



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Vadovo grįžtamojo ryšio poveikis darbuotojo psichosocialinėms patirtims

Baigiamasis magistro projektas

Laura Sakalauskienė

Projekto autorė

Prof. dr. Asta Savanevičienė

Vadovė

Kaunas, 2025



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Vadovo grįžtamojo ryšio poveikis darbuotojo psichosocialinėms patirtims

Baigiamasis magistro projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Laura Sakalauskienė

Projekto autorė

Prof. dr.

Asta Savanevičienė

Vadovė

Prof. dr.

Violeta Šilingienė

Recenzentė

Kaunas, 2025



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Laura Sakalauskienė

Vadovo grįžtamojo ryšio poveikis darbuotojo psichosocialinėms patirtims

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi 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 mokėjusi;
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Laura Sakalauskienė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Sakalauskienė, Laura. Vadovo grįžtamojo ryšio poveikis darbuotojo psichosocialinėms patirtims. Magistro baigiamasis projektas / vadovė Prof. dr. Asta Savanevičienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: grįžtamasis ryšys, psichosocialinės patirtys, vadovas, SCARF modelis, lyderystė

Kaunas, 2025. 75 p.

Santrauka

Temos aktualumas. Šiuolaikinės organizacijos veikia konkurencingoje ir nuolat besikeičiančioje aplinkoje, kurioje norint išlikti ir veikti sėkmingai būtina užtikrinti nuolatinį darbuotojų tobulėjimą ir vis geresnius veiklos rezultatus. Dėl šios priežasties organizacijos pasitelkia įvairias vadovavimo ir personalo valdymo praktikas, kuriomis siekiama skatinti darbuotojų kompetencijų kėlimą, profesinį augimą, naujų reikiamų įgūdžių ugdymą ir taip užtikrinti, kad darbuotojai bus pajėgūs pasiekti aukščiausių veiklos rezultatų sudėtingoje ir aukštus reikalavimus keliančioje rinkoje. Siekdami to, organizacijų vadovai savo darbuotojams periodiškai teikia grįžtamąjį ryšį, kuriuo darbuotojams suteikia žinojimą, kaip šiuo metu vertinamos jų kompetencijos ir kaip jas reikėtų tobulinti, kokių papildomų įgūdžių iš jų tikimasi ir kokių ateities tikslų jie turėtų siekti. Vis dėlto, nuolatinis darbuotojų tobulėjimu suinteresuoti organizacijų vadovai turi nepamiršti, kad produktyvūs ir aukštus veiklos rezultatus pasiekiantys darbuotojai visų pirma yra laimingi darbuotojai, todėl norint užtikrinti gerą darbuotojų savijautą būtina tinkamai pasirūpinti jų psichologiniais poreikiais, kurie darbo aplinkoje turi ypač didelę reikšmę. Teigiamą darbuotojo savijautą, kurią darbo aplinkoje lemia įvairūs psichologiniai ir socialiniai veiksniai, galima apibūdinti per psichosocialines patirtis, kurios daro įtaką darbuotojų motyvacijai, pasitenkinimui darbu, gerovei ir yra susijusios su didesniu organizaciniu įsipareigojimu. Šias patirtis šiame darbe pasirinkta apibūdinti remiantis vienu naujausių neuromokslo modelių SCARF, kuris padeda suprasti, kodėl socialinėse situacijose žmonės patiria tam tikras reakcijas. SCARF modelį sudaro 5 dimensijos, kurios šiame darbe apibūdinamos kaip psichosocialinės darbuotojo patirtys: statusas, užtikrintumas, autonomija, santykiai ir sąžiningumas. Atsižvelgiant į tai, kad grįžtamojo ryšio pokalbiai organizacijose yra tokia dažna ir aktuali praktika kai tarp vadovo ir darbuotojo vyksta socialinė sąveika, galinti daryti įtaką darbuotojo emocinei būsenai, ir tai, kad teigiamos darbuotojo psichosocialinės patirtys yra svarbus veiksnys, prisidedantis prie darbuotojų produktyvumo bei veiklos rezultatyvumo užtikrinimo, svarbu nustatyti, kokį poveikį vadovo grįžtamasis ryšys daro darbuotojo psichosocialinėms patirtims.

Tyrimo objektas – vadovo grįžtamojo ryšio poveikis darbuotojo psichosocialinėms patirtims.

Tyrimo tikslas – nustatyti, kokį poveikį vadovo grįžtamasis ryšys daro darbuotojo psichosocialinėms patirtims.

Tyrimo metodologija. Tyrimas atliktas taikant kokybinio tyrimo strategiją ir fenomenologinę metodinę perspektyvą. Duomenys rinkti pasitelkiant pusiau struktūruotus interviu su įvairių organizacijų administracijos darbuotojais, kurie iš savo vadovo gauna grįžtamąjį ryšį. Interviu metu gauta informacija apie unikalias respondentų asmenines patirtis analizuota remiantis D. Rock'o SCARF modeliu, kuris leidžia įvertinti penkias darbuotojų psichosocialinių patirčių dimensijas: statusą, užtikrintumą, autonomiją, santykius ir teisingumą.

Pagrindiniai rezultatai. Atlikus mokslinės literatūros analizę ir empirinį tyrimą, kuriame buvo analizuojamos 10 tyrimo dalyvių patirtys, galima teigti, kad grįžtamasis ryšys kaip ir psichosocialinės patirtys darbuotojams turi didelę reikšmę. Tyrimo metu nustatyta, kad vadovo grįžtamasis ryšys daro teigiamą ir neigiamą poveikį darbuotojo psichosocialinėms patirtims. Neigiamas į faktus ir į santykius orientuotas grįžtamasis ryšys neigiamai veikia visas darbuotojo psichosocialines patirtis. Teigiamas į faktus ir į santykius orientuotas grįžtamasis ryšys teigiamai veikia visas darbuotojo psichosocialines patirtis. Neigiamas į faktus orientuotas grįžtamasis ryšys stipriausią neigiamą poveikį daro darbuotojų jaučiamam sąžiningumui, neigiamas į santykius orientuotas ryšys – užtikrintumui. Teigiamas į faktus orientuotas grįžtamasis ryšys stipriausiai teigiamai veikia darbuotojų jaučiamą autonomiją, teigiamas į santykius orientuotas grįžtamasis ryšys santykius.

Sakalauskienė Laura. The Impact of Managerial Feedback on Employees' Psychosocial Experiences. Master's Final Degree Project / supervisor Prof. dr. Asta Savanevičienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: feedback, psychosocial experiences, manager, SCARF model, leadership

Kaunas, 2025. 75 p.

Summary

Relevance of the topic. Organizations today operate in highly competitive and constantly changing conditions. To maintain their position and function effectively, they must ensure that employees continue to improve and deliver strong performance. This need encourages the use of various leadership and personnel management practices aimed at developing employee competencies, supporting career growth, and helping acquire necessary skills to meet growing demands. As part of this process, managers regularly provide feedback to employees. Through this communication, individuals gain awareness of how their skills are currently viewed, where improvements are expected, and what future goals they should aim for. Still, those in leadership roles must remain aware that strong results are most likely to come from people who feel good about their work lives. Ensuring that emotional needs are respected and supported in the workplace becomes central to this goal. The way employees feel – shaped by both mental and social conditions – can be captured through the concept of psychosocial experiences. These experiences play a key role in shaping motivation, job satisfaction, and general well-being. Positive conditions can lift performance, while negative ones may harm both mental state and output. This study investigates how managerial feedback affects employees not only in terms of professional expectations but also how they experience their roles on a personal level. The research draws on the SCARF model, which identifies five social needs that often influence behavior in work settings: status, certainty, autonomy, relatedness, and fairness. By looking into how these elements interact with feedback practices, the project explores the balance between achieving targets and supporting a healthy, people-centered environment. The findings offer insights into what employees go through emotionally in response to management communication and propose ways to better align feedback with both personal and organizational needs.

Research object – The impact of managerial feedback on employees' psychosocial experiences.

The aim of the study – To determine how managerial feedback influences employees' psychosocial experiences.

Methodology. The study was conducted using a qualitative research strategy and a phenomenological methodological perspective. Data was collected through semi-structured interviews with administrative staff from various organizations who receive feedback from their managers. The information obtained during the interviews, reflecting the respondents' unique personal experiences, was analysed using D. Rock's SCARF model. This model evaluates five dimensions of employees' psychosocial experiences: status, certainty, autonomy, relatedness, and fairness.

Main results. Based on the analysis of scientific literature and empirical research involving the experiences of 10 participants, it can be concluded that feedback – as well as psychosocial experiences – has a significant impact on employees. The study found that managerial feedback has both positive and negative effects on employees' psychosocial experiences. Negative feedback, whether fact-oriented or relationship-oriented, negatively affects all aspects of employees' psychosocial experiences. Conversely, positive feedback, whether fact or relationship oriented, positively influences all of these dimensions. Specifically, fact-oriented negative feedback most adversely affects employees' sense of fairness, while relationship-oriented negative feedback most strongly undermines their sense of certainty. On the other hand, fact-oriented positive feedback has the most substantial positive impact on employees' sense of autonomy, and relationship-oriented positive feedback most strongly enhances their sense of relatedness.

Turinys

Lentelių sąrašas	8
Paveikslų sąrašas	9
Įvadas.....	10
1. Vadovo grįžtamojo ryšio poveikio darbuotojo psichosocialinėms patirtims problemos analizė	12
2. Vadovo grįžtamojo ryšio poveikio darbuotojo psichosocialinėms patirtims teoriniai sprendimai.....	18
2.1. Psichosocialinės patirties konceptas	18
2.1.1. Psichosocialiniai veiksniai ir rizikos	18
2.1.2. SCARF modelis.....	19
2.2. Grįžtamojo ryšio samprata	28
2.2.1. Grįžtamojo ryšio sąvoka ir tikslai.....	28
2.2.2. Grįžtamojo ryšio kompleksiskumas	30
2.3. Transakcinės ir transformacinės lyderystės stiliai	32
2.3.1. Lyderystės stiliai grįžtamojo ryšio kontekste	32
2.3.2. Grįžtamojo ryšio teikimo elgsena, orientuojantis į faktus.....	35
2.3.3. Grįžtamojo ryšio teikimo elgsena, orientuojantis į santykius	37
3. Vadovo grįžtamojo ryšio poveikio darbuotojo psichosocialinėms patirtims tyrimo metodika	41
3.1. Tyrimo klausimas, objektas, tikslas ir uždaviniai	41
3.2. Tyrimo metodika	41
3.3. Tyrimo instrumentas.....	41
3.4. Tyrimo etika	43
4. Vadovo grįžtamojo ryšio poveikio darbuotojo psichosocialinėms patirtims empirinio tyrimo rezultatai	44
4.1. Informantų charakteristikos.....	44
4.2. Grįžtamojo ryšio ir psichosocialinių patirčių raiška.....	45
4.2.1. Grįžtamojo ryšio teikimo praktikos.....	45
4.2.2. Psichosocialinių patirčių suvokimas ir svarba.....	48
4.3. Vadovo neigiamo grįžtamojo ryšio, orientuoto į faktus ir į santykius, poveikis darbuotojo psichosocialinėms patirtims.....	50
4.4. Vadovo teigiamo grįžtamojo ryšio, orientuoto į faktus ir į santykius, poveikis darbuotojo psichosocialinėms patirtims.....	55
Vadovo grįžtamojo ryšio poveikio darbuotojo psichosocialinėms patirtims tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija	61
Išvados	65
Literatūros sąrašas	67

Lentelių sąrašas

1 lentelė	Psichosocialinės rizikos veiksniai	18
2 lentelė	Skirtingi grįžtamojo ryšio apibrėžimai	29
3 lentelė	Neigiamo grįžtamojo ryšio poveikis	31
4 lentelė	Empirinio tyrimo klausimynas	42
5 lentelė	Informantų charakteristikos.....	44
6 lentelė	Vadovo neigiamo į faktus orientuoto grįžtamojo ryšio elgsenos ir pasekmės	51
7 lentelė	Vadovo neigiamo į santykius orientuoto grįžtamojo ryšio elgsenos ir pasekmės.....	54
8 lentelė	Vadovo teigiamo į faktus orientuoto grįžtamojo ryšio elgsenos ir pasekmės	56
9 lentelė	Vadovo teigiamo į santykius orientuoto grįžtamojo ryšio elgsenos ir pasekmės.....	58

Paveikslų sąrašas

1 pav. SCARF modelio dimensijos	20
2 pav. Statuso teikiami privalumai.....	23
3 pav. Autonomijos teikiami privalumai.....	26
4 pav. Vadovavimo tinklelis	33
5 pav. Lyderio sekėjo mainų teorija.....	34
6 pav. Transakcinės lyderystės bruožai.....	36
7 pav. Transformacinės lyderystės bruožai	38
8 pav. Formali grįžtamojo ryšio teikimo procedūra informantų organizacijose.....	45
9 pav. Formalaus grįžtamojo ryšio teikimo formos	45
10 pav. Neformalaus grįžtamojo ryšio teikimo formos	47
11 pav. SCARF dimensijų pasiskirstymas	48
12 pav. Neigiamo į faktus ir į santykius orientuoto grįžtamojo ryšio poveikio darbuotojo psichosocialinėms patirtims rezultatai.....	62
13 pav. Teigiamo į faktus ir į santykius orientuoto grįžtamojo ryšio poveikio darbuotojo psichosocialinėms patirtims rezultatai.....	63

Įvadas

Temos aktualumas. Šiuolaikinėje rinkoje, kurioje organizacijoms kyla vis daugiau iššūkių išlikti konkurencingomis, pasitelkiamos įvairios vadovavimo ir personalo valdymo praktikos, kuriomis siekiama užtikrinti darbuotojų produktyvumą ir motyvaciją siekti vis aukštesnių veiklos rezultatų. Viena šių šiuolaikinėse organizacijose dažniausiai pasitelkiamų praktikų – grįžtamojo ryšio teikimas, kuris mokslinėje literatūroje apibūdinamas kaip veiklos vertinimo būdas, kuris turi suteikti naudą tiek darbuotojui, tiek organizacijai ir kuris padeda ne tik įvertinti, kokios veiklos darbuotojui sekėsi gerai, kokios sritys turėtų būti tobulinamos, bet ir formuluoti lūkesčius, ko iš darbuotojo bus tikimasi ateityje (N. Baker, 2010). Grįžtamojo ryšiu siekiama skatinti darbuotojų tobulėjimą, progresą, o kartu – didinti motyvaciją ir pasitenkinimą darbu. Dėl šios priežasties grįžtamojo ryšio pokalbiai yra viena svarbiausių socialinių sąveikų, kuri organizacijose vyksta tarp vadovo ir darbuotojo (Baker, 2013). Harvard Business Review (2025) atkreipia dėmesį, kad grįžtamasis ryšys darbuotojams itin reikšmingas ir dėl emocinės gerovės užtikrinimo. Jų duomenimis, grįžtamojo ryšio pokalbiai gali padėti patenkinti tokius aukštesnius darbuotojų psichologinius poreikius kaip, pavyzdžiui, poreikį jausti, kad jų atliekamas darbas yra prasmingas. Įvairūs tyrimai patvirtina, kad darbuotojai, kurie savo kasdieniame darbe įžvelgia prasmę, yra produktyvesni ir labiau patenkinti savo darbu.

Taigi, vadovo grįžtamasis ryšys yra svarbus įrankis, kuris gali padėti užtikrinti, kad darbuotojai būtų ne tik produktyvesni, bet ir gerai besijaučiantys. Todėl organizacijos siekdamos didinti savo darbuotojų produktyvumą ir gerinti jų veiklos rezultatus turi nepamiršti, kad produktyvūs darbuotojai pirmiausia yra laimingi darbuotojai. Dėl šios priežasties vadovams būtina rūpintis savo darbuotojų psichologiniais poreikiais, kurių patenkinimo svarbą žmonių vidinei motyvacijai ir gerovei, kuri teigiamai veikia darbuotojų veiklos rezultatus bei didina jų pasitenkinimą darbu, vieni pirmųjų 20 a. pabaigoje ėmė nagrinėti mokslininkai Deci ir Ryan'as (1999). Gagné ir kt. (2022) teigimu, būtent Deci ir Ryan'o saviveiksmingumo teorija suformavo svarbiausią šiandien egzistuojantį suvokimą apie tai nuo ko priklauso darbuotojų motyvacija ir kaip darbo aplinka veikia svarbiausių psichologinių poreikių kompetencijai, autonomijai ir santykiams patenkinimą. Šiais laikais, 21 a., vienas naujausių ir vadybos srityje stipriai išpopuliarėjusių modelių yra 2008 m. neuromokslininko Rock'o pristatytas SCARF modelis, susidedantis iš penkių skirtingų dimensijų. Šios dimensijos gali būti apibūdinamos kaip žmonių jaučiami poreikiai statusui, užtikrintumui, autonomijai, santykiams ir teisingumui (Rock, 2008). Pasitelkus šį modelį galima paaiškinti, kaip įvairios socialinės situacijos veikia šias penkias dimensijas, kurias šiame darbe pasirinkta apibrėžti kaip psichosocialines darbuotojo patirtis. Šių patirčių tyrimai yra itin svarbūs, nes pozityvus psichosocialinių patirčių užtikrinimas darbo aplinkoje yra tiesiogiai susijęs su darbuotojų produktyvumo didinimu, veiklos rezultatų gerinimu ir įsitraukimu į darbą, kurie yra aktualūs kiekvienai organizacijai.

Vis dėlto, tyrimų, kuriuose būtų nagrinėjamas grįžtamojo ryšio poveikis darbuotojo psichosocialinėms patirtims, beveik nėra arba randama labai mažai, todėl jaučiamas jų trūkumas. Atsižvelgiant į šią spragą ir tai, kad grįžtamojo ryšio pokalbiai yra viena dažniausių praktikų kuomet tarp vadovo ir darbuotojo vyksta socialinė sąveika, galinti daryti įtaką skirtingoms darbuotojo psichosocialinėms patirtims, kyla poreikis atlikti tyrimą, kurio tikslas – ištirti vadovo grįžtamojo ryšio poveikį darbuotojo psichosocialinėms patirtims. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais tikimasi paskatinti atlikti ir daugiau tyrimų šioje iki šiol mažai nagrinėtoje temoje bei pateikti rekomendacijų, kurios būtų naudingos ir aktualios organizacijų vadovams, kurie savo darbe darbuotojams jau teikia ar nori pradėti teikti grįžtamąjį ryšį.

Darbo problema – koki poveikį vadovo grįžtamasis ryšys daro darbuotojo psichosocialinėms patirtims?

Darbo objektas – vadovo grįžtamojo ryšio poveikis darbuotojo psichosocialinėms patirtims.

Darbo tikslas – nustatyti, koki poveikį vadovo grįžtamasis ryšys daro darbuotojo psichosocialinėms patirtims.

Darbo uždaviniai:

1. apibrėžti darbuotojo psichosocialinių patirčių ir grįžtamojo ryšio sąvokas;
2. ištirti grįžtamojo ryšio dedamųjų poveikio skirtingoms darbuotojo psichosocialinėms patirtims teorinius aspektus;
3. parengti vadovo grįžtamojo ryšio poveikio darbuotojo psichosocialinėms patirtims tyrimo metodiką;
4. ištirti grįžtamojo ryšio dedamųjų poveikį skirtingoms darbuotojo psichosocialinėms patirtims.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė;
2. Kokybinis tyrimas (pusiau struktūrizuotas interviu).

1. Vadovo grįžtamojo ryšio poveikio darbuotojo psichosocialinėms patirtims problemos analizė

Šiuolaikiniame pasaulyje, kuris pasižymi neapibrėžtumu, o verslo aplinka tampa vis kompleksiškesnė ir sudėtingesnė organizacijos savo darbuotojams kelia vis aukštesnius lūkesčius. Vadovai tikisi, kad jų darbuotojai gebės ne tik sėkmingai atlikti jiems pavestas užduotis, bet ir nuolat sieks gilinti turimas žinias taip keldami savo kompetenciją ir gerindami veiklos rezultatus (Hu ir kt., 2024). Tačiau motyvuoti, produktyvūs ir laimingi darbuotojai yra kiekvienos organizacijos sėkmės pagrindas, todėl darbuotojų gerovės užtikrinimas turėtų būti pagrindinis vadovų uždavinys (Bakker ir Schaufeli, 2008). Kossek ir kt. (2011) teigimu, vadovai organizacijose pasižymi didžiausia galia ir daro įtaką visiems jose vykstantiems procesams bei priimamiems sprendimams. Vadovai kontroliuoja ir skirsto materialiuosius ir žmogiškuosius resursus, palaiko artimą ryšį su darbuotojais, gali jiems suteikti emocinę paramą ir užtikrinti darbui atlikti reikalingus išteklius. Visa tai darbuotojams padeda išpildyti jiems keliamus darbo reikalavimus ir suteikia galimybę pasiekti laukiamų veiklos rezultatų.

Strateginių konsultacijų kompanija McKinsey (2022) akcentuoja, kad organizacijoms iš darbuotojų tikintis vis didesnio produktyvumo ir geresnių veiklos rezultatų, įmonių lyderiams būtina tinkamai pasirūpinti savo darbuotojų psichologiniais poreikiais. Kompanijos tyrimų duomenimis, svarbiausi pasitenkinimą darbu, o kartu ir darbuotojų produktyvumą lemiantys veiksniai yra ne finansiniai, bet asmeniniai darbe palaikomi santykiai ir įdomus darbo pobūdis. Kita kompanijos apklausa, kurioje dalyvavo 50 000 respondentų iš 38 šalių, parodė, kad daugiau nei pusei respondentų darbas nėra tik būdas užsidirbti ir net jei jiems nereikėtų pinigų, jie vis tiek sutiktų eiti į darbą. Šie rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojų psichologiniai poreikiai ir psichosocialinės patirtys darbe turi didžiulę reikšmę.

Organizacijoms siekiant geriau suprasti, kaip tinkamai pasirūpinti savo darbuotojų gerove, itin svarbu dėti pastangas teigiamų jų psichosocialinių patirčių užtikrinimui. Šios patirtys apima emocinius, socialinius ir psichologinius veiksnius, kurie gali daryti įtaką darbuotojų produktyvumui, pasitenkinimui darbu ir veiklos rezultatams.

