-a)	0,318	2,84
	Gyvenu su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e)		2,65
	Gyvenu su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e) ir vaiku (-ais) (iki 18 m.)		2,59
	Gyvenu vienas (-a) su vaiku (-ais) (iki 18 m.)		2,00
	Gyvenu su tėvais, draugais, kitais giminaičiais		3,10
Darbo ir namų konfliktas	Gyvenu vienas (-a)	0,381	2,57
	Gyvenu su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e)		2,69
	Gyvenu su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e) ir vaiku (-ais) (iki 18 m.)		2,83
	Gyvenu vienas (-a) su vaiku (-ais) (iki 18 m.)		2,79
	Gyvenu su tėvais, draugais, kitais giminaičiais		2,64
Darbo virškrūvis	Gyvenu vienas (-a)	0,577	3,30
	Gyvenu su 0,862sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e)		3,37
	Gyvenu su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e) ir vaiku (-ais) (iki 18 m.)		3,38
	Gyvenu vienas (-a) su vaiku (-ais) (iki 18 m.)		3,16
	Gyvenu su tėvais, draugais, kitais giminaičiais		3,40
Vaidmenų konfliktas	Gyvenu vienas (-a)	0,696	2,75
	Gyvenu su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e)		2,68
	Gyvenu su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e) ir vaiku (-ais) (iki 18 m.)		2,77
	Gyvenu vienas (-a) su vaiku (-ais) (iki 18 m.)		2,73
	Gyvenu su tėvais, draugais, kitais giminaičiais		2,77
Autonomija	Gyvenu vienas (-a)	0,498	3,70
	Gyvenu su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e)		3,70
	Gyvenu su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e) ir vaiku (-ais) (iki 18 m.)		3,76
	Gyvenu vienas (-a) su vaiku (-ais) (iki 18 m.)		3,68
	Gyvenu su tėvais, draugais, kitais giminaičiais		3,77
Dalyvavimas sprendimų priėmime	Gyvenu vienas (-a)	0,228	3,63
	Gyvenu su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e)		3,53
	Gyvenu su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e) ir vaiku (-ais) (iki 18 m.)		3,63
	Gyvenu vienas (-a) su vaiku (-ais) (iki 18 m.)		3,40
	Gyvenu su tėvais, draugais, kitais giminaičiais		3,77

Socialinė parama iš darbdavio	Gyvenu vienas (-a)	0,127	3,73
	Gyvenu su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e)		3,74
	Gyvenu su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e) ir vaiku (-ais) (iki 18 m.)		3,83
	Gyvenu vienas (-a) su vaiku (-ais) (iki 18 m.)		3,35
	Gyvenu su tėvais, draugais, kitais giminaičiais		3,92
Socialinė parama iš kolegų	Gyvenu vienas (-a)	0,316	3,48
	Gyvenu su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e)		3,49
	Gyvenu su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e) ir vaiku (-ais) (iki 18 m.)		3,44
	Gyvenu vienas (-a) su vaiku (-ais) (iki 18 m.)		3,38
	Gyvenu su tėvais, draugais, kitais giminaičiais		3,60
Užduočių įvairovė	Gyvenu vienas (-a)	0,556	3,92
	Gyvenu su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e)		4,09
	Gyvenu su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e) ir vaiku (-ais) (iki 18 m.)		4,13
	Gyvenu vienas (-a) su vaiku (-ais) (iki 18 m.)		3,59
	Gyvenu su tėvais, draugais, kitais giminaičiais		4,03

## 6 priedas. Darbo charakteristikų vidurkių palyginimas pagal darbo stažą

Kintamasis	Demografinė charakteristika	p reikšmė*	Vidurkis	
Vaidmens dviprasmiškumas	Išdirbtas laikotarpis dabartinėje organizacijoje	0,001	Iki 1 metų	3,98
			1–3 metai	3,98
			4–5 metai	4,19
			6–10 metų	4,25
			11–20 metų	4,25
			Daugiau nei 20 metų	4,25
			Darbo sudėtingumas	
1–3 metai	2,58			
4–5 metai	2,79			
6–10 metų	2,54			
11–20 metų	2,81			
Daugiau nei 20 metų	2,72			
Darbo ir namų konfliktas		0,208		
			1–3 metai	2,63
			4–5 metai	2,68
			6–10 metų	2,70
			11–20 metų	2,62
			Daugiau nei 20 metų	2,83
			Darbo virškrūvis	
1–3 metai	3,36			
4–5 metai	3,35			
6–10 metų	3,46			
11–20 metų	3,41			