Grįžtamasis ryšys ne vieną dešimtmetį yra viena svarbiausių ir dažniausiai organizacijose pasitelkiamų praktikų, kuria vadovai siekia pagerinti darbuotojų veiklos rezultatus, skatinamas jų mokymasis, tobulėjimas, didinama motyvacija ir pasitenkinimas darbu (Warrilow ir kt., 2020). Bak'as (2020) nurodo, kad mokslinėje literatūroje netrūksta tyrimų, patvirtinančių, kad darbuotojai, kurie iš savo vadovų gauna grįžtamąjį ryšį, organizacijose pasižymi pilietišku elgesiu (Peng and Chiu, 2010), jaučia didesnę organizacinę įsipareigojimą (Eisenberger and Stinglhamber, 2011) ir yra labiau patenkinti savo darbu.

Kompanijos Gallup (2023) tyrimo duomenimis, grįžtamasis ryšys labai svarbus ir patiems darbuotojams – jie jaučia stiprų poreikį iš savo vadovų ar kolegų gauti įžvalgų, kurios padėtų stiprinti jų kompetencijas ir taip užsitikrinti geresnes karjeros augimo galimybes ateityje. Pavyzdžiui, kompanijos tyrimas parodė, kad net 80 proc. apklaustų darbuotojų, kurie savaitės bėgyje buvo gavę naudingo grįžtamojo ryšio, jautėsi visiškai įsitraukę į savo darbą.

Mokslinėje literatūroje randama daug tyrimų, kurių rezultatai rodo, kad grįžtamasis ryšys daro įtaką darbuotojų veiklos rezultatams ir juos teigiamai veikia. Johnson'as (2013) atliko tyrimą, kurio metu vertino, kaip jo dalyvių veiklos rezultatus veikia skirtingas grįžtamasis ryšys. Paaiškėjo, kad

skirtingas grįžtamasis ryšys buvo efektyvus siekiant pagerinti tyrimo dalyvių veiklos rezultatus, tuo tarpu tiriamųjų grupės, kuriai nebuvo teikiamas joks grįžtamasis ryšys, rezultatai suprastėjo. Mokslininkas nustatė, kad objektyvus, personalizuotas ir gyvų susitikimų metu teikiamas grįžtamasis ryšys turi poveikį siekiant pagerinti veiklos rezultatus.

Guadalupe ir Alvero (2021) savo tyrimu taip pat patvirtino, kad grįžtamasis ryšys daro įtaką veiklos rezultatams. Mokslininkai siekė išsiaiškinti, kokia grįžtamojo ryšio kombinacija yra pati efektyviausia siekiant pagerinti jų vykdyto eksperimento dalyvių spausdinimo greitį ir tikslumą. Dalyviai buvo suskirstyti į keturias grupes:

- 1) Grupę, kuri negavo jokio grįžtamojo ryšio;
- 2) Grupę, kuri gavo grįžtamąjį ryšį, susijusį tik su užduotimi;
- 3) Grupę, kuri gavo grįžtamąjį ryšį, susijusį su užduotimi ir turėjo išskeltus tikslus, kokių rezultatų turi pasiekti;
- 4) Grupę, kuri gavo ne tik grįžtamąjį ryšį, susijusį su užduotimi, bet ir pagyrimų.

Tyrimo rezultatai parodė, kad nors skirtingos grįžtamojo ryšio kombinacijos neturėjo esminės įtakos dalyvių spausdinimo greičiui ar tikslumui – šių rodiklių pagerėjimas nustatytas tada kai dalyviams apskritai buvo teikiamas grįžtamasis ryšys. Grupė, kuri negavo jokio grįžtamojo ryšio, buvo vienintelė, kurios rezultatai nepakito. Mokslininkų atliktas tyrimas parodė, kad įvairios grįžtamojo ryšio kombinacijos yra efektyvios gerinant veiklos rezultatus.

Stansfield'as ir Longenecker'is (2006) atliko tyrimą gamybos sektoriuje, kurio metu siekė nustatyti, kokią įtaką darbuotojų darbo našumui turėjo vadovų tradiciniu būdu teikiamas grįžtamasis ryšys, apimantis kasdienius veiklos aptarimo susitikimus bei tikslų savaitei iškelimo pokalbius ir grįžtamasis ryšys, kuris darbuotojams buvo teikiamas pasitelkiant skaitmenines technologijas. Naudojantis jomis, darbuotojams grįžtamasis ryšys buvo teikiamas per specialią informacinę sistemą realiu metu atliekant užduotis, joje taip pat buvo keliami tikslai, kurių darbuotojai turi siekti. Tyrime taip pat dalyvavo grupė darbuotojų, kuriems grįžtamasis ryšys nebuvo teikiamas jokiais būdais. Prieš atlikdami tyrimą mokslininkai įprastą darbuotojų veiklą, kurią jie atlieka gamybinėje įmonėje, stebėjo 8 mėnesius ir jos efektyvumo pokyčius vertino vykdydami keletą mėnesių trukusį eksperimentą. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų grupės, kuri negavo jokio grįžtamojo ryšio, darbo našumas išliko nepakitęs. Grupės, kuriai grįžtamąjį ryšį vadovai teikė tradiciniu būdu, darbo našumas pakilo, tačiau buvo žemesnis nei grupės, kuri grįžtamąjį ryšį gavo realiu metu, naudojantis specialia informacine sistema. Tyrimo rezultatai parodė, kad grįžtamasis ryšys ir tikslų kėlimas daro įtaką darbuotojų veiklos rezultatams, tačiau jo efektyvumą gali lemti skirtingos formos.

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebima autorių nuomonė, kad nors grįžtamasis ryšys gali daryti teigiamą poveikį darbuotojų veiklos rezultatams, jo efektyvumas bus didesnis jei grįžtamasis ryšys bus teikiamas darbuotojams kartu iškeliant konkrečius tikslus, kurių bus siekiama ateityje, taip pat grįžtamąjį ryšį teikiant drauge su pagyrimais ar apdovanojimais už pasiektus gerus rezultatus (Alvero et al., 2001; Balcazar et al., Citation1985)

Drouvelis ir Paiardin'is (2022) tirdami grįžtamąjį ryšį atkreipė dėmesį į grįžtamojo ryšio kokybės įtaką jo efektyvumui. Autorių atliktas tyrimas parodė, kad tiek grįžtamojo ryšio nebuvimas, tiek prastai suteiktas grįžtamasis ryšys turėjo neigiamą įtaką darbuotojų produktyvumui, o kartu ir veiklos rezultatams, nes toks grįžtamasis ryšys mažino jų gaunančiųjų vidinę motyvaciją. Tuo tarpu aukštos

kokybės grįžtamasis ryšys veikė priešingai ir darė teigiamą poveikį jo gavėjų veiklos rezultatams. Autoriai pateikia svarbią išvagę – jų teigimu, grįžtamasis ryšys savaime nepadeda gerinti darbuotojų veiklos rezultatų, priešingai, jei jis suteikiamas nekokybiškai, darbuotojai gali susidurti su neigiamomis emocijomis pasekmėmis ir jaustis demotyvuojami. Tyrimo autoriai vadovams savo darbe rekomenduoja taikyti gerasias grįžtamojo ryšio praktikas ir grįžtamąjį ryšį įvardija kaip didelių finansinių išteklių nereikalaujančią investiciją, kurią padariusios organizacijos gali gerinti savo našumą ir pelningumą.

Park ir kt. (2019) taip pat analizavo skirtingus grįžtamojo ryšio atributus ir jų įtaką pavestas užduotis atliekančių žmonių veiklos rezultatams. Mokslininkai savo tyrimu siekė nustatyti, kokią įtaką grįžtamojo ryšio efektyvumui daro jo išsamumas ir teikimo dažnis. Tyrimo dalyvavo 80 aukštosios mokyklos studentų, kurie turėjo atlikti mokslininkų pavestas užduotis naudodamiesi kompiuteriu. Tyrimo rezultatai parodė, kad dažnas grįžtamasis ryšys apie atliktą užduotį buvo efektyvesnis nei tas, kuris buvo teikiamas nereguliariai, o išsamus grįžtamasis ryšys pasižymėjo didesniu poveikiu nei nespecifiškas, abstrakčiais apibendrinimais pasižymintis grįžtamasis ryšys. Tyrimo metu taip pat paaiškėjo, kad reikšmingiausias buvo grįžtamojo ryšio teikimo dažnis – jei grįžtamasis ryšys teikiamas nuosekliai, net ir grįžtamasis ryšys, kuriam trūko specifiškumo, tyrimo dalyviams buvo naudingas. Tačiau mokslininkų teigimu, grįžtamojo ryšio teikimas dažnai ir nestokojant konkretumo yra pati efektyviausia praktika. Tyrimo autoriai atkreipia dėmesį, kad vadovams svarbiausia užtikrinti grįžtamojo ryšio reguliarumą, o jei to organizacijoje įgyvendinti nepavyksta, rekomenduojama skirti daugiau laiko grįžtamojo ryšio pokalbių pasiruošimui siekiant, kad šie pokalbiai būtų kuo konkretesni.

Chae ir kt. (2020) nagrinėdami, kokią įtaką grįžtamojo ryšio efektyvumui daro jo šaltinis, su universiteto studentais atliko tyrimus, kurie parodė, kad kai grįžtamasis ryšys apie atliktą užduotį studentams buvo teikiamas jų esamo ar buvusio profesoriaus, jie buvo labiau linkę jį priimti ir įsisąmoninti nei tas išvagas, kurias jiems apie pasiektus rezultatus teikė iki tol nematytas profesorius. Šis tyrimas patvirtino, kad geriau priimamas tas grįžtamasis ryšys, kurį teikia autoriteto statusą grįžtamojo ryšio gavėjų akyse turintis asmuo. Ashford'as ir Tsui (1991) taip pat nurodo, kad iš autoriteto statusą turinčio šaltinio gaunamas grįžtamasis ryšys yra suvokiamas kaip galintis padėti tobulėti ir pasiekti karjeros tikslų.

Lampe ir kt. (2021) autoriteto reikšmę nagrinėjo gilindamiesi į grįžtamąjį ryšį teikiančio vadovo charakteristikas. Autorių atliktas tyrimas atskleidė, kad jei vadovas savo darbuotojų tarpe neturi autoriteto ir nekelia jiems pasitikėjimo, jo teikiamas grįžtamasis ryšys nebus efektyvus. Ir priešingai, jei tarp vadovo ir darbuotojų yra užmegztas artimas santykis, juo pasitikima ir jis laikomas autoritetu, darbuotojai bus linkę priimti jo suteiktą grįžtamąjį ryšį keisdami savo elgesį bei dėdami pastangas tobulėti. Holderness ir kt. (2017) tirdami autoriteto reikšmę grįžtamojo ryšio efektyvumui vykdė tyrimus, kuriais siekė nustatyti, kaip grįžtamąjį ryšį priima asmenys, kurie yra linkę jaustis geresniais už kitus. Mokslininkų tyrimai atskleidė, kad šia savybe pasižymintiems žmonėms net ir neigiamas grįžtamasis ryšys didesnę poveikį darė bei padėjo pagerinti veiklos rezultatus tuomet, kai buvo teikiamas aukštesnį už juos statusą turinčių vadovų.

Mokslinėje literatūroje glaudžiausiai su psichosocialinėmis darbuotojų patirtimis susiję tyrimai, kuriais aiškinamasi, kokį poveikį grįžtamojo ryšio gavėjų emocijoms daro teigiamas arba neigiamas grįžtamasis ryšys. Teigiamo ir neigiamo grįžtamojo ryšio poveikį žmonių motyvacijai vieni pirmųjų išsamiai tyrė Deci ir kt. (1999), kurie konstatavo, kad teigiamas grįžtamasis ryšys, kuriuo suteikiami

įvertinimai ir pagyrimai, didina vidinę žmonių motyvaciją, tuo tarpu neigiamas grįžtamasis ryšys, kuriuo atkreipiamas dėmesys į tai, kas nesisekė ir yra tobulintina, skatina tiek vidinės, tiek išorinės motyvacijos mažėjimą.

Choi ir kt. (2018) siekdami nustatyti, kaip grįžtamasis ryšys veikia jį gaunančių asmenų emocijas, atliko tyrimą, kurio metu aiškinosi teigiamo ir neigiamo grįžtamojo ryšio daromą poveikį. Tyrimo metu įvairūs grįžtamojo ryšio tipai dalyviams buvo teikiami skirtinga tvarka. Pavyzdžiui, dalyviams buvo teikiamas teigiamas grįžtamasis ryšys, kuriuo patvirtinama, kad atsakymas yra teisingas, ir kartu išreiškiamas pastangų pripažinimas bei paskatinimas toliau rodyti gerus rezultatus. Kitą grįžtamojo ryšio kombinaciją sudarė neigiamas grįžtamasis ryšys, kuriuo neteisingi rezultatai buvo sukritikuojami. Tyrimo dalyviams tuo pačiu metu buvo teiktas teigiamas ir neigiamas grįžtamasis ryšys, įvardijamas „sumuštinio principu“ bei atvirkščiai. Šio tyrimo rezultatai patvirtino iki tol mokslininkų atliktų tyrimų (Balcazar ir kt., 1989), (Bucklin ir kt., 2000) rezultatus, kurie rodo, kad grįžtamasis ryšys žmonėms padeda tobulėti ir padeda gerinti veiklos rezultatus. Šis tyrimas taip pat atskleidė, kad stipriausias teigiamas emocijas ir didžiausią pasitenkinimą tyrimo dalyviams kėlė gautas teigiamas grįžtamasis ryšys, kuriuo žmonės buvo pagiriami ir paskatinami. Tuo tarpu neigiamas grįžtamasis ryšys sužadino daugiausia neigatyvių emocijų.

Vis dėlto, nemažai mokslininkų naujausiuose randamuose tyrimuose, kuriuose nagrinėjamas grįžtamojo ryšio daromas poveikis, teigia, kad jo efektyvumui reikšmingą įtaką daro ne tik grįžtamojo ryšio pobūdis, bet ir pačio grįžtamojo ryšio gavėjo charakteristikos. Xing ir kt. (2023) tyrimai parodė, kad neigiamo grįžtamojo ryšio poveikis yra neatsiejamas nuo to, kaip žmogus vertina save. Pozityviai save matantys žmonės pasižymi didesne motyvacija, jų savijauta darbe yra geresnė, todėl neigiamą grįžtamąjį ryšį jie dažniau linkę priimti kaip galimybę suprasti, kaip gali tobulėti ir šis žinojimas didina jų motyvaciją gerinti savo veiklos rezultatus. Tuo tarpu neigatyviai save vertinantys žmonės jautriai priima bet kokias nesėkmes darbe, nėra linkę pasitikėti savo vadovais ir jų ketinimais, todėl tokie žmonės neigiamą grįžtamąjį ryšį priima kaip savo trūkumų pabrėžimą ir į neigiamą grįžtamąjį ryšį reaguoja priešišškai, jį atmeta ir iš vadovų gauta informacija nesinaudoja.

Taigi, nors mokslinėje literatūroje randama pakankamai daug tyrimų, kuriais siekiama nustatyti grįžtamojo ryšio ir skirtingų jo atributų poveikį darbuotojų veiklos efektyvumui ir rezultatams, tyrimų, kuriuose būtų nagrinėjamas grįžtamojo ryšio poveikis darbuotojų psichosocialinėms patirtims yra labai mažai arba nėra. Šį poveikį svarbu nagrinėti, nes grįžtamojo ryšio pokalbiai šiuolaikinėse organizacijose yra dažna praktika ir yra pasitelkiami siekiant gerinti darbuotojų veiklos rezultatus. Psichosocialinės darbuotojų patirtys apima ne tik reakcijas į gautą grįžtamąjį ryšį, bet ir ilgalaikį jo poveikį darbuotojų gerovei, motyvacijai, įsitraukimui į darbą ir pasitenkinimą juo, santykiams su vadovais, kolegomis ir bendrai psichologinei gerovei.

Audito ir konsultacijų kompanija Deloitte (2024) ataskaitoje, kurioje aptaria darbuotojų psichologinių poreikių patenkinimo reikšmę, nurodo, kad šiuolaikinės organizacijos veikia žiniomis grįstoje ekonomikoje, kurios centre yra žmonės, o ši ekonomika yra neatsiejama nuo to, kas yra būdinga žmonėms – emocijų, jausmų ir psichologinių poreikių. Todėl, kaip teigia ekspertai, organizacijoms siekiant būti pelningoms ir išlikti aktualiomis kuriant inovacijas sparčiai kintančiame pasaulyje žmonės turėtų būti didžiausias ir svarbiausias organizacijų prioritetas. Todėl vadovams itin svarbu įgyvendinti tvarias personalo valdymo praktikas, užtikrinančias darbuotojų gerovę ir kartu atliepančias svarbiausius jų psichologinius poreikius. Įvairūs tyrimai rodo, kad organizacijos, kurios taiko šias tvarias praktikas, pasiekia geresnių verslo rezultatų. Oksfordo universiteto tyrėjai taip pat

atkreipia dėmesį, kad įmonės, kuriose yra užtikrinama aukšta darbuotojų gerovė, uždirbo didesnę pelną, jų akcijų vertė taip pat buvo aukštesnė.

Pagrindinių žmogaus psichologinių poreikių patenkinimo socialinėse situacijose svarba imta akcentuoti Deci ir Ryan'o (1999) Saviveiksmingumo teorijoje. Pasak teorijos autorių, socialinės situacijos, kuriose šie poreikiai patenkinami arba nepatenkinami daro didelę įtaką žmonių, o darbo aplinkoje – darbuotojų motyvacijai. Saviveiksmingumo teorija šiandien yra viena populiariausių vidinės motyvacijos kilimą aiškinančių teorijų, kuri yra plačiai nagrinėta moksliniuose tyrimuose, susijusiuose su lyderių veiksmų įtaka darbuotojų savijautai bei elgesiui (Lian ir kt., 2012) ir darbuotojų gerovės užtikrinimu (Deci ir kt., 2001).

Hoxha ir Çetin (2020) remdamiesi Saviveiksmingumo teorija atliko tyrimą, kurio metu siekė nustatyti, kaip svarbiausių psichologinių darbuotojų poreikių patenkinimas veikia jų veiklos rezultatus ir įsitraukimą į darbą. Tyrime dalyvavo 394 tam pačiam sektoriui priklausantys darbuotojai. Rezultatai atskleidė, kad santykių poreikio patenkinimas buvo glaudžiai susijęs su darbuotojų įsitraukimu, atsidavimu darbui ir darbe jaučiamu energingumu, psichologiniu atsparumu įtemptose situacijose. Autonomijos poreikio patenkinimas taip pat buvo teigiamai susijęs su darbuotojų energingumu ir atsidavimu savo veiklai. Nors kompetencijos poreikio patenkinimas veiklos rezultatams turėjo didžiausią poveikį, autonomijos bei santykių poreikių patenkinimo teigiamos sąsajos su darbuotojų įsitraukimu taip pat gali būti įvardijami kaip veiksniai, darantys poveikį darbuotojų veiklos rezultatams. Tyrimo autoriai atkreipia dėmesį, kad kiekvienas žmogus jaučia giluminį poreikį augti ir įprasinti save kaip asmenybę, tačiau šiuos bendražmogiškus poreikius patenkinti įmanoma tik esant palankioms išorinės socialinės aplinkos sąlygoms. Socialinė aplinka, kurioje sudaromos galimybės svarbiausių psichologinių poreikių patenkinimui, teigiamai veikia viduje kylančią motyvaciją, kartu – pastangas, dedamas atlikti veiklai, kuri yra vykdoma, todėl ir šios veiklos rezultatams.

Brunelle ir Fortin (2021) taip pat atliko tyrimą, kuriuo nagrinėjo darbuotojų jaučiamų poreikių kompetencijai, autonomijai ir santykiams patenkinimą. Tyrimo autoriai siekė nustatyti, kokį poveikį šių poreikių patenkinimui ir kartu darbuotojų patirčiai organizacijoje daro nuotolinis darbas. Tyrime dalyvavo 448 informacinių technologijų kompanijos darbuotojai, iš kurių 211 – nuotoliu dirbantys darbuotojai, 237 – dirbantys iš biuro. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad skirtingų psichologinių poreikių patenkinimas daro ne vienodą poveikį pasitenkinimui darbu, kurį jaučia nuotoliu ir gyvai dirbantys darbuotojai. Autonomijos poreikio patenkinimas reikšmingiau veikė biure dirbančių darbuotojų pasitenkinimą darbu, tuo tarpu santykių poreikio patenkinimas reikšmingiau prisidėjo prie nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų pasitenkinimo darbu. Tyrimo metu paaiškėjo ir autorius nustebinęs rezultatas – nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai jautėsi geriau patenkinantys šiuos psichologinius poreikius ir išreiškė didesnę pasitenkinimą darbu. Autoriai, apibendrinami savo tyrimo rezultatus, konstatavo, kad nors nuotolinis darbas įprastai siejamas su socialine izoliacija, organizacijoms įgyvendinant tinkamas praktikas, kurios padeda užtikrinti šios izoliacijos sumažinimą, nuotoliu dirbantys darbuotojai gali patenkinti svarbiausius savo psichologinius poreikius, todėl kartu patirti didesnę pasitenkinimą savo darbu.

Mokslinėje literatūroje taip pat randama tyrimų, kuriuose aiškinamasi, kaip pagrindinių darbuotojų psichologinių poreikių patenkinimas prisideda prie teigiamo emocinio klimato darbovietėje kūrimo ir kaip šis pozityvus klimatas veikia darbuotojų gerovę.

Slemp'as ir kt. (2018) atliktoje metaanalizėje pabrėžia lyderių suteikiamos autonomijos svarbą darbuotojų motyvacijai ir gerovei. Autorių tyrimas atskleidė, kad vadovų suteikiama autonomija reikšmingai prisideda prie vidinės motyvacijos kilimo, padeda užtikrinti darbuotojų psichologinių poreikių patenkinimą bei gerina emocinę savijautą. Autonomija taip pat siejama su pozityviomis darbuotojų elgsenomis, pavyzdžiui, didesniu įsitraukimu, kūrybišku ir iniciatyvumu, padeda mažinti stresą ir įtampą darbe. Šie rezultatai patvirtina, kad autonomiją darbuotojams suteikti linkęs vadovas užtikrina didesnę savo darbuotojų gerovę ir kuria pozityvią darbo aplinką.

Panašius rezultatus aprašo ir Arshadi (2010) atlikęs tyrimą, kuriuo siekė išsiaiškinti, kaip darbuotojams suteikiamas autonomijos lygis veikia pagrindinių jų psichologinių poreikių (autonomijos, kompetencijos ir santykių) patenkinimą. Tyrimas atskleidė, kad darbe suteikiama autonomija teigiamai veikia visų pagrindinių psichologinių poreikių patenkinimą, todėl autorius organizacijų vadovams rekomenduoja pasitikėti savo darbuotojais. Tai svarbu, nes darbuotojams suteikdami autonomiją vadovai patenkina minėtus psichologinius darbuotojų poreikius, tai stipriai veikia jų motyvaciją, o kartu ir veiklos rezultatus, kurių užtikrinimas yra vienas svarbiausių vadovo uždavinių.

Mokslininkų teigimu, kuomet darbo aplinkoje nesudaromos tinkamos sąlygos darbuotojų psichologinių poreikių patenkinimui, jie praranda motyvaciją, mažėja jų pasitenkinimas darbu, bendra gerovė ir tai gali skatinti organizacijai nepalankų darbuotojų elgesį kuomet mažėja darbuotojų įsitraukimas, pastangos, o kartu prastėja jų veiklos rezultatai (Nielsen ir kt., 2024).

Hu ir kt. (2024) nurodo, kad vadovo grįžtamasis ryšys yra glaudžiai susijęs su darbuotojų psichosocialinėmis patirtimis, nes jis turi galią paveikti emocijas, skatinti arba mažinti motyvaciją ir įsitraukimą į darbą. Pavyzdžiui, teigiamu grįžtamojo ryšio darbuotojai ne tik informuojami apie savo veiklos rezultatus, tačiau kartu akcentuojamas jų tobulėjimas ir augimas, todėl darbuotojai gali jaustis labiau vertinami, matyti aiškesnį savo karjeros kelią ir jaustis labiau motyvuoti siekti aukštesnių rezultatų. Grįžtamasis ryšys taip pat gali skatinti laisvės ir autonomijos pojūtį, kuris, kaip rodo tyrimai, yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių darbuotojų pasitenkinimą darbu (Deci ir kt., 1999). Darbuotojams jaučiant, kad jiems suteikiama laisvė patiems priimti sprendimus, jie tampa labiau įsitraukę į savo veiklą ir linkę prisiimti atsakomybę už jos rezultatus. Tuo tarpu abstraktus ar kritiškas grįžtamasis ryšys gali kelti stresą, mažinti pasitikėjimą vadovu ir skatinti neigiamų psichosocialinių patirčių, tokių kaip neužtikrintumas ar nepasitenkinimas darbu, kilimą.

Siekiant užpildyti mokslinėje literatūroje pastebimą tyrimų, kuriuose analizuojamas vadovo grįžtamojo ryšio poveikis darbuotojų psichosocialinėms patirtims, spragą nuspręsta atlikti šį tyrimą, kuris galėtų paskatinti atlikti daugiau ir išsamesnių tyrimų šia tema bei suteikti vertingų įžvalgų organizacijų vadovams, kurie suprasdami, kaip grįžtamasis ryšys veikia jų darbuotojų psichosocialines patirtis, savo organizacijose galėtų gerinti grįžtamojo ryšio teikimo kultūrą ir taip siekti užtikrinti teigiamas savo darbuotojų psichosocialines patirtis.

2. Vadovo grįžtamojo ryšio poveikio darbuotojo psichosocialinėms patirtims teoriniai sprendimai

2.1. Psichosocialinės patirties konceptas

Šiame poskyryje, remiantis mokslininkų išvalgomis, pristatomas psichosocialinės patirties konceptas. Aptariama psichosocialinių veiksmų ir rizikų samprata, psichosocialinių patirčių reikšmė darbuotojų gerovei, motyvacijai ir produktyvumui. Taip pat išsamiai pristatomas iš neuromokslo kilęs SCARF modelis, kurio dimensijos (statusas, užtikrintumas, autonomija, santykiai, sąžiningumas) šiame darbe apibrėžiamos kaip darbuotojų psichosocialinės patirtys.

2.1.1. Psichosocialiniai veiksniai ir rizikos

Lietuvos teisės aktuose psichosocialiniais veiksniais įvardijami darbo aplinkos aspektai, kurie atsiranda dėl darbo sąlygų, reikalavimų, organizavimo ar turinio, santykių tarp darbuotojų ar tarp darbuotojo ir darbdavio. Visi šie veiksniai turi potencialą darbuotojams kelti psichologinį stresą. Todėl įmonių vadovų dėmesys šiems veiksniams yra būtinas siekiant kurti darbo vietas, kuriose užtikrinama darbuotojų gerovė. Siekiant šio tikslo, organizacijos savo darbuotojams turi užtikrinti prasmingą ir gerai suplanuotą darbą, palaikančią socialinę aplinką, suteikti karjeros galimybes ir užtikrinti tinkamą darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Dėmesys, skiriamas psichosocialiniams veiksniams, yra svarbus ne tik darbuotojams, bet ir darbdaviams. Teigiamų psichosocialinių veiksmų užtikrinimas teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją, produktyvumą, didina jų įsipareigojimą ir gerina darbo rezultatus (Šorytė, Pajarskienė, 2014).

Cox'o ir Griffiths (2005) teigimu, darbuotojų psichologinei ir fizinei gerovei kyla rizika kai darbe susiduriama su psichosocialinės rizikos faktoriais. Mokslininkai šiais faktoriais įvardija:

- 1) Darbo pobūdį;
- 2) Darbo organizavimą;
- 3) Asmeninių santykių kokybę;
- 4) Darbo aplinką.

Jei darbo pobūdis, organizavimas ar kiti aukščiau įvardyti faktoriai darbuotojams kelia psichologinę ar fizinę grėsmę, juos, pasak autorių, galima laikyti psichosocialinės rizikos veiksniais.

1 lentelė Psichosocialinės rizikos veiksniai

Darbo pobūdis	Darbo organizavimas	Darbe palaikomi santykiai	Darbo aplinka
• Užduočių sudėtingumas • Užduočių aiškumas	• Užduočių, resursų paskirstymas • Komandos darbo koordinavimas • Darbo grafikas	• Vadovų parama • Asmeniniai ryšiai su kolegomis	• Triukšmo lygis • Pakankamas apšvietimas • Darbo vietos įrengimo tinkamumas

Darbuotojų psichosocialinės patirtys mokslinėje literatūroje apibūdinamos kaip socialiniai ir psichologiniai išgyvenimai darbo aplinkoje. Psichosocialinės patirtys gali parodyti, kaip darbuotojai jaučiasi organizacijoje, kokius santykius palaiko su vadovais ir kolegomis, kaip vertina patiriamą

darbo krūvį, autonomijos lygį bei kitus organizacinius veiksnius, kurie yra svarbūs jų emocinei savijautai ir gerovei (Rugulies, 2019). Vis dėlto, analizuojant mokslinę literatūrą pastebima, kad joje autoriai, nagrinėjantys darbuotojų psichologinius poreikius darbo aplinkoje, daugiausia dėmesio skiria psichosocialinių rizikų darbe analizei, kurios kelia grėsmę emocinei ir fizinei darbuotojų sveikatai.

Psichosocialinių rizikų tyrimo rezultatai parodė, kad psichosocialinės patirtys dėl darbe patiriamo streso gali būti veikiamos tiek per fiziologinius, tiek emocinius, tiek ir tam tikrus darbuotojų elgsenoje atsiradusius neigiamus pokyčius. Per didelis patiriamas stresas darbuotojams gali sukelti imuninės sistemos reakcijas, nerimo ir depresijos simptomus, atskirties ir apatijos jausmus, dėmesio sutelkimo ir kūrybiškumo sumažėjimą, taip pat skatinti įvairių žalingų įpročių atsiradimą, pavyzdžiui, psichoaktyviųjų medžiagų vartojimą. Darbuotojams darbo aplinkoje jaučiant didelį stresą gali sutrikti ir fizinė jų sveikata. Dažniausiai pasireiškiantys sutrikimai apima galvos skausmus, virškinamojo trakto bei širdies sutrikimus (Fernandes & Pereira, 2016). Tyrimo autoriai savo analizėje taip pat atkreipia dėmesį, kad prastos vadovavimo praktikos yra viena iš priežasčių, lemiančių prastą psichosocialinę aplinką organizacijoje ir dėl to nukenčiančią darbuotojų gerovę. Šios prastos praktikos apima ne tik tokių bazinių poreikių kaip normas atitinkantis darbo laikas, patogus darbo grafikas ar sąžiningas apmokėjimas už viršvalandžius ignoravimą, bet ir tokių poreikių kaip pakankamas darbuotojui suteikiamos autonomijos lygis, karjeros galimybių, tobulėjimo užtikrinimas neatliepimą (Fernandes & Pereira, 2016).

Taigi, darbuotojų gerovė darbo aplinkoje yra glaudžiai susijusi su psichosocialiniais veiksniais, kurie apima svarbiausius darbo aplinkos aspektus, galinčius daryti įtaką darbuotojo psichosocialinėms patirtims. Organizacijoms tinkamai nesuvaldžius įvairių psichosocialinių rizikų, darbuotojai gali susidurti su tokiomis pasekmėmis, kaip išaugęs patiriamas stresas, psichinės ir fizinės sveikatos sutrikimai, o tai lemia darbo kokybės suprastėjimą ir produktyvumo sumažėjimą. Tuo tarpu tinkamai rūpinantis darbuotojų psichologiniais poreikiais ir organizacijoje sudarant tam reikiamas sąlygas (karjeros galimybės, stipri organizacinė kultūra, darbo ir gyvenimo balansas) užtikrinamos teigiamos darbuotojų psichosocialinės patirtys, kurios lemia geresnę darbuotojų savijautą, didina jų motyvaciją, produktyvumą, todėl rūpinantis darbuotojų psichosocialinėmis patirtimis gerėja jų veiklos rezultatai.

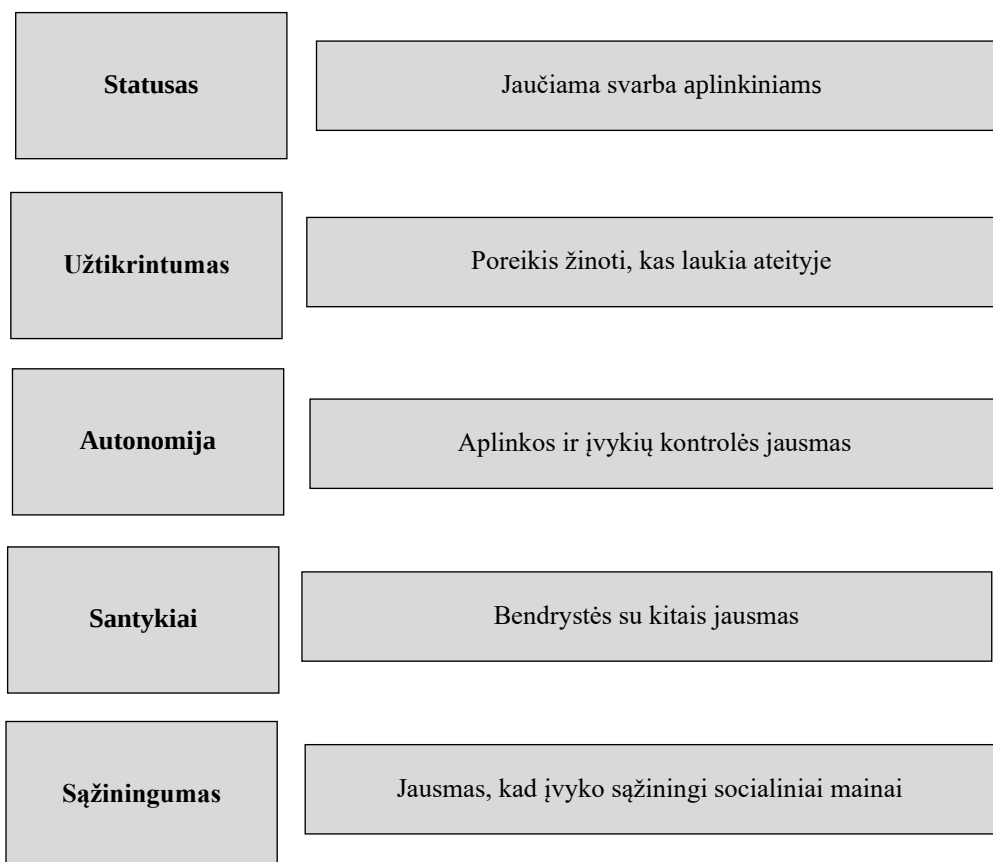
2.1.2. SCARF modelis

Pastaraisiais dešimtmečiais neuromokslas tapo reikšminga lyderystės tyrimų dalimi juos papildydamas įžvalgomis apie efektyvias vadovavimo praktikas. Neuromokslo tyrimai leidžia geriau suprasti lyderių elgsenos modelius, sprendimų priėmimo procesus ir jų įtaką organizacijos veiklos rezultatams. Neuromokslo suteikiamos įžvalgos lyderystės srityje pirmiausia buvo pritaikytos darbuotojų atrankos procesuose, tačiau bėgant laikui šios įžvalgos pasitelktos siekiant suburti ir išlaikyti darniai veikiančias komandas ir lyderiams geriau suprasti, kodėl tarp jų komandos narių susiformuoja skirtingi asmeniniai santykiai. Pasak autorių, neuromokslas taip pat padeda tobulinti organizacinius procesus, užtikrinant jų tvarumą, o tai prisideda prie ilgalaikės organizacijos sėkmės ir konkurencingumo didinimo (Issac ir Issac, 2019).

Psichosocialinių patirčių poveikis yra labai platus ir gali būti analizuojamas įvairiais aspektais, tačiau šiame darbe siekiant apibrėžti darbuotojų psichosocialines patirtis remiamasi iš neuromokslo srities kilusiu SCARF (2008) modeliu, kuriuo galima paaiškinti, kaip įvairūs socialiniai ir psichologiniai veiksniai veikia žmonių elgesį ir savijautą darbo aplinkoje. SCARF modelis susideda iš 5 dimensijų:

statuso (angl. status), užtikrintumo (angl. certainty), autonomijos (angl. autonomy), santykių (angl. relatedness) ir teisingumo (angl. fairness). Statusas reiškia tai, kiek žmogus jaučiasi svarbus aplinkiniams. Užtikrintumas reiškia aiškumą dėl ateities. Autonomija apima ateities ir įvykių kontrolės jausmą. Santykiai reiškia ryšio bei saugumo, kuris patiriamas su kitais, jausmą. Tuo tarpu sąžiningumas apima jausmą, kad tarp žmonių įvyko sąžiningi socialiniai mainai. Apibendrinant, šis modelis leidžia paprasčiau suprasti ir prireikus keisti savo elgesį socialinėse situacijose, kuriose yra daroma įtaka šio modelio dedamosioms (Rock, 2008; 2012).

Visos 5 šio modelio dedamosios yra svarbios psichosocialinėms žmonių patirtims. Tyrimais įrodyta, kad žmonės jaučia poreikį priklausyti socialinei grupei, yra ypatingai jautrūs savo socialiniam statusui, jaučia motyvaciją išlaikyti gerus santykius ir siekia išvengti socialinės atskirties (Rock, 2008).



1 pav. SCARF modelio dimensijos

SCARF modelis yra vertingas įrankis analizuojant kasdienes socialines sąveikas darbo aplinkoje, nes šis modelis gali padėti įvertinti, kaip įvairios darbe patiriamos socialinės situacijos veikia darbuotojų reakcijas, o kartu – psichosocialines patirtis. Praktinis SCARF modelio taikymas ne tik padeda geriau suprasti savo ir kitų reakcijas, bet ir prisideda prie emocinio intelekto ugdymo, sąmoningesnių elgesio pokyčių bei efektyvesnės lyderystės. Todėl toliau šioje darbo dalyje plačiau pristatomas šis modelis, 5 jį sudarančios dimensijos ir mokslinėje literatūroje randamos įžvalgos bei tyrimai apie šias dimensijas.

Kiek daugiau nei prieš 15 metų neuromokslininko Rock'o pristatytas modelis gali būti taikomas visose srityse, kuriose žmonės sąveikauja vieni su kitais, ir padėti paaiškinti bei keisti savo ir aplinkinių reakcijas. SCARF modelis paaiškina sudėtingus smegenyse vykstančius procesus į socialinius dirgiklius, kurie kelia atsaką, kuriuo siekiama sumažinti patiriamą riziką ir maksimaliai padidinti gaunamą naudą (Rock, 2008).

Jei tam tikros socialinės situacijos kontekstas smegenyse suvokiamas kaip „geras“, patiriama panaši euforija kaip gaunant atlygį. Tuo tarpu „blogas“ socialinės situacijos kontekstas smegenyse iššaukia „kovok arba bėk“ atsaką, kuriuo siekiama sumažinti patiriamą grėsmę. (Rock, 2008). Pasak Rock'o ir Cox (2012), SCARF modeliu rekomenduojama naudotis visiems organizacijų vadovams, kurie dirba su žmonėmis. Todėl neuromokslų srityje sukurtas modelis šiandien plačiai pritaikomas lyderystės ir vadybos srityse (Hansen ir kt., 2022).

Statusas

SCARF modelyje statusas apibūdinamas kaip asmens svarbos suvokimas kitų atžvilgiu. Žmogaus statusas didėja kai jis jaučiasi pranašesnis už kitus (Rock, 2008). Izuma ir kt. (2008) teigimu, statuso padidėjimas žmogui daro tokį pat stiprų poveikį kaip finansinis apdovanojimas. Statuso padidėjimas smegenyse aktyvuoja apdovanojimo jausmą, o galimybė statusą prarasti kelia grėsmę (Rock, 2008). Pasak Rock'o socialinėse situacijose žmonės greit pajaučia grėsmę, kuri gali kilti jų statusui. Ši grėsmė gali būti lengvai išprovokuojama klausimu, kuriuo suponuojama, kad ko nors nepavyko tinkamai padaryti. „Daugumai žmonių klausimas „ar galiu tau suteikti grįžtamąjį ryšį“ sukelia tokią pačią reakciją kaip naktį už nugaros išgirsti greitai žingsniai“ (Rock, 2008).

Statusas darbuotojų psichosocialinėms patirtims daro reikšmingą poveikį. Mokslinėje literatūroje statuso tema nagrinėjama įvairiapusiškai – organizaciniame kontekste statusas apibūdinamas kaip formali asmens užimama pozicija organizacijoje, neformalus darbuotojų vaidmenys kolektyve, platesniame visuomenės kontekste – statusas apibrėžiamas kaip pozicija, kurią žmogus užima socialinėje hierarchijoje.

Darbo aplinkoje mokslininkai statusą apibrėžia kaip pagarbą, reikšmingumą ir prestižą, kuri darbuotojas jaučia bendradarbių tarpe (Djurdjevic ir kt., 2017). Liu ir kt. (2024) teigimu, žmonės, ypatingai darbe, siekia įgyti kuo aukštesnį statusą, kurio skirtumai tarp darbuotojų yra dažnas reiškinys. Aukštas socialinis statusas darbo aplinkoje gali būti identifikuojamas remiantis tuo, kiek kitų aukšto socialinio statuso organizacijos narių darbuotojas pažįsta ir kokie ryšiai jį sieja su šiais žmonėmis. Darbuotojai, kurie turi aukštą socialinį statusą dažniau minimi ir aptarinėjami teigiamose, tuo tarpu žemą statusą – neigiamose apkalbose (Ellwardt ir kt., 2012).

Torelli'o ir kt. (2014) kalbėdami apie statusą atkreipia dėmesį į socialinės hierarchijos svarbą ir pabrėžia kad ji egzistuoja kiekvienoje visuomenėje ir organizacijoje, kur atlieka dvi pagrindines funkcijas. Pirma, socialinė hierarchija užtikrina, kad organizacijos veiklos būtų sklandžiai koordinuojamos ir būtų pasiekti organizaciniai tikslai. Antra, socialinė hierarchija darbuotojus skatina siekti aukštesnių veiklos rezultatų, nes žmonės yra suinteresuoti kilti socialinės hierarchijos laiptais ir joje įgyti kuo aukštesnį statusą. Aukštas statusas darbuotojams suteikia įvairias privilegijas. Aukštą statusą turintys darbuotojai yra palankiau vertinami vadovų, jais labiau pasitiki aplinkiniai, jie turi daugiau paaukštinimo galimybių, todėl dažniau yra sėkmingesni darbe. Mokslininkų teigimu, darbo aplinkoje aukštu statusu dažniausiai pasižymi aukštas kompetencijas turintys darbuotojai. Aukštą

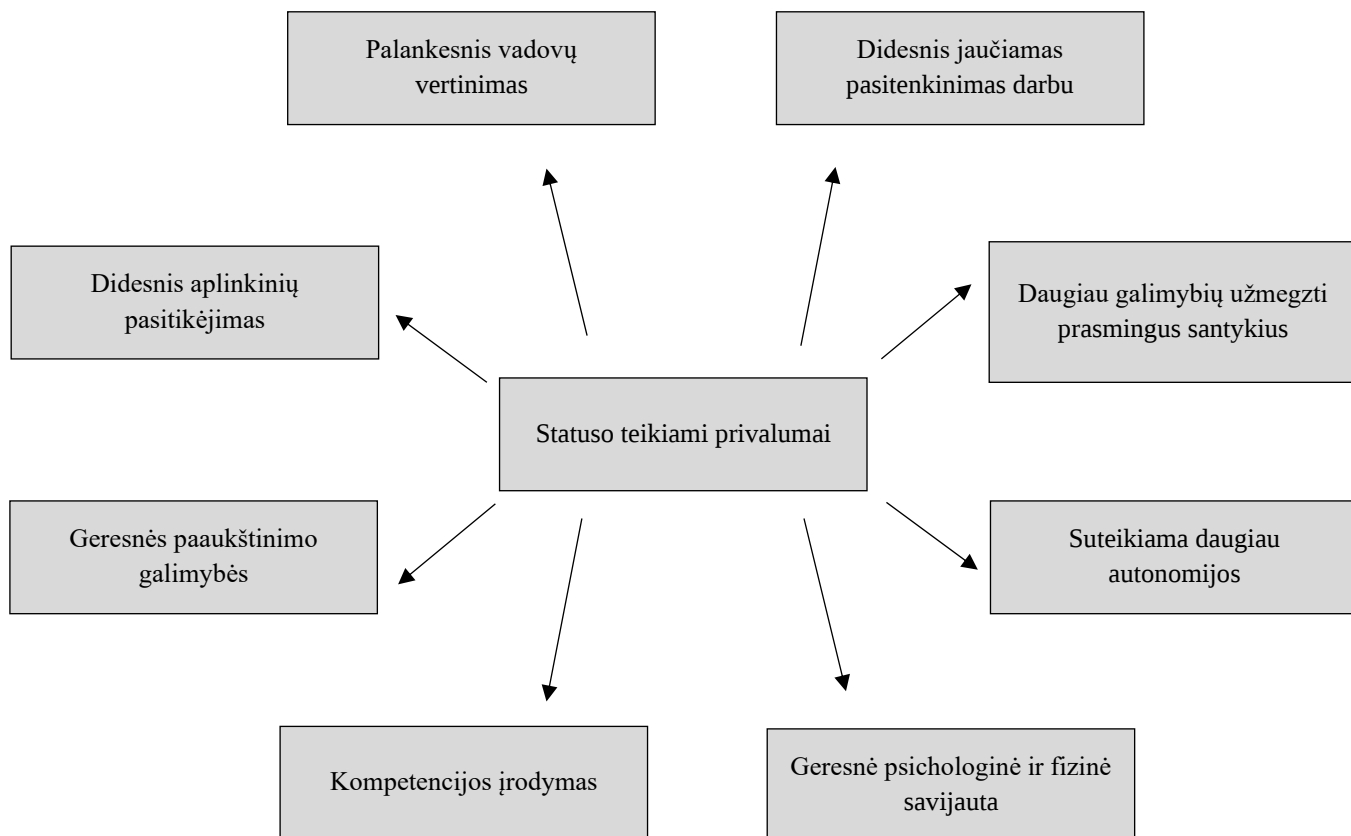
statusą turintys darbuotojai yra kompetentingi ir atvirkščiai, darbuotojai, turintys aukštą statusą, tokiais yra laikomi aplinkinių.