		Daugiau nei 20 metų		3,54
Vaidmenų konfliktas		Iki 1 metų	0,085	2,54
		1–3 metai		2,72
		4–5 metai		2,86
		6–10 metų		2,81
		11–20 metų		2,75
		Daugiau nei 20 metų		2,83
Autonomija		Iki 1 metų	0,185	3,60
		1–3 metai		3,68
		4–5 metai		3,84
		6–10 metų		3,81
		11–20 metų		3,74
		Daugiau nei 20 metų		3,71
Dalyvavimas sprendimų priėmime		Iki 1 metų	0,051	3,68
		1–3 metai		3,58
		4–5 metai		3,67
		6–10 metų		3,66
		11–20 metų		3,49
		Daugiau nei 20 metų		3,51
Socialinė parama iš darbdavio		Iki 1 metų	0,288	3,90
		1–3 metai		3,70
		4–5 metai		3,79
		6–10 metų		3,82
		11–20 metų		3,84
		Daugiau nei 20 metų		3,57
Socialinė parama iš kolegų		Iki 1 metų	0,284	3,47
		1–3 metai		3,53
		4–5 metai		3,58
		6–10 metų		3,37
		11–20 metų		3,48
		Daugiau nei 20 metų		3,38
Užduočių įvairovė		Iki 1 metų	0,214	3,79
		1–3 metai		4,13
		4–5 metai		4,06
		6–10 metų		4,27
		11–20 metų		4,01
		Daugiau nei 20 metų		3,93

### 7 priedas. Darbo charakteristikų vidurkių palyginimas pagal organizacijos veiklos rūšį

Kintamasis	Demografinė charakteristika		p reikšmė*	Vidurkis
Vaidmens dviprasmiškumas	Organizacijos veiklos rūšis	Švietimas	0,797	4,11
		Gamyba		4,12
		Prekyba		3,99
		Paslaugos		4,14
		Kita (įrašykite)		4,14
Darbo sudėtingumas		Švietimas	0,197	2,76
		Gamyba		2,75
		Prekyba		2,79
		Paslaugos		2,80
		Kita (įrašykite)		2,29



Darbo ir namų konfliktas	Švietimas	0,218	2,86
	Gamyba		2,54
	Prekyba		2,66
	Paslaugos		2,59
	Kita (įrašykite)		2,62
Darbo virškrūvis	Švietimas	0,662	3,47
	Gamyba		3,29
	Prekyba		3,37
	Paslaugos		3,30
	Kita (įrašykite)		3,47
Vaidmenų konfliktas	Švietimas	0,031	2,92
	Gamyba		2,77
	Prekyba		2,79
	Paslaugos		2,62
	Kita (įrašykite)		2,68
Autonomija	Švietimas	0,321	3,77
	Gamyba		3,57
	Prekyba		3,63
	Paslaugos		3,79
	Kita (įrašykite)		3,76
Dalyvavimas sprendimų priėmime	Švietimas	0,856	3,67
	Gamyba		3,53
	Prekyba		3,51
	Paslaugos		3,67
	Kita (įrašykite)		3,56
Socialinė parama iš darbdavio	Švietimas	0,864	3,78
	Gamyba		3,77
	Prekyba		3,67
	Paslaugos		3,83
	Kita (įrašykite)		3,73
Socialinė parama iš kolegų	Švietimas	0,186	3,52
	Gamyba		3,54
	Prekyba		3,48
	Paslaugos		3,48
	Kita (įrašykite)		3,39
Užduočių įvairovė	Švietimas	0,630	4,13
	Gamyba		3,99
	Prekyba		4,06
	Paslaugos		4,00
	Kita (įrašykite)		4,11

## 8 priedas. Darbo charakteristikų vidurkių palyginimas pagal užimamas pareigas

Kintamasis	Demografinė charakteristika		p reikšmė*	Vidurkis
Vaidmens dviprasmiškumas	Užimamos pareigos	Taip	0,440	4,16
		Ne		4,10
Darbo sudėtingumas		Taip	0,038	2,42
		Ne		2,81
Darbo ir namų konfliktas		Taip	0,690	2,68
		Ne		2,63
Darbo virškrūvis		Taip	0,162	3,48
		Ne		3,33
		Taip	0,220	2,84

Vaidmenų konfliktas		Ne		2,70
Autonomija		Taip	0,000	4,04
		Ne		3,64
Dalyvavimas sprendimų priėmime		Taip	0,051	3,75
		Ne		3,57
Socialinė parama iš darbdavio		Taip	0,636	3,81
		Ne		3,77
Socialinė parama iš kolegų		Taip	0,983	3,89
		Ne		3,49
Užduočių įvairovė		Taip	0,007	4,24
		Ne		3,99