Mokslininkų teigimu, statuso skirtumai yra universalūs ir yra pastebimi skirtingose kultūrose bei aplinkose, tačiau poreikis įgyti kuo aukštesnį statusą yra universalus. Siekti aukštesnio statuso žmonės skatina jo suteikiamos privilegijos. Aukštas socialinis statusas užtikrina daugiau galimybių ir paramos iš aplinkinių, taip pat yra siejamas su geresne fizine ir psichologine sveikata (Anderson ir Kilduff, 2009). Mokslinėje literatūroje esminiais atributais, nuo kurių priklauso tai, kokią statusą žmogui pavyks įgyti visuomenėje ar darbo aplinkoje, įvardijama žmogaus kompetencija ir orientacija į tarpasmeninius santykius. Žmonės, kurie yra suinteresuoti bendrauti ir siekia užmegzti pozityvius emocinius ryšius su aplinkiniais, neretai pasižymi lyderiams būdingomis būdo savybėmis, todėl yra pripažįstami savo grupės narių ir turi geresnes galimybes įgyti aukštesnį socialinį statusą (Hardy ir Van Vugt, 2006).

Žmonės, kurie pasižymi aukšta kompetencija, aplinkinių tarpe dėl šios savybės taip pat turi didesnes galimybes įgyti aukštesnį statusą. Tačiau Anderson'as ir Kilduff'as (2009) atkreipia dėmesį, kad kompetenciją gali lemti ne tik žmogaus turimi įgūdžiai, bet ir lyderiams būdingos savybės, kuriomis pasižymintys žmonės yra proaktyvesni. Šių savybių turintys žmonės nevengia išreikšti savo nuomonės įvairiais klausimais, demonstruoti turimas žinias, todėl aplinkiniams gali atrodyti kaip kompetentesni už kitus ir dėl šių priežasčių įgyti aukštesnį statusą.

Stone ir kt. (2012) su studentais, kurie priklauso universiteto sporto komandai, atliktas tyrimas parodė, kad studento-atleto statusas daro reikšmingą įtaką studentų motyvacijai ir gali neigiamai paveikti jų akademinius rezultatus. Kai studentai labiau tapatinosi su atleto statusu jų akademinis, studentų statusas jiems buvo mažiau svarbus, todėl nukentėjo jų akademiniai rezultatai. Darbo aplinkoje mokslininkų atlikti tyrimai atskleidžia, kad darbuotojams, kurie turi aukštesnį statusą, suteikiama daugiau autonomijos, jie jaučia didesnę pasitenkinimą savo darbu ir užmezga prasmingesnius asmeninius santykius (Gray ir Kish-Gephart, 2013).

Statusas darbo aplinkoje yra reikšmingas veiksnys, kuris daro įtaką ne tik darbuotojo savijautai, bet ir motyvacijai ir santykiams su aplinkiniais. Aukštas statusas ir teigiamas vadovų ar kolegų vertinimas didina darbuotojo pasitikėjimą savimi, skatina įsitraukimą į darbinės veiklas bei prisideda prie palankios psichosocialinės patirties. Todėl statusas yra ne tik svarbus veiksnys, darantis įtaką darbuotojo savivertei, bet ir bendram organizacijos mikroklimatui bei darbuotojų produktyvumui, o kartu – veiklos rezultatams.



2 pav. Statuso teikiami privalumai

Užtikrintumas

SCARF modelyje užtikrintumas siejamas su poreikiu žinoti tai, kas laukia ateityje. Pasak Rock'o žmogaus smegenys veikia principu nuo kurio neatsiejamas bandymas nuspėti netolimą ateitį. Net menkiausia nežinomybė kelia grėsmę, todėl Rock'as akcentuoja vadovų vaidmenį mažinant neužtikrintumą darbo aplinkoje. Autoriaus teigimu, daugiau užtikrintumo jaučiama kuomet kuriami planai, strategijos, sudėtingi projektai išskaidomi į mažas užduotis, vadovai išsako aiškius savo lūkesčius ir laukiamus rezultatus (Rock, 2008).

Neužtikrintumas mokslinėje literatūroje apibūdinamas kaip informacijos, kuri gali padėti numatyti tai, kas laukia ateityje, trūkumas ir yra siejamas su prastesne darbo atlikimo kokybe bei mažesniu efektyvumu, nes susiduriant su neužtikrintumu susikoncentruojama į pašalinius dirgiklius taip mažiau dėmesio skiriant užduotims, kurias reikia atlikti (Buss ir Kearney, 2024). Tuo tarpu užtikrintumas įvardijamas kaip svarba žinoti to, kas laukia ateityje (Savanevičienė ir kt., 2024). Tačiau svarbu atkreipti dėmesį, kad užtikrintumo poreikį kiekvienas patiria skirtingai ir vieni žmonės situacijas, kurios pasižymi neapibrėžtumu, toleruoja geriau nei kiti. Todėl vieniems darbuotojams tam tikros situacijos gali kelti neužtikrintumo jausmą, tuo tarpu kitiems tos pačios situacijos nesukels psichologinės grėsmės (Rock ir Cox, 2012).

Autoriai, analizuodami darbo aplinkoje patiriamą neužtikrintumo jausmą, jį sieja su įvairiomis priežastimis. Viena dažniausių priežasčių laikomas neužtikrintumas dėl darbo vietos. Šis neužtikrintumas apibūdinamas kaip baimė netekti darbo netrukus arba netolimoje ateityje.

Darbuotojai neužtikrintumą dėl darbo vietos patiria tuomet kai jaučia grėsmę, kad jų darbas yra nereikalingas ir jaučiasi neturintys jokios galios daryti įtaką vadovų sprendimams. Darbuotojai, kurie patiria neužtikrintumą dėl savo darbo vietos, pasižymi prastesne psichologine sveikata, kenčia nuo nerimo ir patiria didesnę riziką susirgti depresija. Įvairūs tyrimai rodo, kad darbuotojai, kuriems trūksta užtikrintumo dėl savo ateities organizacijoje, jaučiasi nesaugūs, patiria didelį stresą, todėl jaučia mažesnį pasitenkinimą darbu ir prisirišimą prie savo organizacijos, todėl yra labiau linkę ją palikti (Ngirande, 2021).

Tuo tarpu užtikrintumas dėl darbo vietos, vadovo lūkesčių aiškumas ir kitos situacijos, kurios darbuotojui leidžia jaustis užtikrintam, siejamos su didesniu pasitenkinimu darbu, o tai galima sieti su teigiama darbuotojo psichosocialine patirtimi.

Autonomija

Autonomija SCARF modelyje įvardijama kaip aplinkos kontrolė ir jausmas, kad egzistuoja pasirinkimo laisvė. Didėjant autonomijos lygiui smegenyse skatinamas apdovanojimo jausmas, o autonomijos praradimas kelia grėsmę (Rock, 2008). Darbo aplinka, kurioje suteikiama pakankamai didelė autonomija, skatina didesnę darbuotojų atsidavimą darbui (Schmitt ir Weigelt, 2023b). Tuo tarpu Rock'o teigimu, tokios praktikos kaip mikro-vadyba mažina autonomijos lygį ir tam vykstant žmonės jaučia stiprią grėsmę (Rock, 2008).

Autonomijos ir santykių poreikiai mokslinėje literatūroje kaip svarbiausi žmogaus psichologiniai poreikiai įvardyti ir pradėti nagrinėti dar iki SCARF modelio pasirodymo. Deci ir Ryan'o (2000) Apsisprendimo teorijoje (angl. *Self-determination theory*) iškelta idėja, kad žmonių vidinė motyvacija ir gerovė priklauso nuo trijų pagrindinių psichologinių poreikių patenkinimo. Mokslininkų teigimu, kaip augalams reikia vandens, saulės ir mineralų, žmonėms būtina patenkinti psichologinius autonomijos, kompetencijos ir santykių poreikius. Apsisprendimo teorijoje šie trys psichologiniai poreikiai įvardyti kaip esminiai poreikiai nuo kurių priklauso asmens saviveiksmingumas ir vidinė motyvacija. Kai autonomijos, kompetencijos ir santykių poreikiai yra patenkinti, žmonės jaučiasi įsitraukę į savo veiklą ir motyvuoti, tuo tarpu šių poreikių ignoravimas lemia demotyvaciją ir sumažėjusį pasitikėjimo savimi jausmą. Deci ir Ryan'o (2000) teigimu, šių psichologinių poreikių patenkinimas yra esminė asmeninio tobulėjimo, saviveiksmingumo ir ilgalaikės vidinės motyvacijos sąlyga.

Brunelle ir Fortin (2021) teigimu, darbuotojai, kurių motyvacija nepriklauso nuo išorinių aplinkybių, patiria jausmą, kad kontroliuoja savo gyvenimą, yra jo šeimininkai, darbo aplinkoje geba sukurti emocinį ryšį su savo vadovais ir kolegomis. Apsisprendimo teorijoje akcentuojama vidinė motyvacija darbuotojams leidžia sklandžiau ir geriau atlikti jiems patikėtas užduotis, nes jie nesijaučia privalantys dirbti tik todėl, kad to reikia jų vadovams. Įvairūs tyrimai ne kartą patvirtino egzistuojantį teigiamą ryšį tarp kompetencijos, santykių ir autonomijos poreikių patenkinimo ir didesnio pasitenkinimo savo darbu.

Autonomija šiuolaikinėje darbo aplinkoje darbuotojams suteikia galimybę jiems pavestas užduotis atlikti vadovaujantis savo pačių sprendimais bei norais (Wan ir Duffy, 2022). Morgeson'as ir Humphrey (2006) kalbėdami apie autonomijos sampratą darbo aplinkoje teigia, kad autonomija gali būti apibrėžiama kaip darbuotojui suteikiama galimybė savarankiškai priimti sprendimus, kurie daro tiesioginę įtaką jo darbo procesams ir rezultatams. Autonomija taip pat gali būti suvokiama kaip

darbuotojo nepriklausomybė, kuri leidžia laisvai skirstyti savo darbo laiką ir prioritetus. Darbuotojai, kuriems suteikiama autonomija, turi galimybę dalyvauti sprendimų priėmimo procese, o tai skatina jų kūrybiškumą, iniciatyvumą, asmeninį tobulėjimą ir didina motyvaciją bei pasitenkinimą darbu.

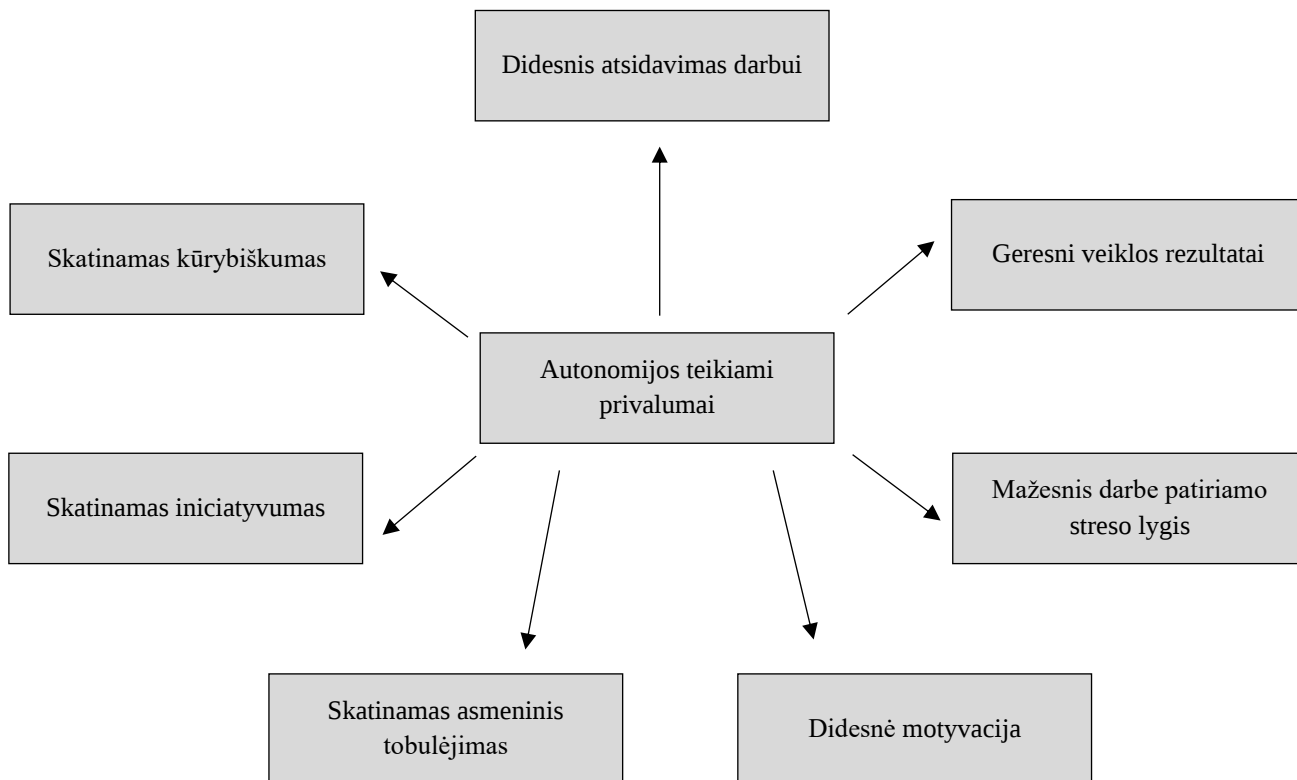
Gagné ir Deci (2005) tyrimais patvirtino, kad darbovietės, kuriose darbuotojams suteikiama autonomija, geriau patenkina darbuotojų psichologinius poreikius ir skatina vidinę jų motyvaciją, o tai lemia didesnį darbuotojų įsitraukimą į darbą. Kwok'o (2020) teigimu, autonomija darbuotojus skatina susitapatinti su savo darbu įžvelgiant jo prasmę, o tai lemia didesnį jų pasitenkinimą darbu ir mažina darbuotojų pažeidžiamumą, kuris yra siejamas su išorinių motyvatorių poreikiu.

Aunin ir kt. (2024) analizuodami autonomijos ir darbuotojų teigiamų patirčių darbe sąsajas teigia, kad lyderiai gali tiek stiprinti, tiek mažinti savo sekėjų autonomiją – tai priklauso nuo jų elgesio, kuris gali būti kontroliuojantis arba priešingai, toks, kuriuo suteikiamas palaikymas, parama. Autonomija darbo aplinkoje teigiamai veikia darbuotojų gerovę, kūrybiškumą ir daro teigiamą įtaką jų veiklos rezultatams. Mokslininkai teigia, kad dauguma darbuotojų jaučia stiprų poreikį autonomijai todėl dirbdami aplinkoje, kurioje egzistuoja griežtos taisyklės, jaučiasi apriboti. Autonomijos trūkumas darbo aplinkoje lemia mažesnę organizacinę įsipareigojimą ir didina ketinimus palikti organizaciją (Aunin ir kt., 2024).

Kalbėdami apie autonomijos svarbą darbo aplinkoje autoriai atkreipia dėmesį, kad autonomija taip pat gali padėti efektyviau spręsti sudėtingas darbinės situacijas ir mažinti darbuotojams jų sukeliama streso lygį. Darbuotojai, kurie turi pakankamai laisvės priimti sprendimus, tiki, kad turi galimybę kontroliuoti situacijas, kurias patiria darbe. Šis žinojimas didina jų pasitikėjimą savimi ir leidžia priimti sprendimus, kurie padeda įveikti įtemptose situacijose patiriamą stresą. Darbuotojai, kurie susiduria su įtemptomis situacijomis, tačiau turi aukštą autonomijos lygį gali perplanuoti savo darbus ir pakeisti užduočių atlikimo eigą taip, kad efektyviai išspręstų iškilusias problemas. Ši autonomijos suteikiama galimybė jiems padeda ne tik spręsti problemas, bet ir išlaikyti darbo kokybę bei mažinti darbo metu patiriamą stresą (Schmitt ir Weigelt, 2023). Sørlie ir kt. (2022) atkreipia dėmesį, kad aukštas autonomijos lygis yra naudingas ir patiems darbuotojams, ir organizacijoms. Darbuotojai, kurių rolės pasižymi lankstumu susijusiu su autonomija, darbe dažniau imasi veiksmų, kurių reikalauja konkreči situacija. Tai reiškia, kad tokie darbuotojai geba prisitaikyti prie skirtingų situacijų, į jų sprendimus įvelgia kūrybiškai ir yra lankstesni. Jei autonomijos lygis organizacijoje žemas, darbuotojams sudėtinga imtis bet kokių veiksmų, kurie nėra apibrėžti jų darbo funkcijose.

Mokslinėje literatūroje akcentuojamos ir teigiamos autonomijos bei darbuotojų veiklos rezultatų sąsajos. Pavyzdžiui, jei darbuotojui leidžiama atlikti tam tikrą užduotį taip, kaip jis nori ir kada nori, jis paskirtą užduotį atliks autentiškai, pasitelkdamas visus turimus įgūdžius. Turėdamas galimybę daryti įtaką užduoties atlikimo procesui darbuotojas užduočiai atlikti skirs daugiau resursų, bus linkęs kreiptis pagalbos ir patarimų. Todėl aukštą autonomijos lygį turinčių darbuotojų veiklos rezultatai bus geresni (Sørlie ir kt., 2022)

Analizuojant mokslinius straipsnius matoma, kad darbuotojams suteikiama autonomija didina jų vidinę motyvaciją, skatina įsitraukimą į darbą ir pasitenkinimą juo, sudaro sąlygas kūrybiškam elgesiui, padeda lengviau įveikti darbe patiriamą stresą ir užtikrina didesnę gerovę. Todėl galima teigti, kad autonomija yra reikšmingas veiksnys, darantis įtaką darbuotojų psichosocialinėms patirtims.



3 pav. Autonomijos teikiami privalumai

Santykiai

SCARF modelyje santykių dedamoji apibūdinama kaip jausmas, kad žmogus yra susijęs su kitais. Santykiai taip pat apima sprendimą, kas priklauso ir kas nepriklauso socialinei grupei (Rock, 2008). Žmogiškojo kontakto poreikis apibūdinamas kaip turintis tokią pat svarbą kaip maisto poreikis. Nepatiriant saugių socialinių interakcijų jaučiama grėsmės reakcija, dar žinoma kaip vienišumo jausmas (Cacioppo, 2008).

Cremer ir Tyler (2005) santykių poreikį įvardija kaip fundamentalų kiekvieno žmogaus psichologinį poreikį teigdamas, kad žmonės yra suinteresuoti priklausyti tam tikrai socialinei grupei ir kurti emocinius ryšius su aplinkiniais. Dėl šios priežasties žmonės jautriai reaguoja į tai, kaip yra vertinami aplinkinių ir remdamiesi šia informacija nusprendžia, ar jaučiasi tam tikros grupės dalimi. Autoriai atkreipia dėmesį į neigiamas pasekmes, kurios kyla jei santykių poreikis yra nepatenkinamas – nepalaikant pozityvių ryšių su kitais žmonėmis neigiamai veikiama asmens gerovė, savivertė, patiriama vienatvė, mažėja vidinė motyvacija.

Baumeister'io ir Leary (1995) teigimu, santykių poreikis patenkinamas per reguliary bendravimą su kitais žmonėmis, kurio metu užmezgamas ir patiriamas gilus emocinis ryšys. Šis poreikis geriausiai

patenkinamas per malonias ir pozityvias patirtis, todėl tam, kad būtų užmezgamas stiprus emocinis ryšys svarbu, kad interakcijos, kurios vyksta tarp žmonių, būtų teigiamos ir nepasižymėtų dažniais konfliktais ar neigiamomis emocijomis. Didelę reikšmę turi ir nuoširdaus, stabilaus bei tęstinio ryšio su kitais žmonėmis kūrimas. Toks socialinis ryšys žmonėms leidžia patenkinti savo priklausomybės socialinei grupei poreikį ir užtikrina, kad bus išvengta vienatvės jausmo.

Van den Broeck'as ir kt. (2010) taip pat patvirtina, kad santykių poreikis yra patenkinamas tuomet kai žmogus su jį supančiais aplinkiniais jaučia bendrystę ir geba užmegzti glaudžius tarpusavio ryšius. Pasak autorių, darbo aplinkoje šis poreikis patenkinamas tuomet, kai jaučiama, kad aplinkiniai, dažniausiai kolegos, gali suteikti reikiamą paramą ir palaikymą. Hansen ir Hansen (2022) pritaria šiems teiginiams ir atkreipia dėmesį, kad socialiniai ryšiai darbuotojams turi itin didelę reikšmę. Mokslininkai atlikdami tyrimus pastebėjo, kad daugelis jų dalyvių teigė, kad dėl darbo iš namų sumažėjus būtent santykių poreikio patenkinimui jie jautė nusivylimą. Mokslininkai, remdamiesi savo atlikto tyrimo rezultatais, taip pat konstatavo, kad darbuotojai, kurie darbe nesijaučia galintys su kolegomis dalintis su darbu ar asmeniniu gyvenimu susijusiais iššūkiais, yra labiau linkę palikti organizaciją.

Sąžiningumas

Sąžiningumas SCARF modelyje siejamas su jausmu, kad socialinėse situacijose įvyko sąžiningi socialiniai mainai. Situacijos, kuriose jaučiama, kad trūko sąžiningumo, suvokiamos kaip keliančios grėsmę (Rock, 2008; 2012).

Mokslinėje literatūroje sąžiningumas apibūdinamas kaip lygios galimybės, tvirta moralinė pozicija, ir atvirumas. Įvairūs tyrimai rodo, kad sąžiningumas darbo aplinkoje daro reikšmingą įtaką tam, kaip darbuotojai vertina etišką elgesį savo organizacijoje. Darbuotojams jaučiant, kad su jais elgiamasi sąžiningai ir jiems užtikrinamos lygios galimybės, jaučiama didesnė motyvacija, kuri teigiamai veikia jų elgesį organizacijoje. Autoriai taip pat atkreipia dėmesį, kad darbuotojai yra linkę lyginti savo ir kitų kolegų gaunamą atlygį, taip pat savo įdedamas pastangas ir už tai gaunamą atlygį, todėl jaučiant, kad su jais elgiamasi nesąžiningai, darbuotojai tampa demotyvuoti, mažėja jų pasitenkinimas darbu ir organizacija (Adenkamb'i ir Ukpere, 2022).

Moksliniai tyrimai rodo, kad sąžiningo elgesio suvokimas dažniausiai yra paremtas emocijomis, kurios patiriamos per įvairias socialines patirtis. Sąžiningumas žmonėms svarbus visose gyvenimo srityse. Darbe patiriama neteisybė siejama su mažesniu pasitenkinimu darbu ir ketinimu palikti organizaciją (Nielsen ir kt., 2024). Be to, darbuotojams jaučiant, kad su jais yra elgiamasi neteisingai, prastėja tiek psichinė, tiek fizinė jų sveikata.

Taigi, apibendrinant mokslininkų įžvalgas, susijusias su penkiomis SCARF modelio dedamosiomis ir jų įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu, psichologinei būklei ir gerovei, šiame darbe teigiama, kad per darbuotojų patirtis, kurios yra susijusios su jų statusu, užtikrintumu, autonomija, santykiniais ir sąžiningumu galima apibrėžti darbuotojų psichosocialines patirtis.

2.2. Grįžtamojo ryšio samprata

Šiame poskyryje pristatomi skirtingi grįžtamojo ryšio sąvokos apibrėžimai, išskiriami tikslai, kurių siekiant organizacijose teikiamas grįžtamasis ryšys, aptariama šio proceso reikšmė tiek darbuotojams, tiek vadovams. Taip pat pristatomos skirtingos grįžtamojo ryšio formos, šaltiniai ir, svarbiausia, grįžtamojo ryšio daromas poveikis.

2.2.1. Grįžtamojo ryšio sąvoka ir tikslai

Grįžtamasis ryšys kaip konstruktas pradėtas tirti 20 a. pradžioje. Organizacinės psichologijos srityje pagrindiniai tyrimai, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti grįžtamojo ryšio poveikį ir jo taikymo organizacijose galimybes, pradėti vykdyti 20 a. 7-ajame dešimtmetyje. Mokslinėje literatūroje psichologo Skinnerio indėlis į grįžtamojo ryšio tyrimus įvardijamas kaip vienas reikšmingiausių. Skinneris iškėlė idėją, kad nors aplinka daro įtaką žmogui, pats žmogus savo elgesiu taip pat gali veikti jį supančią aplinką. Skinneris taip pat pristatė operantinio sąlygojimo teoriją, kuri daro prielaidą, kad žmogaus elgesys priklauso nuo jo pasekmių. Todėl elgesys, kuris yra apdovanojamas, pasižymi didesne tikimybe būti kartojamu ateityje, tuo tarpu elgesys, už kurį laukia neigiamos pasekmės, kartosis rečiau. Šiandien ši mokslininko idėja įvardijama kaip pagrindinė prielaida, kuria remiantis manoma, kad grįžtamasis ryšys pasižymi galia keisti žmonių elgesį (Johnson ir kt., 2023).

Grįžtamojo ryšio sąvoka yra labai plati, todėl pateikti vieną jos apibrėžimą būtų sudėtinga. Nors mokslinėje literatūroje randami įvairūs šios sąvokos apibrėžimai, šiame darbe grįžtamasis ryšys analizuojamas organizaciniame kontekste.

London'as (2003) grįžtamąjį ryšį įvardija kaip informaciją, kurią žmogus gauna apie savo veiklą, ir kuri leidžia įvertinti šios veiklos kokybę. Mokslininko teigimu, grįžtamasis ryšys veikia kaip priemonė elgesio skatinimui arba koregavimui, o prasmingas grįžtamasis ryšys yra svarbiausia veiklos valdymo proceso dalis. Naujiems darbuotojams jis gali padėti suprasti, kaip tinkamai atlikti savo darbą, ilgiau dirbantiems – gerinti savo veiklos rezultatus.

Kuchinke'as (2000) grįžtamąjį ryšį apibūdina kaip esminę mokymosi proceso dalį teigdamas, kad grįžtamasis ryšys gerina šį procesą ir besimokančiajam padeda objektyviau save įvertinti. Hattie ir Timperley (2007) grįžtamąjį ryšį apibrėžia kaip informaciją, kuria įvertinamas užduočių atlikimas ar tam tikros srities suvokimas. Mokymosi procese grįžtamasis ryšys padeda suprasti, kokių žinių trūksta ir gali nurodyti, kokių papildomų įgūdžių reikia įgyti.

Bakerio (2010) teigimu, grįžtamasis ryšys yra veiklos vertinimo būdas, kuris turi suteikti naudą tiek darbuotojui, tiek organizacijai. Grįžtamasis ryšys padeda ne tik įvertinti, kokios veiklos darbuotojui sekėsi gerai, kokios sritys turėtų būti tobulinamos, bet ir formuluoti lūkesčius, ko bus tikimasi ateityje. Pasak Bakerio (2010), grįžtamasis ryšys turi būti Baikerio aiškus ir apimantis tas sritis, kurios tiesiogiai priklauso nuo užduotį atlikusio žmogaus. Esminis grįžtamojo ryšio tikslas – užtikrinti darbuotojų tobulėjimą ir taip didinti organizacijos konkurencinį pranašumą.

Sharma ir Marandure (2011) teigia, kad grįžtamasis ryšys padeda suderinti asmeninius darbuotojo augimo bei tobulėjimo tikslus su organizacijos strateginiais ir verslo tikslais. Todėl grįžtamasis ryšys turėtų būti teikiamas turint aiškų tikslą, kokių rezultatų norima pasiekti. Mokslininkai grįžtamąjį ryšį įvardija ir kaip karjeros valdymui svarbų veiksni, nes darbuotojai, gaunantys grįžtamąjį ryšį, turi daugiau galimybių būti paaugštinami.

2 lentelė Skirtingi grįžtamojo ryšio apibrėžimai

Metai	Autoriai	Apibrėžimas
2010	Baker	Veiklos vertinimo būdas, kuris turi suteikti naudą tiek darbuotojui, tiek organizacijai.
2007	Hattie ir Timperley	Informacija, kuria įvertinamas užduočių atlikimas ar tam tikros srities suvokimas
2000	Kuchinke	Esminė mokymosi proceso dalis, kuri gerina šį procesą ir besimokančiajam padeda objektyviau save įvertinti
2003	London	Informacija, kurią žmogus gauna apie savo veiklą, ir kuri leidžia įvertinti šios veiklos kokybę
2011	Sharma ir Marandure	Būdas suderinti asmeninius darbuotojo augimo bei tobulėjimo tikslus su organizacijos strateginiais ir verslo tikslais

Remiantis autorių pateiktais apibrėžimais galima teigti, kad grįžtamas ryšys yra viena svarbiausių darbuotojų veiklos valdymo proceso dedamųjų. Literatūroje pagrindiniais grįžtamojo ryšio teikimo tikslais įvardijamas darbuotojų tobulėjimo skatinimas, norimo elgesio formavimas ir netenkinančio elgesio koregavimas. Pasak autorių, organizacijose teikiant grįžtamąjį ryšį tikimasi, kad jis teigiamai paveiks darbuotojų veiklos rezultatus. Siekiant visapusiškai suprasti grįžtamojo ryšio sampratą, būtina išsamiai analizuoti jo pagrindines charakteristikas.

Grįžtamas ryšys pasižymi šaltinių įvairove, grįžtamąjį ryšį taip pat galima Ashford'as ir Tsui (1991) nurodo, kad gauti grįžtamąjį ryšį dažniausiai siekiama iš aukštesnį statusą turinčių vadovų arba kolegų. Dažniausiai grįžtamąjį ryšį siekiama gauti iš vadovų, nes šis šaltinis pasižymi patikimumu ir jo suteikta informacija yra vertinama kaip vertingiausia grįžtamojo ryšio gavėjui. Ši informacija yra vertinga, nes leidžia suprasti, kaip vadovas šiuo metu vertina savo darbuotojo veiklą ir kokius lūkesčius jai kelia. Vadovams siekti grįžtamojo ryšio iš sau pavaldžių darbuotojų ar kolegų nėra įprasta, nes tokia elgsena gali būti suvokiama kaip silpnumo požymis ir reikšti pasitikėjimo savimi trūkumą (Ashford ir Tsui, 1991).

Grįžtamas ryšys gali skirtis ne tik savo šaltiniais, tačiau ir forma ir būti formalus arba neformalus. Mokslinėje literatūroje aprašomi trys pagrindiniai būdai, kuriais darbuotojams formaliai teikiamas grįžtamas ryšys. Tai iš anksto suplanuoti veiklos vertinimo pokalbiai, 360 veiklos vertinimas ir nuolat vykstantis ugdantysis vadovavimas (A. Baker ir kt., 2013).

Kaip teigia Ryu ir Hong'as, veiklos vertinimo pokalbiai yra svarbiausia darbuotojų veiklos valdymo proceso dalis, apimanti įvairias praktikas, kuriomis siekiama suderinti darbuotojams keliamus ir organizacijos tikslus. Šių pokalbių metu vadovams teikiant grįžtamąjį ryšį įvertinami darbuotojų veiklos rezultatai, aptariamos atliktos užduotys ir būsimos veiklos. Į užduotis orientuotas grįžtamas ryšys gali būti apibūdinamas kaip komunikacija, skirta praeities veiklai įvertinti ir ateities veiklai tobulinti. Grįžtamas ryšys tobulėti ir kelti kompetenciją labiausiai padeda tuomet kai yra orientuotas į užduotis ir tikslus (Ryu ir Hong, 2020).

360 veiklos vertinimas efektyviausias tuomet kai siekiama ugdymo tikslų, nes šio tipo vertinimas susideda iš skirtingų šaltinių gauto grįžtamojo ryšio (Pulakos ir kt., 2019). Aguinis ir Burgi-Tian (2021) kalbėdami apie tai, kaip veikia 360 veiklos vertinimas, teigia, kad jo metu darbuotojui grįžtamas ryšys gali būti suteiktas kolegų, klientų bei vadovų. Galimybė įvertinti save duodama ir pačiam darbuotojui. Šio tipo grįžtamas ryšys dėl savo subjektyvumo ir šaltinių įvairovės yra

reikšmingiausias mokymosi procese. Norėdamos pagerinti tarpusavio komunikaciją jį gali naudoti ir nuotoliniu būdu dirbančios komandos. 360 vertinimą atlikti verta ir tada kai darbuotojo veikla nėra paprastai įvertinama. Baker'is (2010) ugdantįjį vadovavimą apibūdina kaip mažiausiai tradicinį veiklos vertinimo metodą. Remiantis Baker'iu, ugdantysis vadovavimas nuo tradicinių veiklos vertinimo pokalbių skiriasi tuo, kad neturi iš anksto suplanuoto laiko, vyksta nuolat ir laisva forma, jo metu suteikiamas grįžtamasis ryšys pateikiamas laikantis kiek mažiau formalių normų.

Skirtingi mokslininkai kalbėdami apie tai, kuo grįžtamasis ryšys yra reikšmingas darbuotojams, išskiria keletą pagrindinių aspektų. Pasak Zhang'o ir Zhu (2019) grįžtamasis ryšys gali patenkinti darbuotojų jaučiamą santykių poreikį, nes pokalbiai, kurių metu jis yra teikiamas, paskatina vadovo ir darbuotojo bendravimą, o tai sudaro sąlygas tarpusavio ryšiui užmegzti. Bouckennooghe ir kt. (2022) teigimu, reguliariai teikiamas grįžtamasis ryšys darbuotojams gali padėti išvengti neužtikrintumo ir sumažinti nerimo lygį, nes žinodami, ko iš jų tikimasi ir kokie lūkesčiai bus keliami ateityje, darbuotojai jaučiasi labiau užtikrinti, kartu didėja jų įsitraukimas į darbą.

Johnson'as ir kt. (2023) akcentuoja potencialų darbuotojų tobulėjimą, nes grįžtamasis ryšys jiems padeda suprasti, kokį savo elgesį jie turėtų koreguoti. Tai žinodami darbuotojai sparčiau tobulėja ir turi daugiau galimybių pagerinti savo veiklos rezultatus. Menguc ir kt. pabrėžia motyvuojantį grįžtamojo ryšio poveikį. Pasak autorių, teigiamas grįžtamasis ryšys veikia kaip patvirtinimas, kad darbuotojas savo veiklą atlieka gerai, todėl jis jaučiasi motyvuotas gerai vertinamą elgesį kartoti ateityje.

Apibendrinant šioje dalyje pateiktas autorių išvalgas galima teigti, kad grįžtamasis ryšys dažniausiai pasitelkiamas kaip priemonė pagerinti darbuotojų veiklos rezultatams, tačiau taip pat yra glaudžiai susijęs su darbuotojų motyvacija, augimu, pasitikėjimu savimi.

2.2.2. Grįžtamojo ryšio kompleksiskumas

Grįžtamasis ryšys išsiskiria savo kompleksiskumu, nes gali skirtis tikslais, forma, turiniu, šaltiniais. Tačiau labiausiai komplikotas yra grįžtamojo ryšio poveikis, kuris mokslinėje literatūroje apibūdinamas dvejopai. Kaip nurodo Johnson'as ir kt. (2023) šis poveikis gali būti motyvuojantis ir darbuotojus veikti kaip paskatinimas, tačiau taip pat gali būti demotyvuojantis ir jo gavėjams kelti neigiamas emocijas.

Mokslinėje literatūroje išskiriama pakankamai daug skirtingų grįžtamojo ryšio tipų. Grįžtamasis ryšys apibūdinamas tokiais anglų kalbos terminais, kaip *performance feedback*, *development feedback*, *narrative feedback*. Tačiau visų šių tipų grįžtamasis ryšys gali būti teigiamas arba neigiamas ir skirtingai veikti jį gaunančių žmonių emocijas.

Neigiamas grįžtamasis ryšys mokslinėje literatūroje apibūdinamas dvejopai. Viena vertus, teigiama, kad juo siekiama gerinti darbuotojo veiklos rezultatus tam, kad jie labiau atitiktų organizacijos keliamus lūkesčius ir darbuotojai būtų motyvuoti keisti savo elgesį. Kita vertus, autoriai nurodo, kad neigiamas grįžtamasis ryšys pasižymi rizika išprovokuoti nemalonus jį gaunančiųjų emocijas, nes gali būti laikomas neatitinkančiu tikrovės, todėl būti demotyvuojantis ir neefektyvus Xing ir kt., (2023).

Grįžtamąjį ryšį ir jo poveikį nagrinėja ir daugiau mokslininkų. Eskreis-Winkler ir Fishbach (2019) nurodo, kad neigiamas grįžtamasis ryšys, kuriuo darbuotojas yra kritikuojamas, daro reikšmingą įtaką

motyvacijai mokytis bei tobulėti ir darbuotoją gali paskatinti atsitraukti nuo užduočių, kurias reikalaujama atlikti. Toks grįžtamojo ryšio poveikis, pasak autorių, yra susijęs su grėsme, kurią jis kelia žmogaus ego. Penki mokslininkų vykdyti tyrimai patvirtino, kad visų jų dalyviai labiau patobulėjo ir daugiau išmoko tada, kai jiems buvo teikiamas teigiamas grįžtamasis ryšys ir buvo pabrėžiamos ne nesėkmės atliekant užduotis, o susitelkiama į tai, ką dalyviams pavyko atlikti gerai.

Apie ego svarbą kalba ir London'as bei Smither'is (2002), kurie pritaria, kad neigiamas grįžtamasis ryšys yra priimamas sunkiau dėl grėsmės, kurią jis kelia žmogaus ego. Pasak autorių, būtent ši grėsmė iššaukia neigiamas žmonių reakcijas ir gynybiškumą sulaukiant neigiamo grįžtamojo ryšio.

Kaip savo analizėje teigia Zyberaj (2024), darbuotojai, kuriems suteikiamas neigiamas grįžtamasis ryšys, dažniausiai ima abejoti jo objektyvumu ir situacijos teisingumu. Neigiamas grįžtamojo ryšio gavėjų emocines reakcijas taip pat aprašo Johnson'as ir kt. (2023), kurie teigia, kad jas iššaukti gali grįžtamojo ryšio abstraktumas ir nekonkretumas pasireiškiantis kai aptariama darbuotojo veikla. Pasak autorių, nekonkretus grįžtamasis ryšys ne tik nepadedą pasiekti norimų pokyčių organizacijoje gerinant darbuotojų veiklos rezultatus, tačiau gali sužadinti ir neigiamas darbuotojų reakcijas bei paskatinti žalingą elgesį. Autoriai pateikia pavyzdį, kad darbuotojas, kurio veikla vertinama vadovui į ją neįsigilinus, gali pagalvoti, kad į jo darbą niekas nekreipia dėmesio, todėl jam neverta stengtis. Dar vienas pavyzdys, kurį pateikia autoriai – darbuotojas, į kurio veiklą nebuvo pakankamai įsigilinta ir jam buvo suteiktas nekonkretus grįžtamasis ryšys, gali galvoti, kad jis niekam nerūpi, todėl darbe turi teisę daryti ką nori.

3 lentelė Neigiamo grįžtamojo ryšio poveikis

Neigiamo grįžtamojo ryšio poveikis	Autorius
Kelia grėsmę grįžtamojo ryšio gavėjo ego, todėl mokymosi proceso metu gali neigiamai paveikti motyvaciją mokytis ir tobulėti, todėl gali skatinti atsitraukti nuo užduočių, kurių atlikimas buvo kritikuojamas	Eskreis-Winkler ir Fishbach (2019)
Neigiamas grįžtamasis ryšys, kuriam trūksta objektyvumo, gali sukelti neigiamas emocijas, paskatinti žalingą elgesį kai darbe apskritai nustojama stengtis	Johnson'as ir kt. (2023)
Kelia grėsmę grįžtamojo ryšio gavėjo ego, todėl gali provokuoti gynybiškas reakcijas	London'as bei Smither'is (2002)
Gali kelti nemalonias grįžtamojo ryšio gavėjų emocijas, demotyvuoti ir būti neefektyvus, nes gali būti priimamas kaip neatitinkantis tikrovės	Xing ir kt., (2023)

Menguc ir kt. (2024) kalbėdami apie teigiamo grįžtamojo ryšio reikšmę darbuotojams pabrėžia, kad toks grįžtamasis ryšys suteikia užtikrintumo jausmą, kad tai, ką daro darbuotojas, yra teisinga ir veikia kaip paskatinimas kartoti pripažįstamą elgesį ateityje. Tai, pasak autorių, teigiamai veikia darbuotojo pasitikėjimą savimi ir motyvaciją. Autoriai akcentuoja, kad tie dalykai, apie kuriuos buvo gautas teigiamas grįžtamasis ryšys, tikėtina, taps darbuotojo ateities tikslais. Tyrimai rodo, kad teigiamą grįžtamąjį ryšį žmonės labiau linkę priimti nei neigiamą, nes jis sutampa su pozityviu savęs vertinimu.

Kita vertus, analizuojant mokslinę literatūrą pastebima, kad dalis autorių teigia, kad tiek neigiamas, tiek teigiamas grįžtamasis ryšys gali daryti teigiamą poveikį veiklos rezultatams ir žmones skatina dėti didesnes pastangas bei stiprina motyvaciją gerinti savo veiklos rezultatus (Goller ir Späth, 2024).

Mokslinėje literatūroje tiek teigiamo, tiek neigiamo grįžtamojo ryšio poveikis siejamas ir su pačiu grįžtamojo ryšio gavėju. Siekiant, kad grįžtamasis ryšys būtų veiksmingas, jis pirmiausia turi būti priimamas jį gaunančio asmens. Ilgen ir kt. (1979) pabrėžia, kad grįžtamojo ryšio poveikis yra sudėtingas reiškinys, priklausantis nuo keleto veiksnių. Visų pirma, grįžtamojo ryšio poveikis glaudžiai susijęs su jo šaltiniu – asmeniu, kuris turi turėti autoritetą ir kompetenciją vertinti kito žmogaus veiklą. Darbo aplinkoje šis šaltinis dažniausiai yra vadovas, tačiau tai gali būti ir bendradarbiai ar klientai. Be to, grįžtamasis ryšys gali kilti ir iš pačios užduoties arba būti savirefleksijos rezultatas kai pats asmuo vertina savo veiklą. Kaip teigia Ilgen ir kt. (1979), grįžtamojo ryšio efektyvumą lemia šaltinio patikimumas ir autoritetas. Patikimumas reiškia, kad grįžtamojo ryšio teikėjas turi reikiamą kompetenciją užduočiai suprasti ir įvertinti. Kuo didesnis šaltinio autoritetas, tuo didesnė tikimybė, kad grįžtamasis ryšys bus priimtas ir turės teigiamą poveikį.

Grįžtamasis ryšys jo gavėjams gali daryti tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį. Dažniausiai šis poveikis susijęs su grįžtamojo ryšio tipu, tačiau naujausiuose tyrimuose autoriai vis labiau akcentuoja grįžtamojo ryšio gavėjo vaidmenį. Jų teigimu, tai, kokiomis asmeninėmis savybėmis pasižymi grįžtamojo ryšio gavėjas, daro tiesioginę įtaką tam, ar ir kaip gautas grįžtamasis ryšys bus priimtas, supras tas ir kokias pasekmes jis lems.

2.3. Transakcinės ir transformacinės lyderystės stiliai

Šiame poskyryje pristatomi transakcinės ir transformacinės lyderystės stiliai, lyderiams būdingos elgsenos, paaiškinama, kodėl tarp vadovų ir darbuotojų susiformuoja skirtingi santykiai. Taip pat pristatomos dvi vadovams būdingos elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį – orientacija į faktus ir orientacija į santykius – ir pateikiamas paaiškinimas, kodėl šios elgsenos yra susijusios su transakciniu ir transformaciniu lyderystės stiliumi.

2.3.1. Lyderystės stiliai grįžtamojo ryšio kontekste

Įvairūs mokslininkai atkreipia dėmesį, kad tai, koku būdu vadovas rinksis teikti grįžtamąjį ryšį, yra glaudžiai susiję su lyderystės stiliumi. Lyderiai yra neatsiejama kiekvienos organizacijos dalis ir yra kertiniai asmenys, kurie turi galią sutelkti ir motyvuoti darbuotojus siekti organizacinių tikslų, užtikrinti inovacijų sklaidą ir padėti darbuotojams gerinti savo veiklos rezultatus (Antonakis ir House, 2014). Vadovai pagal savo elgesį ir lyderystės stilių gali būti orientuoti į užduotį arba orientuoti į santykius su savo darbuotojais. Todėl teikdami grįžtamąjį ryšį lyderiai susitelkia į faktus arba į santykius. Skirtingos elgsenos vadovams leidžia pasiekti skirtingų rezultatų, tačiau siekiant išsiaiškinti, kokią poveikį šios grįžtamojo ryšio elgsenos daro grįžtamojo ryšio gavėjų psichosocialinėms patirtims, pirmiausia svarbu suprasti skirtingus lyderystės stilius ir iš jų kylančias vadovams būdingas elgsenas.

Dvi vadovams būdingas elgsenas dar septintajame dešimtmetyje apibūdino Blake'as ir Mouton sukūrę vadybos tinklelio modelį, kurį kurdami autoriai rėmėsi Mičigano ir Ohajo universitetų iki tol vykdytais vadovų elgsenos tyrimais. Blake'as ir Mouton nurodė, kad vadovas yra suinteresuotas ir rūpinasi dviem dalykais: žmonėmis arba rezultatais. Šis tinklelis buvo ne kartą keičiamas kol 1964-aisiais jam suteiktas vadovavimo tinklelio pavadinimas (Farhan ir kt., 2023). Tinklelio ašys pažymėtos 9 balų skale ir jis suteikia galimybę pamatyti, kaip stipriai vadovas yra orientuotas į žmones, o kaip į rezultatus.

Vadovavimo tinklelis								
RŪPINIMASIS ŽMONĖMIS	Didelis	1,9						9,9
					5,5			
	Mažas	1,1						9,1
		RŪPINIMASIS REZULTATAIS						
		Mažas						Didelis

4 pav. Vadovavimo tinklelis

Nagrinėjant skirtingas lyderio elgsenas svarbu suprasti, kad lyderio elgsena yra glaudžiai susijusi ne tik su jo lyderystės stiliumi, bet ir su santykių, kurie susiformuoja tarp jo ir jo sekėjų, kokybe. Mokslinėje literatūroje lyderio ir jo sekėjų asmeninis santykis analizuojamas remiantis lyderio-sekėjo mainų (angl. *Leader-member exchange theory*) teorija. Ši teorija, kurią išplėtojo Graen'as ir Uhl-Bien'as (1995), nagrinėja vadovo ir darbuotojų tarpusavio santykius bei jų kokybę. Pagrindine teorijos idėja laikoma, kad vadovai su savo darbuotojais elgiasi skirtingai, nes užmezga ne vienodos kokybės tarpusavio ryšius. Remiantis šia teorija, darbuotojai organizacijoje gali priklausyti vienai iš dviejų grupių:

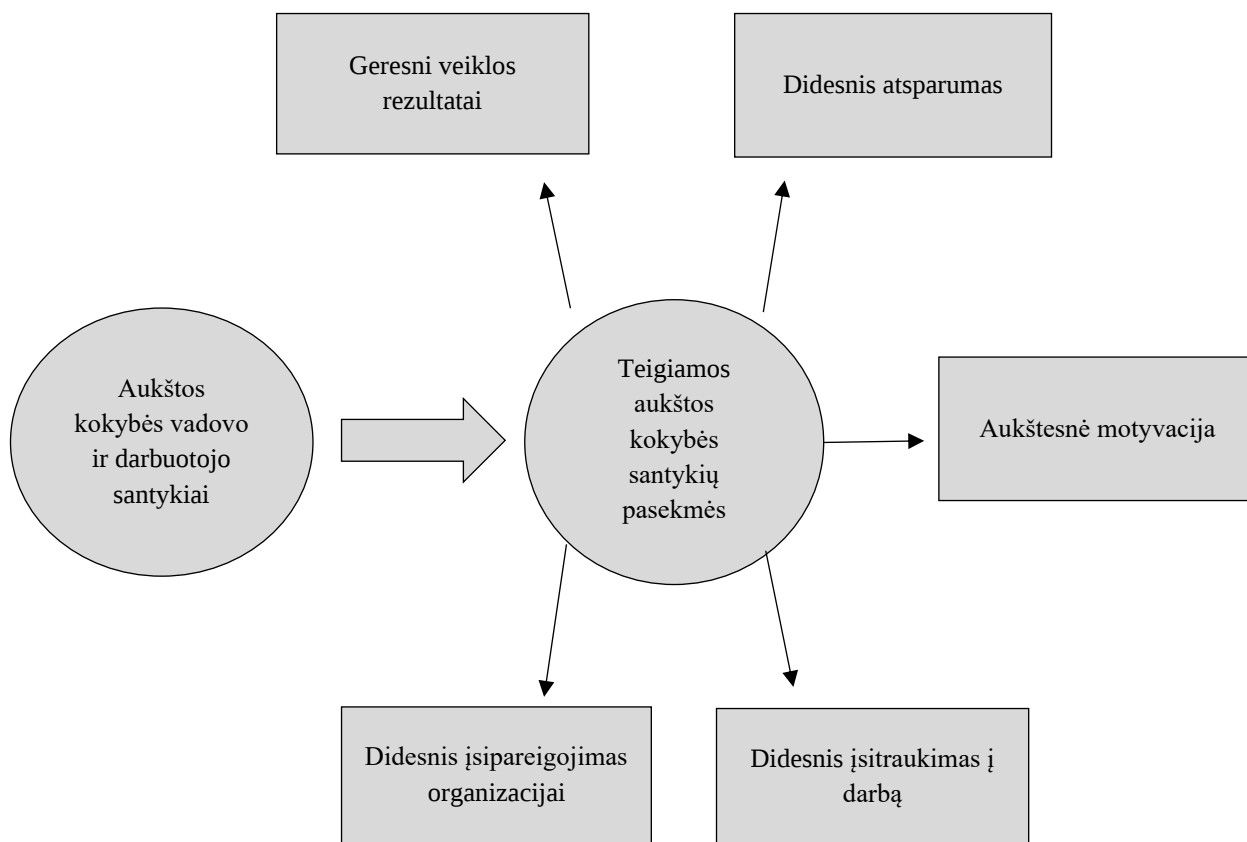
- 1) Vidinei grupei (angl. *in-group*). Šiai grupei priklausantys darbuotojai su vadovu palaiko glaudžius ir artimus santykius, todėl vadovas šiems darbuotojams išreiškia didesnę pasitikėjimą, suteikia daugiau palaikymo, galimybių ir organizacijoje prieinamų išteklių nei kitiems. Vidinei grupei priklausančių darbuotojų ir vadovo santykiai pasižymi aukštesne kokybe, todėl darbuotojams jie teikia didesnę naudą.
- 2) Išorinei grupei (angl. *out-group*). Šiai grupei priklausantys darbuotojai su vadovu neužmezga tokio artimo ryšio, todėl palaiko formalius santykius. Vadovo ir darbuotojų bendravimas išlieka formalus ir susijęs su darbinėmis funkcijomis (Graen ir Uhl-Bien, 1995).

Lyderio-sekėjo mainų teorijoje pabrėžiama socialinių mainų, kurie vyksta tarp vadovo ir darbuotojo, reikšmė (Schriesheim ir kt., 1999). Šių socialinių mainų metu vadovas ir darbuotojas keičiasi įvairiais tiek materialiais, tiek nematerialiais ištekliais. Pavyzdžiui, vadovas su darbuotoju gali keistis tokiais ištekliais kaip informacija, įtaka, autonomija, palaikymas ir dėmesys, o savo ruožtu darbuotojas gali

dėti pastangas kokybiškai įvykdyti vadovo pavestas užduotis, demonstruoti išsipareigojimą organizacijai, lojalumą ir pilietišką elgesį (Martin ir kt., 2010). Lyderio vaidmuo taip pat itin reikšmingas puoselėjant pozityvius ryšius su savo sekėjais. Lyderių indėlis į šių santykių kokybę pasireiškia įvairiais aspektais: empatija, palaikymu, sąžiningumu ir teisingumo užtikrinimu. Lyderiai, demonstruojantys rūpestį savo sekėjų atžvilgiu, skatina jų motyvaciją ir didesnę įsitraukimą į darbą. Tuo tarpu sekėjai, matydami tokį elgesį, turi palankesnę požiūrį į lyderį ir vertina jį kaip patikimą bei palaikantį vadovą. Toks teigiamas lyderio vertinimas atsispindi didesnėse sekėjų pastangose įgyvendinant jo pavestas užduotis.

Lyderio-sekėjo mainų teorija padeda suprasti, kaip vadovams užmegzti glaudžius santykius su savo darbuotojais ir kodėl šie santykiai yra svarbūs organizaciniame kontekste. Įvairiais tyrimais patvirtinta, kad darbuotojai, kurie su vadovu palaiko pozityvius ryšius, jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, yra labiau įsitraukę, todėl pasiekia geresnių rezultatų ir darbe jaučiasi laimingesni (Graen ir Uhl-Bien, 1995b). Singh (2023) atkreipia dėmesį, kad pozityvūs tarp lyderių ir darbuotojų susiklostantys santykiai pasižymi abipuse pagarba ir pasitikėjimu. Tokie santykiai gali susiklostyti organizacijoje egzistuojant šioms sąlygoms:

- 1) Atvirai komunikacijai;
- 2) Darbuotojų pripažinimui;
- 3) Aiškiam lūkesčių komunikavimui;
- 4) Darbuotojams sudarant augimo galimybes.



5 pav. Lyderio sekėjo mainų teorija

Kakkar (2019) teigimu, aukštas vadovo ir darbuotojo santykių kokybės lygis yra reikšmingas darbuotojų atsparumą stiprinantis veiksnys. Darbuotojai, kurie jaučia vadovų suteikiamą paramą ir palaikymą, pasižymi didesniu saviveiksmingumu bei aukštesniu atsparumo išoriniams neigiamiems veiksniams lygiu. Tai leidžia jiems efektyviau spręsti problemas, išlikti susitelkusiems į užduotis net ir esant įvairiems išoriniams trikdžiams ir taip pasiekti aukštesnių veiklos rezultatų. Be to, aukšta santykių kokybė skatina darbuotojus palankiau vertinti vadovo lyderystės praktikas ir pasitikėti priimamais sprendimais, o tai didina darbuotojų motyvaciją bei įsipareigojimą organizacijai. Teigiamas darbuotojų ir vadovų santykis prisideda prie organizacinio klimato gerinimo, inovacijų skatinimo ir padeda užtikrinti didesnę darbuotojų veiklos efektyvumą.

Toliau šiame darbe analizuojamos vadovų elgsenos teikiant grįžtamąjį ryšį kai yra orientuojamasi į faktus ir santykius. Šios elgsenos plačiau nagrinėjamos dėl jų reikšmingos įtakos darbuotojų reakcijoms į grįžtamąjį ryšį. Vadovo orientacija į faktus ir santykius gali būti paaiškinama suprantant skirtingus vadovų lyderystės stilius – transakcinę ir transformacinę lyderystę – kurie yra glaudžiai susiję su vadovo orientacija į faktus arba į santykius darbuotojui teikiant grįžtamąjį ryšį.

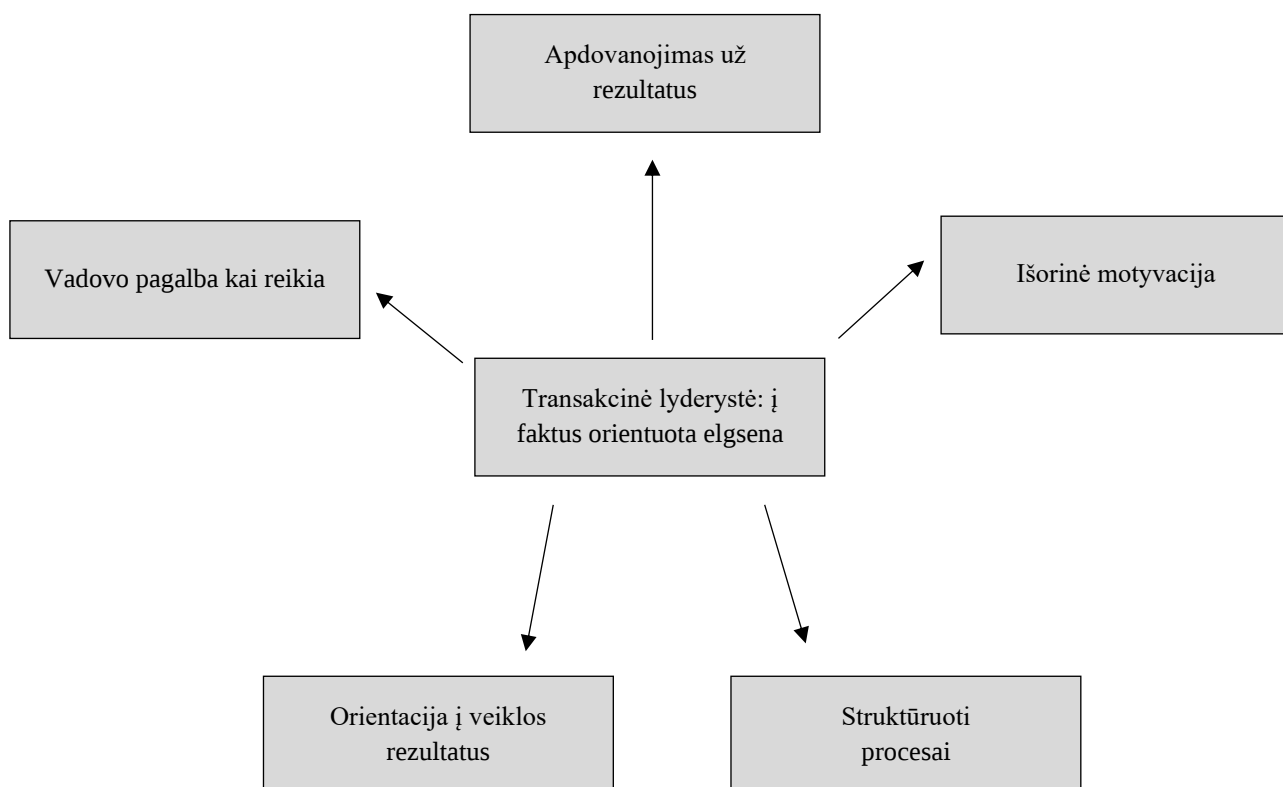
2.3.2. Grįžtamojo ryšio teikimo elgsena, orientuojantis į faktus

Mokslinėje literatūroje vadovo orientacija į užduotis apibūdinama kaip struktūruotas procesų organizacijoje kūrimas ir efektyvi komunikacija perteikiant reikalavimus, keliamus užduotims, kurias darbuotojams pavedama atlikti. Į užduotis orientuotas vadovas apibūdinamas kaip vadovas, kuris visų pirma yra suinteresuotas materialųjų organizacijos išteklių valdymu (Pratoom, 2018). Šio tipo lyderis savo komandai padeda suprasti užduočių reikalavimus, sklandžiai koordinuoja jų atlikimo procesą ir geba užtikrinti reikiamus resursus, kurie yra būtini sėkmingam išskeltų tikslų pasiekimui. Tokiais bruožais pasižymintis vadovavimo stilius mokslinėje literatūroje apibūdinamas kaip transakcinė lyderystė. Transakcinei lyderystei būdingas vadovo elgesys imtas tyrinėti anksčiausiai ir ilgą laiką buvo laikomas efektyvios lyderystės pamatu (Bass, 1999; Howell ir Avolio, 1993).

Bass'as (1999) transakcinę lyderystę apibūdina kaip praktišką vadovavimo būdą kuomet lyderiai pasitelkia apdovanojimus ir bausmes tam, kad pasiektų turimus tikslus ir įgytų kontrolę. Transakcinė lyderystė pasižymi orientacija į užduočių atlikimą ir rezultatų siekimą lyderiui su savo sekėjais palaikant santykius, kurie yra paremti socialiniais mainais kuomet lyderis užtikrina stabilumą ir procesų aiškumą, o darbuotojai už tai atsilygina keliamus lūkesčius atitinkančiais veiklos rezultatais. Transakciniai lyderiai kuria stabilią darbo aplinką ir puoselėja tvirtą, iš anksto priimtomis normomis paremtą organizacinę kultūrą, mainais į aktyvias darbuotojų pastangas siekiant organizacinių tikslų ir rodant gerus veiklos rezultatus. Mokslininkas išskiria keletą esminių, transakcinei lyderystei būdingų bruožų. Tai apdovanojimas, susijęs su pasiekimais, kuomet lyderiai darbuotojams už pasiektus tikslus atsilygina įvairiais apdovanojimais, kurie gali būti tiek materialūs (finansiniai paskatinimai), tiek nematerialūs (žodiniai paskatinimai, pripažinimas). Taip pat stebėjimas, kuomet lyderis iš šalies stebi darbuotojų veiklą ir į ją aktyviai įsitraukia tik tais atvejais, kai darbuotojams nepavyksta pasiekti rezultatų arba kai pastebina, kad nesilaikoma iš anksto nustatytų taisyklių ir nukrypstama nuo normų. Transakcinė lyderystė glaudžiai susijusi su užduočių atlikimu, todėl tokiam lyderiui svarbiausi teigiami veiklos rezultatai.

Transakcinį lyderystės stilių savo veikloje taikantys vadovai su darbuotojais palaiko formalius santykius, kurie yra pagrįsti informacijos mainais su kuomet bendraujant apsiikeičiama svarbiausia ir aktualiausia informacija. Šio tipo lyderiai įvardijami kaip lyderiai, kurie laikosi griežtos struktūros ir

taisyklių, siekia išvengti rizikos ir daugiausiai dėmesio skiria organizacijos veiklos efektyvumo bei rezultatyvumo gerinimui. Darbuotojų pasiekimams neatitinkant keliamų lūkesčių ar reikalavimų, transakciniai lyderiai per grįžtamąjį ryšį darbuotojams suteikia faktais paremtą jų veiklos įvertinimą ir informaciją apie reikalingus veiklos tobulinimus taip siekdami užtikrinti geresnius rezultatus ateityje. Tokiu būdu transakciniai lyderiai ne tik užtikrina, kad darbuotojai bus tinkamai informuoti, kaip vertinama jų veikla, bet ir siekiama pagerinti esamus veiklos rezultatus darbuotojams išsakant faktais paremtas pastabas ir suformuluojant lūkesčius konkrečios jų veiklos gerinimui (Levy ir kt., 2002).



6 pav. Transakcinės lyderystės bruožai

Van der Schaaf ir kt. (2017) pritaria šiems teiginiams teigdami, kad transakciniai lyderiai pasižymi į faktus orientuota grįžtamojo ryšio elgsena ir grįžtamąjį ryšį dažniausiai suteikia kaip konstruktyvią kritiką, taip pat nevengia darbuotojams suteikti neigiamo grįžtamojo ryšio, kuriuo identifikuojamas netenkinantis darbuotojų elgesys ar rezultatai, juos apie tai informuojant ir taip siekiant užtikrinti, kad nepageidaujami veiksmai nesikartotų ateityje.

Ni ir Zheng (2024) nagrinėdami neigiamą grįžtamąjį ryšį bei jo pasekmes darbuotojams akcentuoja, kad efektyviais laikomi tie lyderiai, kurie geba suteikti tokį grįžtamąjį ryšį, kuris darbuotojams padeda suprasti jų veiklos trūkumus ir skatina tobulėti sklandžiau prisidedant prie organizacinių tikslų siekimo. Lyderio gebėjimas tinkamai pateikti grįžtamąjį ryšį yra itin svarbus, nes jis gali padėti formuoti darbuotojų požiūrį į jų atliekamą darbą, motyvuoti siekti geresnių rezultatų bei padėti kurti organizacinę kultūrą, kurioje skatinamas darbuotojų kompetencijų tobulinimas. Neigiamas grįžtamasis ryšys dažniausiai suteikiamas kai vadovas pastebi, kad darbuotojų veikla neatitinka jai

keliama lūkesčių ar reikalavimų. Tokiu atveju vadovas gali suteikti konstruktyvią kritiką, kuri pavaldiniams padeda suprasti jų veiklos trūkumus, silpnąsias puses bei sritis, kuriose būtini pokyčiai.

Neigiamo grįžtamojo ryšio, kuriuo orientuojamasi į faktų pateikimą, poveikis darbuotojams gali būti dvejopas. Viena vertus, konstruktyvi kritika laikoma vertingu įrankiu darbuotojų veiklos gerinimui. Kita vertus, neigiamas grįžtamasis ryšys gali turėti priešingą poveikį. Tyrimai rodo, kad darbuotojai, kuriems suteikiamas neigiamas grįžtamasis ryšys, patiria riziką prarasti motyvaciją, norą dalintis savo žiniomis su kolegomis, pasitikėjimą savo gebėjimais atlikti darbą, taip pat gali patirti didesnę stresą, emocinį išsekimą, o kai kuriais atvejais – sustiprėjusį gėdos jausmą, kuris gali paskatinti negatyvų elgesį kolektyve ir norą palikti organizaciją (Li ir kt., 2014) (Xing ir kt., 2021) (Dimotakis ir kt., 2017).

Daugelyje mokslinės literatūros šaltinių grįžtamasis ryšys, kurį darbuotojams teikia vadovas, apibūdinamas kaip į veiklos rezultatus orientuotas grįžtamasis ryšys kai remiantis konkrečiais faktais, susijusiais su darbuotojo veikla per tam tikrą laikotarpį, įvertinami darbuotojo pasiekimai ir priimami bendri susitarimai dėl pokyčių, kuriuos savo veikloje turės įgyvendinti darbuotojas tam, kad jo rezultatai atitiktų vadovo turimus lūkesčius ir organizacijos poreikius (Wang ir kt., 2023).

Į faktus orientuoto grįžtamojo ryšio teikiama nauda taip pat akcentuoja Giamos ir kt. (2024), kurie teigia, kad jei grįžtamasis ryšys pasižymi konkretumu ir yra tiesiogiai susijęs su darbuotojo veikla, atliekamomis užduotimis, jis bus efektyvus ir darantis įtaką darbuotojų elgesiui, todėl pasižymintis realiu poveikiu užtikrinti veiklos rezultatų gerėjimą ateityje. Johnson'as (2013) grįžtamąjį ryšį, kurio metu pateikiama informacija, susijusi su konkrečiais darbuotojo veiklos rezultatais, taip pat apibūdina kaip objektyvų teigdamas, kad toks grįžtamasis ryšys išsiskiria specifiškumu, grįžtamojo ryšio gavėjas yra supažindinamas su aiškiais rodikliais, pagal kuriuos yra vertinami jo veiklos rezultatai, suformuluojami ir aiškiai iškomunikuojami tikslūs lūkesčiai, kokių rezultatų pagerėjimo tikimasi ateityje. Objektyvus grįžtamasis ryšys kuomet remiamasi konkrečiais faktais yra laikomas efektyviu ne tik todėl, kad jį teikiant pavyksta pasiekti aiškius susitarimus tarp vadovo ir darbuotojo, bet ir todėl, kad šį grįžtamąjį ryšį darbuotojai yra labiau linkę priimti. Autorių teigimu, darbuotojai vadovus, kurie remiasi konkrečiais faktais, laiko įsitraukusiais į jų veiklą ir yra labiau linkę tikėti jų grįžtamojo ryšio teisingumu. Toks vadovo įsitraukimas į darbuotojų veiklą veikia kaip patvirtinimas, kad grįžtamąjį ryšį teikiantis vadovas gerai išmano jų darbo specifiką, todėl pasižymi kompetencija, kuri padeda tinkamai įvertinti jų veiklos rezultatus.

Apibendrinant autorių teiginius galima teigti, kad grįžtamasis ryšys, kuriuo orientuojamasi į faktus, remiasi objektyvia informacija, aiškiais vertinimo kriterijais ir konkrečiais darbuotojo veiklos rodikliais. Tokia grįžtamojo ryšio forma darbuotojams suteikia aiškumą apie jų pasiekimus ir sritis, kurias reikia tobulinti, nes grįžtamasis ryšys yra aiškiai susietas su darbuotojo atliekamomis užduotimis ir skatina aiškiai apibrėžiamus pokyčius. Orientuojantis į faktus išlaikomas objektyvumas, todėl toks grįžtamasis ryšys jo gavėjų gali būti suvokiamas kaip sąžiningas ir pagrįstas, o tai stiprina pasitikėjimą vadovu bei didina darbuotojų motyvaciją keisti savo elgesį atsižvelgiant į grįžtamąjį ryšį.

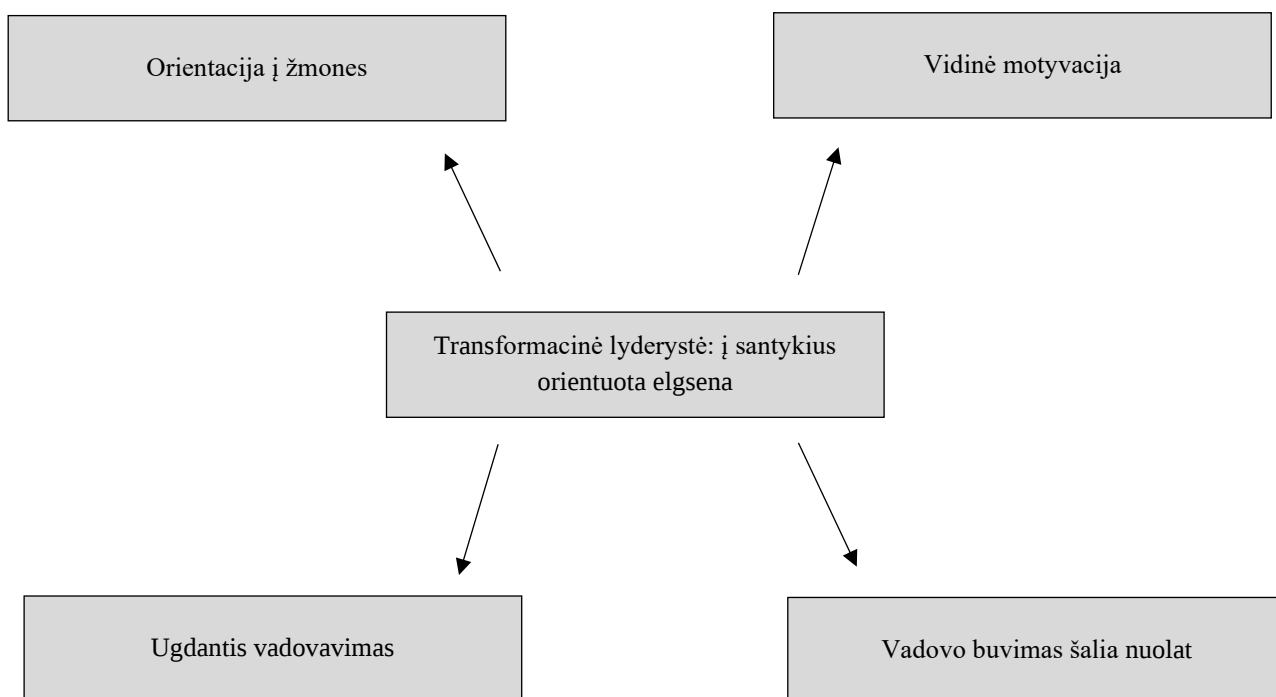
2.3.3. Grįžtamojo ryšio teikimo elgsena, orientuojantis į santykius

Mokslinėje literatūroje į santykius su darbuotojais orientuota vadovo elgsena apibūdinama kaip elgsena, kuri padeda gerinti ne tik darbuotojų veiklos rezultatus, bet ir bendrą organizacijos mikroklimatą. Ši elgsena dažniausiai pasireiškia ugdančiuoju vadovavimu, kuris skatina darbuotojų

asmeninį ir profesinį augimą. Į santykius orientuotas vadovas darbuotojus motyvuoja siekti aukštesnių tikslų, taip pat padeda puoselėti bendras vertybes ir tikslus taip stiprinant organizacinę kultūrą. Vadovo orientacija į žmones ne tik teigiamai veikia darbuotojų psichologinę gerovę, bet ir užtikrina didesnę jų įsitraukimą bei skatina lojalumą (Salas ir kt., 1992).

Vadovo orientacija į žmones gali būti apibūdinama per transformacinės lyderystės sąvoką. Transformacinė lyderystė apibrėžiama kaip vadovų gebėjimas stiprinti savo sekėjų pasitikėjimą savimi ir motyvuoti juos siekti aukštesnių tikslų siekiant, kad jų veiklos rezultatai pranoktų įprastus jiems darbo keliamus reikalavimus. Transformaciniai lyderiai apibūdinami kaip lyderiai, kurie pasižymi charizma, įkvepia savo sekėjus ir motyvuoja juos augti. Tokie vadovai skatina savo darbuotojų savarankišką, kritišką ir kūrybišką mąstymą bei su kiekvienu žmogumi geba sukurti ir palaikyti autentišką tarpusavio santykį. Tokia lyderystės forma skatina asmeninę ir profesinę sekėjų transformaciją, kuri jiems leidžia realizuoti visą savo turimą potencialą ir pasiekti aukščiausių veiklos rezultatų (Dvir ir kt., 2002).

Vienu iš pagrindinių transformacinei lyderystei būdingų bruožų įvairūs autoriai įvardija lyderių skiriamą dėmesį sekėjų tobulėjimui. Transformaciniai vadovai ne tik vertina darbuotojų esamą potencialą atlikti konkrečias užduotis tam tikru laikotarpiu, bet ir geba numatyti jų augimo perspektyvas bei galimas ateities atsakomybes. Toks požiūris skatina darbuotojų profesinį tobulėjimą ir padeda užtikrinti ilgalaikę organizacijos sėkmę (Dvir ir kt., 2002).



7 pav. Transformacinės lyderystės bruožai

Pratoom'as (2018) į žmogiškuosius santykius orientuotą vadovą apibūdina kaip lyderį, kuris pirmiausia yra suinteresuotas žmogiškųjų resursų valdymu. Toks vadovas siekia rūpintis ir tinkamai valdyti žmogiškuosius išteklius ne tik tam, kad būtų pasiekti organizaciniai tikslai, bet ir tam, kad darbuotojai turėtų galimybę realizuoti asmeninį savo potencialą. Vadovo orientacija ne tik į vadybines funkcijas, bet ir glaudžius tarpasmeninius santykius, darbuotojams užtikrina reikiamą emocinę

paramą. Tokia vadovo elgsena yra būdinga transformaciniam lyderystės stiliui, kuris pabrėžia lyderio gebėjimą atpažinti ir atliepti sekėjų psichologinius poreikius. Šis lyderystės stilius ne tik motyvuoja darbuotojus, bet ir skatina jų kūrybiškumą, iniciatyvumą ir įsitraukimą. Transformacinės lyderystės stilių savo veikloje taikantis vadovas darbuotojams dažnai teikia pozityvų grįžtamąjį ryšį ir su sekėjais sukuria abipusiu pasitikėjimu grįstus santykius (Bojovic ir Jovanovic, 2020).

Kalbėdami apie transformacinės lyderystės stilių autoriai pabrėžia, kad grįžtamojo ryšio teikimas yra vienas svarbiausių vadovo uždavinių. Teikdami grįžtamąjį ryšį vadovai turi galimybę užtikrinti ne tik nuolatinį rezultatų gerinimą, bet ir visapusišką darbuotojų augimą, o tai yra pagrindiniai transformacinių lyderių tikslai (Aguinis ir kt., 2012). Teikdami į darbuotojų stiprybes nukreiptą grįžtamąjį ryšį vadovai susitelkia darbuotojų turimus įgūdžius ir talentus, kuriais jie pasižymi, taip darbuotojams suteikdami galimybę žinoti, kokios jų stipriosios pusės yra vertinamos. Tai žinodami darbuotojai naudojami vadovo vertinamais savo įgūdžiais ir skiria dėmesį tolesniam jų plėtojimui.

Teikdami grįžtamąjį ryšį, kuris yra orientuotas į darbuotojų stiprybių pripažinimą, vadovai aiškiai įvardija savo darbuotojų stipriąsias puses atsižvelgdami į jų veiklos rezultatus, turimas žinias, įgūdžius ir talentus. Vadovai teigiamu grįžtamojo ryšiu darbuotojus skatina siekti aukščiausių rezultatų naudojantis savo stiprybėmis, tačiau tuo neapsiribodami darbuotojus skatina ir toliau gerinti savo rezultatus plėtojant turimus įgūdžius ir ugdant naujus įgūdžius, kuriuos jie gali įgyti atsižvelgdami į tai, kas jiems geriausiai sekasi. Transformaciniai lyderiai teigiamą grįžtamąjį ryšį, kuriuo skatina ir pripažįsta savo darbuotojus, teikia, nes stiprybių akcentavimas turi didelį potencialą tolesniam augimui ir tobulėjimui, be to teigiamas grįžtamasis ryšys veikia kaip motyvuojantis veiksnys užtikrinčiau naudoti savo stiprybes (Aguinis ir kt., 2012).

Panašų požiūrį išreiškia Chae ir kt. (2020) teigdami, kad teigiamas grįžtamasis ryšys darbuotojus veikia kaip paskatinimas ir pripažinimas. Teigiamu grįžtamojo ryšiu darbuotojams įprasta padėkoti už jų indėlį ir pastangas, taip pat galima pasveikinti pasiekus gerų rezultatų. Teigiamas grįžtamasis ryšys darbuotojus motyvuoja ir suteikia jiems pripažinimą, kartu darbo aplinkoje padeda užtikrinti gerą atmosferą. Tokioje aplinkoje darbuotojai jaučiasi geriau ir yra labiau patenkinti savo darbu (Chae ir kt., 2020).

Dar vienas svarbus transformaciniams lyderiams ir jų teikiamam grįžtamajam ryšiui būdingas bruožas – orientacija į ateitį. Kluger'is ir Nir'as (2010) nurodo, kad į ateitį orientuoto grįžtamojo ryšio pokalbio metu susitelkiama į tai, kas darbuotojui sekėsi gerai, kokios yra jo teigiamos patirtys, kokios asmeninės turimos savybės lėmė šių teigiamų patirčių atsiradimą ir kaip turimas stiprybes būtų galima išnaudoti ateityje, kad situacijos, kuriose darbuotojui sekėsi gerai, būtų kartojamos. Tokiu grįžtamojo ryšiu nesiekama pateikti pamatuoto veiklos vertinimo ar akcentuoti, kokios konkrečios veiklos darbuotojui nesisekė. Pagrindinis į ateitį orientuoto grįžtamojo ryšio tikslas yra žmogaus stiprybių pabrėžimas ir tikslų, susijusių su šiomis stiprybėmis, iškelimas ateičiai (Murphy, 2020).

Dar vienas grįžtamojo ryšio bruožas, kuriuo pasireiškia vadovo orientacija į santykių palaikymą, yra personalizacija. Kaip teigia Schaaf ir kt. (2016), teikiant tokio pobūdžio grįžtamąjį ryšį dėmesys sutelkiamas į konkretaus darbuotojo tikslus bei jo padarytą pažangą siekiant šių tikslų. Šis grįžtamasis ryšys pasižymi specifiškumu, kuris pasireiškia susitelkiant į konkretaus darbuotojo veiklas, vengiant apibendrinimų, susijusių su organizacija ar kitais darbuotojais. Darbuotojo pasiekimai vertinami aptariant asmeninę jo pažangą. Vadovas gali pateikti rekomendacijas, kurios padėtų sumažinti esamą atotrūkį tarp dabartinių ir siekiamų rezultatų, taip skatindamas darbuotojo tobulėjimą. Toks

grįžtamasis ryšys yra orientuotas į individualius darbuotojo karjeros bei profesinio augimo tikslus, o vadovas, teikdamas grįžtamąjį ryšį, aktyviai prisideda prie darbuotojo tobulėjimo ir siūlo jam reikalingą pagalbą.

Bak‘as (2020) pritaria šiems teiginiams teigdamas, kad vadovas per grįžtamąjį ryšį darbuotoją gali ne tik informuoti, kaip šiuo metu vertinama jo veikla, bet ir pasiūlyti išvelgiamų profesinio augimo galimybių, reikiamą paramą bei resursus, sumažinti neužtikrintumui. Tokiu grįžtamuoju ryšiu vadovas turi galimybę kurti ir stiprinti pasitikėjimą, kurį juo jaučia darbuotojai. Šis grįžtamasis ryšys glaudžiai susijęs su ugdančiuoju vadovavimu, kurio tikslas – užtikrinti darbuotojo asmeninį tobulėjimą ir autentiškų tikslų pasiekimą vadovui suteikiant reikiamą pagalbą ir įrankius darbuotojui pačiam atrasti būdus pasiekti užsibrėžtiems tikslams.

Taigi, apibendrinant skirtingų autorių mintis galima teigti, kad į santykius orientuotas grįžtamasis ryšys pasižymi individualiu požiūriu į darbuotoją, akcentuojant jo asmeninius tikslus, pažangą ir profesinį augimą. Į santykių palaikymą orientuotas grįžtamasis ryšys yra glaudžiai susijęs su ugdančiuoju vadovavimu, nes jį teikiant siekiama užtikrinti reikiamą vadovo paramą darbuotojų asmeniniam augimui ir progresui. Į santykius orientuotas grįžtamasis ryšys gerina vadovo ir darbuotojų tarpusavio santykius, didina pasitikėjimo jausmą vadovais ir visa organizacija. Tokiu būdu daromas teigiamas poveikis darbuotojų jaučiamai motyvacijai.

Siekiant nustatyti, kokią poveikį vadovo grįžtamasis ryšys daro darbuotojo psichosocialinėms patirtims, toliau šiame darbe atliekamas empirinis tyrimas.

3. Vadovo grįžtamojo ryšio poveikio darbuotojo psichosocialinėms patirtims tyrimo metodika

3.1. Tyrimo klausimas, objektas, tikslas ir uždaviniai

Tyrimo klausimas: kokį poveikį vadovo grįžtamasis ryšys daro darbuotojo psichosocialinėms patirtims?

Tyrimo objektas – vadovo grįžtamojo ryšio poveikis darbuotojo psichosocialinėms patirtims.

Tyrimo tikslas – ištirti vadovo grįžtamojo ryšio poveikį darbuotojo psichosocialinėms patirtims.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. ištirti grįžtamojo ryšio ir darbuotojo psichosocialinių patirčių raišką;
2. atskleisti, kokį poveikį darbuotojo psichosocialinėms patirtims daro vadovo grįžtamasis ryšis orientuotas faktus;
3. atskleisti, kokį poveikį darbuotojo psichosocialinėms patirtims daro vadovo grįžtamasis ryšis orientuotas santykius;

3.2. Tyrimo metodika

Siekiant ištirti vadovo grįžtamojo ryšio poveikį darbuotojo psichosocialinėms patirtims empirinis tyrimas atliekamas pasirinkus kokybinę tyrimo strategiją. Kaip teigia Žydzūnaitė ir Sabaliauskas (2017), kokybinio tyrimo metodus verta naudoti kai tiriama tema yra iki šiol mažai ištirta. Kokybinis tyrimas suteikia galimybę atskleisti gilesnes tiriamų konstrukto prasmes ir interpretacijas, taip pat leidžia gauti informaciją apie unikalios tyrimo dalyvių patirtis, kurios padeda suprasti, kaip jie mato ir patiria socialinę tikrovę. Kokybinio tyrimo metu surinkti duomenys yra informacija, kuri atskleidžia ne statistinius duomenis, bet unikalios patirtis ir procesus.

Tyrimą atliekant kokybiniu metodu, pasirinkta fenomenologinė metodinė perspektyva, nes siekiant ištirti iki šiol mažai nagrinėtą arba apskritai nenagrinėtą vadovo grįžtamojo ryšio poveikį darbuotojo psichosocialinėms patirtims ši metodinė perspektyva matoma kaip tinkamiausia. Žydzūnaitė ir Sabaliauskas (2017) fenomenologiją apibūdina kaip nuostatą, kuria siekiama suprasti nematomas, gilesnes įvairių fenomenų prasmes ir esmes. Remiantis šia nuostata, tyrimo metu informantų įvardytos unikalios patirtys bei nuostatos apie grįžtamąjį ryšį ir jo poveikį jų psichosocialinėms patirtims analizuojamos ne tik siekiant suprasti, kaip tyrimo dalyviai patiria ir vertina tiriamą fenomeną, bet kartu siekiant rasti ir tai, kas šiose skirtingose patirtyse yra bendra ir gali padėti platesne prasme nustatyti vadovo grįžtamojo ryšio daromą poveikį darbuotojo psichosocialinėms patirtims.

3.3. Tyrimo instrumentas

Pasak Rupšienės (2007), kokybiniai tyrimai gali būti atliekami taikant skirtingus duomenų rinkimo metodus, kuriais gali būti stebėjimas, žodinių istorijų rinkimas, vaizdo medžiagos, dienoraščių ir asmeninių dokumentų analizė, interviu ar grupinės diskusijos. Šiame tyrime duomenims rinkti pasirinktas pusiau struktūruotas interviu. Šis metodas leidžia asmeniškai pasikalbėti su tyrimo dalyviais ir tiek iš anksto parengtų, tiek diskusijos metu iškylančių papildomų klausimų pagalba išgirsti informantų unikalios asmeninės patirtis, nuomones apie tiriamus konstrukto, požiūrį į tiriamą temą ar suprasti jų pasaulėžiūrą. Pusiau struktūruotas interviu tarp tyrėjo ir informanto skatina

diskusiją, kurioje iš anksto parengtais klausimais nustatoma bendra pokalbio kryptis. Ši pusiau struktūruoto interviu suteikiama galimybė itin svarbi, nes atliekamas tyrimas yra susijęs. Šiame darbe atliekamo tyrimo metu pokalbiai su informantais buvo organizuojami naudojantis „Google Meet“ programa.

Siekiant atlikti pasirinktą tyrimą ir atskleisti, kokį poveikį vadovo grįžtamasis ryšys daro darbuotojo psichosocialinėms patirtims, sudarytas pusiau struktūruoto interviu klausimynas (žr. lentelę nr. 4).

4 lentelė Empirinio tyrimo klausimynas

Įvadiniai klausimai			
• Demografiniai klausimai: amžius, lytis, veiklos sritis. • Prašau trumpai pristatykite savo šiuo metu užimamas pareigas. • Kaip jūsų organizacijoje teikiamas grįžtamasis ryšys? Ar tam yra formali procedūra? Kokiais tikslais ir kaip dažnai jūs gaunate grįžtamąjį ryšį? • Ar galite įvardyti SCARF modelio dimensiją (statusas, užtikrintumas, autonomija, santykiai, sąžiningumas), kuri darbe jums atrodo svarbiausia?			
Klausimų sritys	Bendrieji klausimai	Gilinantys klausimai	Komentarai
„Teigiamas“ grįžtamojo ryšio pokalbis	Gal galite prisiminti situaciją, kai gavote grįžtamąjį ryšį ir buvo labiausiai sustiprinta, teigiamai paveikta kuri nors SCARF modelio dimensija?	Kaip vadovas jums pateikė savo grįžtamąjį ryšį ? Ar jautėte, kad pokalbio metu vadovas buvo suinteresuotas jūsų savijauta? Ką jis pokalbio metu akcentavo? Kaip jautėtės po šio pokalbio?	Gilinamaisiais klausimais tikslinamasi ar jautėsi vadovo orientacija į faktus, ar į santykius. Klausimais tikslinamasi kol identifikuojamas vienas iš SCARF elementų.
„Neigiamas“ grįžtamojo ryšio pokalbis	Gal galite prisiminti situaciją, kai gavote grįžtamąjį ryšį ir buvo labiausiai sumažinta, neigiamai paveikta kuri nors SCARF modelio dimensija?	Kaip vadovas jums pateikė savo grįžtamąjį ryšį ? Ar jautėte, kad pokalbio metu vadovas buvo suinteresuotas jūsų savijauta? Ką jis pokalbio metu akcentavo? Kaip jautėtės po šio pokalbio?	Gilinamaisiais klausimais tikslinamasi ar jautėsi vadovo orientacija į faktus, ar į santykius. Klausimais tikslinamasi kol identifikuojamas vienas iš SCARF elementų.
Ar galite prisiminti situaciją kai gavote grįžtamąjį ryšį ir buvo labiausiai sustiprinta arba sumažinta statuso dimensija?			Klausimai užduodami atsižvelgus į tai kokia SCARF modelio dimensija informantai įvardijo pirmuose dvejuose klausimuose kuriuose buvo prašoma prisiminti grįžtamojo ryšio pokalbį, kurio metu buvo labiausiai sustiprinta arba sumažinta viena iš SCARF modelio dimensijų.
Ar galite prisiminti situaciją kai gavote grįžtamąjį ryšį ir buvo labiausiai sustiprinta arba sumažinta užtikrintumo dimensija?			
Ar galite prisiminti situaciją kai gavote grįžtamąjį ryšį ir buvo labiausiai sustiprinta arba sumažinta autonomijos dimensija?			
Ar galite prisiminti situaciją kai gavote grįžtamąjį ryšį ir buvo labiausiai sustiprinta arba sumažinta santykių dimensija?			
Ar galite prisiminti situaciją kai gavote grįžtamąjį ryšį ir buvo labiausiai sustiprinta arba sumažinta, sąžiningumo dimensija?			

Šis klausimynas susideda iš įvadinių klausimų, kuriais siekiama tyrimo dalyvius įvesti į pokalbį, padėti jiems laisviau jaustis interviu metu, taip pat juos kiek geriau pažinti sužinant tokią informaciją kaip tyrimo dalyvių amžius, veiklos sritis, organizacijos, kurioje jie dirba, dydis ir užimamos pareigos. Visiems tyrimo dalyviams užduodamas klausimas, kuriuo siekiama suprasti, kokiais būdais jų organizacijoje teikiamas grįžtamasis ryšys, kaip dažnai jie jį gauna ir ar šis procesas yra formalizuotas. Kita dalis klausimų yra susijusi su tyrimo analizuojamomis tyrimo dalyvių, kurie yra įvairių organizacijų darbuotojai, psichosocialinėmis patirtimis, kurias apibrėžti pasirinkta per 5 SCARF modelio dimensijas. Kiekvieno tyrimo dalyvio pirmiausia prašoma įvardyti 1 iš 5 SCARF

modelio dimensijų, kuri darbo aplinkoje jam atrodo pati svarbiausia. Tyrimo dalyviams užduodant šį klausimą jie supažindinami su kiekvienos dimensijos reikšme, nes SCARF modelis nėra plačiai žinomas ir pažįstamas didelei visuomenės daliai, todėl norint atsakyti į tolesnius interviu klausimus, pirmiausia būtina susipažinti su šio modelio dimensijų reikšmėmis ir jas suprasti. Kita, su psichosocialinėmis patirtimis susijusi, klausimų dalis apima pagrindinius klausimus, kuriais tyrimo dalyvių prašoma prisiminti situacijas kuomet tam tikros SCARF modelio dimensijos buvo labiausiai sustiprintos arba priešingai – sumažintos. Tolesniais klausimais siekiama kuo geriau suprasti, kokia buvo situacija, kurioje vadovui teikiant grįžtamąjį ryšį buvo veikiamos įvairios psichosocialinės tyrimo dalyvių patirtys. Situacijos kontekstas apima grįžtamojo ryšio pobūdį (teigiamas ar neigiamas), vadovo elgsenos ypatumus teikiant grįžtamąjį ryšį, suinteresuotumą grįžtamojo ryšio gavėjo savijauta ir jausmus, tyrimo dalyviui kilusius po pokalbio. Gilinamaisiais klausimais, jei pokalbio metu tai įmanoma, siekiama identifikuoti, kokia buvo vadovo elgsena teikiant grįžtamąjį ryšį – ar jis orientavosi į faktus, ar į santykius.

3.4. Tyrimo etika

Atliekant kokybinį tyrimą tarp tyrėjo ir tyrimo dalyvių neišvengiamai susiklosto artimas santykis kuomet tyrimo dalyviai su tyrėju pasidalija savo asmeninėmis patirtimis ar išgyvenimais, kurių jokiam kitame kontekste nepažįstamajam neatskleistų. Dėl šios priežasties socialiniuose tyrimuose ypatingą reikšmę turi tyrimo etika. Nesilaikant mokslinio tyrimo etikos principų rizikuojama ne tik sumažinti tyrimo rezultatų validumą, bet ir tyrimo dalyviams sukelti nepageidaujamas pasekmes, kuriomis gali tapti dėl tyrimo metu išsakytų minčių, prisipažinimų kilusios problemos, nesutarimai darbe ar asmeniniame gyvenime. Todėl tyrimą atliekantis asmuo privalo laikytis šių pagrindinių mokslinio tyrimo etikos principų:

- Gerbti asmens privatumą;
- Užtikrinti dalyvių konfidencialumą ir išlaikyti anonimiškumą;
- Laikytis geranoriškumo ir siekti nepakenkti tiriamiesiems;
- Laikytis teisingumo principo (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

4. Vadovo grįžtamojo ryšio poveikio darbuotojo psichosocialinėms patirtims empirinio tyrimo rezultatai

Šiame skyriuje pateikiama informacija apie informantus, kurie dalyvavo vadovo grįžtamojo ryšio poveikio darbuotojo psichosocialinėms patirtims tyrime, aprašomos pagrindinės jų charakteristikos. Šiame skyriuje pateikiami gauti vadovo grįžtamojo ryšio poveikio darbuotojo psichosocialinėms patirtims empirinio tyrimo rezultatai. Pristatoma grįžtamojo ryšio ir psichosocialinių patirčių raiška tyrimo dalyvių organizacijose, aprašomas nustatytas teigiamo ir neigiamo grįžtamojo ryšio, orientuoto į faktus ir į santykius, poveikis darbuotojo psichosocialinėms patirtims. Tyrimo rezultatų aptarime ir diskusijoje apibendrinami tyrimo rezultatai, aprašomi tyrimą apribojantys veiksniai.

4.1. Informantų charakteristikos

Empirinis tyrimas buvo atliktas 2025 m. balandžio mėnesį. Tyrime dalyvavo 10 dalyvių, kurie buvo pasirinkti tikslinės atrankos principu, taikant kriterinės atrankos imties sudarymo būdą. Tyrimo dalyviai pasirinkti pagal šį kriterijų – jie yra administracijos darbuotojai.

Tyrime dalyvavo skirtingų lyčių, amžiaus, skirtingose veiklos srityse ir organizacijose, kurių dydis svyruoja nuo 15-os iki 700 darbuotojų, dirbantys darbuotojai. Tyrime dalyvavo 3 vyrai ir 7 moterys, tyrimo dalyvių amžiaus vidurkis – 33. Visus tyrimo dalyvius vienija tai, kad jie dirba organizacijų administracijose.

Lentelėje nr. 5 matomos informantų charakteristikos. Kiekvienam informantui yra suteiktas kodas, kuriuo informantas bus pristatomas apie jį kalbant ir cituojant jo interviu metu pateiktas įžvalgas.

5 lentelė Informantų charakteristikos.

Eil. Nr.	Informanto kodas	Amžius	Lytis	Organizacijos dydis	Veiklos sritis	Pareigos
1	I-1	27	Vyras	500	Informacinės technologijos	Procesų vystymo specialistas
2	I-2	27	Moteris	350	Informacinės technologijos	IT sistemų analitikė
3	I-3	28	Moteris	500	Informacinės technologijos	Asmeninė asistentė
4	I-4	29	Vyras	15	UI/UX dizainas	Konversijų optimizavimo dizaineris
5	I-5	47	Moteris	500	Gamybinė įmonė	Gamybos planuotoja
6	I-6	43	Moteris	750	Elektronikos gamyba	Vyresnioji pirkimų specialistė
7	I-7	28	Vyras	100	Informacinės technologijos	IT projektų vadovas
8	I-8	40	Moteris	500	Pirkimai	Pirkimų specialistė
9	I-9	32	Moteris	700	Tiekimo grandinė	Pirkimų specialistė
10	I-10	27	Moteris	11	Sertifikavimo įstaiga	Administratorė

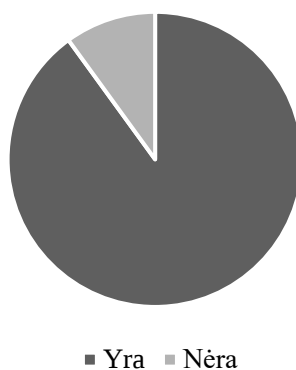
Tyrimo dalyviai buvo informuoti, kad jų konfidencialumas bus tinkamai užtikrintas, todėl toliau aprašant informantų charakteristikas ir analizuojant tyrimo metu gautus duomenis jokie asmeniniai duomenys, kuriais remiantis būtų galima identifikuoti tyrimo dalyvius, nėra atskleidžiami.

4.2. Grįžtamojo ryšio ir psichosocialinių patirčių raiška

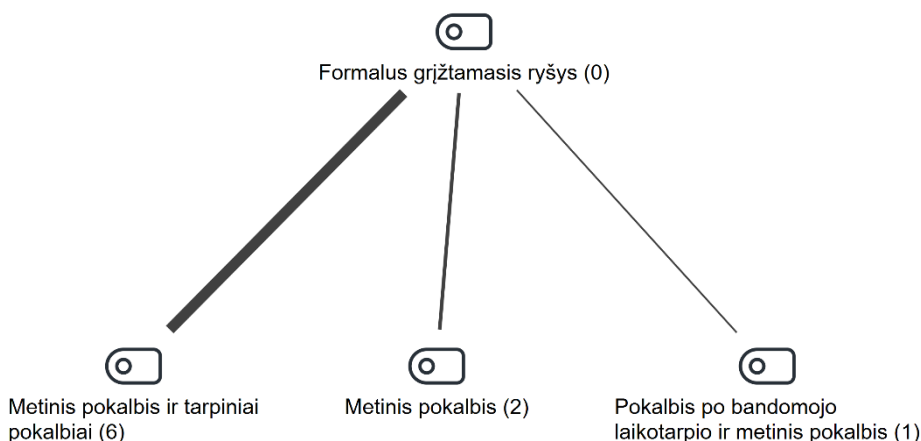
4.2.1. Grįžtamojo ryšio teikimo praktikos

Siekiant ištirti vadovo grįžtamojo ryšio poveikį darbuotojo psichosocialinėms patirtims empirinio tyrimo aprašomoji analizė pradedama nuo grįžtamojo ryšio ir psichosocialinių patirčių konstrukto analizės. Analizuojant interviu metu gautas išvalgas paaiškėjo, kad net 9 iš 10 informantų organizacijose egzistuoja formali grįžtamojo ryšio teikimo procedūra (žr. pav. 8). Tai rodo, kad formalizuotas grįžtamojo ryšio teikimas įvairiose organizacijose yra plačiai taikoma praktika kuomet tarp vadovo ir darbuotojo bent kartą per metus įvyksta iš anksto suplanuotas asmeninis pokalbis. Šie rezultatai patvirtina teorinėje darbo dalyje pateiktas mokslininkų išvalgas, kad grįžtamojo ryšio teikimas per formalius, dažniausiai kartą metuose vykstančius veiklos vertinimo pokalbius, daugelyje organizacijų yra vadovų dažniausiai pasitelkiama praktika grįžtamajam ryšiui suteikti.

Formali grįžtamojo ryšio teikimo procedūra



8 pav. Formali grįžtamojo ryšio teikimo procedūra informantų organizacijose



9 pav. Formalaus grįžtamojo ryšio teikimo formos

Informantų organizacijose priimtos formalaus grįžtamojo ryšio teikimo formos nežymiai išsiskyrė (žr. 9 pav.) Vienas tyrimo dalyvis įvardijo, kad jo organizacijoje grįžtamasis ryšys formaliai teikiamas pokalbio po bandomojo laikotarpio ir kartą per metus vykstančio metinio pokalbio metu. Informantas I-2: „Grįžtamasis ryšys teikiamas, pavyzdžiui, pasibaigus darbuotojo bandomajam laikotarpiui.

Tada kai man šis laikotarpis baigėsi susėdome su tuometine vadove ir kartu pildėme bandomojo laikotarpio aptarimo formą, kurioje buvo pateikti man skirti vadovės ir visos su manimi dirbusios komandos balai, buvau supažindinta su savo įvertinimu <...> Pasikeitus vadovui, buvo pradėti vykdyti veiklos vertinimo pokalbiai kartą per metus <...> Pokalbio metu vadovas pateikia formas, kurios iki mūsų pokalbio yra pildomos kitų komandos narių kaip apklausos apie mano darbą, bendravimą ir kitas asmenines savybes <...>“. Iš pateiktos citatos matoma, kad informantas I-2 savo organizacijoje per grįžtamąjį ryšį sulaukia ne tik vadovo, bet ir komandos narių, su kuriais dirba, įvertinimų.

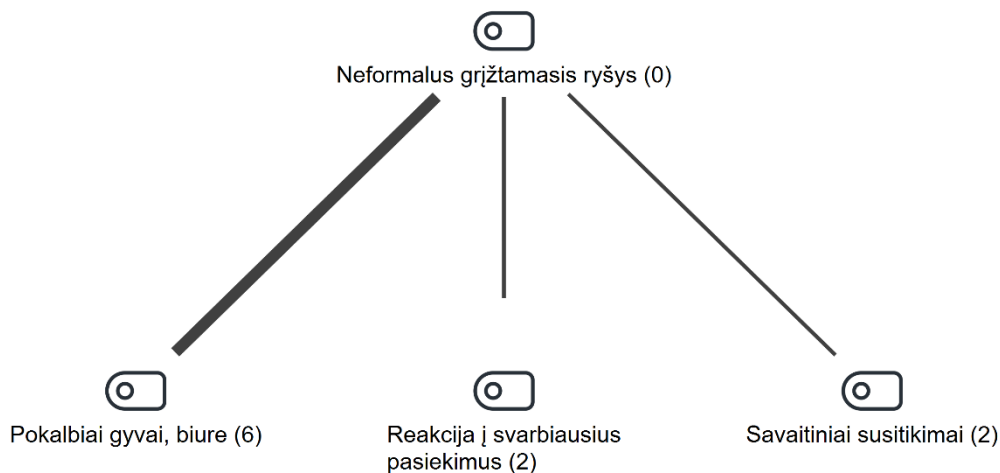
Du tyrimo dalyviai teigė, kad formali grįžtamojo ryšio procedūra jų organizacijose apima tik metinius pokalbius. Vienas iš informantų įvardijo, kad jo įmonėje šiuo tikslu veikia speciali ši procesą struktūruoti padedanti platforma. Informantas I-1: *„Formalus tai yra kartą metuose vykstantis veiklos vertinimas, mes turim tam grynai dedikuotą platformą, ten keliamės darbo tikslus, mokymosi tikslus, taip pat yra visokiausi klausimai apie susitapatinimą su įmonės vertybėmis, ten galiu įvertinti save ir savo vadovę. Vadovė peržiūrėjusi informaciją, kurią aš surašiau, gali įvertinti mane“*. Informantas I-9: *„<...> nuolatinių, suplanuotų kas du ar tris mėnesius pokalbių neturim apart metinių pokalbių“*.

Šeši informantai įvardijo, kad jų organizacijose formali grįžtamojo ryšio procedūra susideda iš metinių ir tarpinių pokalbių vykdymo. Tokia procedūra tiek moksliniuose, tiek kituose šaltiniuose įvardijama kaip pati efektyviausia. Analizuojant tyrimo dalyvių atsakymus paaiškėjo, kad visus skirtingose organizacijose organizuojamus metinius pokalbius vienija tai, kad jų metu pagrindinis dėmesys skiriamas darbuotojo profesinių ir mokymosi tikslų ateinantiems metams kėlimui ir per metus pasiektų rezultatų aptarimui. Tai patvirtina teorinėje darbo dalyje pateiktas mokslininkų įžvalgas, kad grįžtamasis ryšys įvairiose organizacijose dažniausiai pasitelkiamas kaip būdas gerinti darbuotojų veiklos rezultatams. Tyrimo metu pastebėta, kad tyrimo dalyviai, kalbėdami apie formalius grįžtamojo ryšio pokalbius, neįvardijo, kad juose būtų skiriama dėmesio jų psichologinės savijautos aptarimui ar jaučiamų psichologinių poreikių patenkinimui.

Natūralūs dėl skirtingų organizacijose veikiančių vidinių procesų atsirandantys skirtumai išryškėjo tarpinių pokalbių organizavime. Pavyzdžiui, du informantai teigė, kad jų organizacijoje metinis ir tarpiniai pokalbiai vyksta struktūruotai, nes tiek metinis, tiek tarpiniai pokalbiai yra gerai suplanuoti, turi aiškų intervalą ir tikslus. Informantas I-3: *„<...> Metinis pokalbis, metinių tikslų nusistatymas, tu nusistatai savo metinius tikslus ką tu nori per metus nuveikti <...> Na ir tada jau kas ketvirtį vyksta pasitikrinimas, kaip sekasi tuos tikslus įsivykdyti ką tu išsikėlei. Paskui kito metinio pokalbio pabaigoje žiūrimą ar tu pasiekei tuos tikslus ar ne <...>“*. Panašų procesą pasakoja ir informantas I-7: *„Bet šiaip yra numatyti formalesni pokalbiai kas 3-4 mėnesius. Peržiūra, kaip sekasi, ar yra kažkokių problemų, niuansų, ar kažką specifiškai reikėtų aptarti. Iš tų pokalbių yra keletas, kurie būna tokie dar rimtesni, kuriuose su vadovu aptariam bendrai metinį planą, kaip sekasi ir kas įsigyvendino, kas ne, kur dar norėtųsi toliau tobulėti“*.

Interviu metu visi informantai įvardijo, kad jų organizacijose grįžtamasis ryšys teikiamas ir neformaliais būdais (žr. 10 pav.). Tuo tarpu vieno tyrimo dalyvio organizacijoje neformalus grįžtamojo ryšio teikimas yra vienintelis būdas, kuriuo darbuotojai apskritai gauna grįžtamąjį ryšį, ir tokia situacija tyrimo dalyvio netenkina. Informantas I-4: *„Dabartinis darbas yra unikalus būtent šiuo atžvilgiu. Tas iš esmės labiausiai erzina, kad neturime suplanuotų susitikimų, kad galėtume dalintis grįžtamojo ryšiu su vadovu. Grįžtamasis ryšys įvyksta bet kada, niekada nežinau kada galiu*

sulaukti iš darbdavio to. Ši darbovietė absoliučiai neišnaudoja šio proceso. Aš tai bandžiau inicijuoti, kad būtų grįžtamasis ryšys, pasiruošdavau prieš susitikimus“.



10 pav. Neformalaus grįžtamojo ryšio teikimo formos

Du tyrimo dalyviai įvardijo, kad neformalų grįžtamąjį ryšį jie įprastai gauna savaitinių susitikimų su vadovu metu. Informantas I-1 akcentavo, kad net ir neformalaus pokalbio metu su vadovu kalbasi apie darbus ir asmeniškų temų neliečia. Informantas I-1: „<...> *Tų pokalbių metu iš vadovės patarimų, kaip geriau kažką galėčiau daryti negaunu, labiau patariama, kokių darbų man toliau reiktų imtis.* Tuo tarpu informantas I-3 priešingai, su vadovu turi tradiciją laiko skirti ir asmeninio gyvenimo aptarimui „<...> *Po to kažkaip pradėjome kai per savaitę kelis kartus susiskambinam dėl darbų pasiplanavimo 5 minutes visada skirti life check’ui. Vien dėl to, kad mūsų kolaboracija būtų geresnė, čia patys pajautėm“.*

Du informantai teigė, kad neformalus grįžtamasis ryšys, kurį jie gauna iš vadovo, dažniausiai yra susijęs taip pat su profesinėmis temomis, konkrečiai, su pripažinimu, kurį jie gauna kai gerai atlieka vadovui didelę reikšmę turinčius darbus. Pavyzdžiui, informantas I-2 teigė „*Galima sakyti, kad tas neformalus grįžtamasis ryšys visada yra susijęs su kažkokiais didesniais įvykiais, pavyzdžiui, priduoti dokumentai, išlaikytas naujas sertifikatas, kurio reikia įmonei.* <...> *vadovas visada atsiliepėdavo į kažkokį svarbesnį įvykį dėl kurio sulaukdavau iš jo neformalaus grįžtamojo ryšio“.*

Penki informantai teigė, kad neformaliai grįžtamąjį ryšį gauna be specialių susitikimų ar progų, tiesiog kartu su vadovu gyvai dirbdami biure, tačiau šis grįžtamasis ryšys taip pat susijęs su profesinėmis temomis. Informantas I-7 pasakojo „*Neformalus pokalbiai dažniausiai įvyksta gyvai prie kavos aparato, gali būti ir žinutėmis, skambučiais* <...>“. Tyrimo dalyvis I-5 teigė „*Nu turbūt gyvai, aišku dabar mano tokia situacija, kad mano vadovas, tiesioginis vadovas yra sąlyginai naujas ir daugiau iš manęs šiuo metu mokosi* <...>. *O šiaip daugiausia ta prasme žodžiu, kad ten kažką emailu surašyt, taip nelabai“.*

Tyrime dalyvavusių darbuotojų organizacijose grįžtamojo ryšio teikimas yra reikšmingas ir nuolat vykstantis procesas – 9 iš 10 informantų formaliai grįžtamąjį ryšį gauna bent kartą per metus, o neformalus grįžtamasis ryšys visiems informantams teikiamas nuolat. Pastebėta, kad metinių arba kitaip – veiklos vertinimo pokalbių – metu tyrimo dalyviai kartu su vadovu keliasi metinius tikslus,

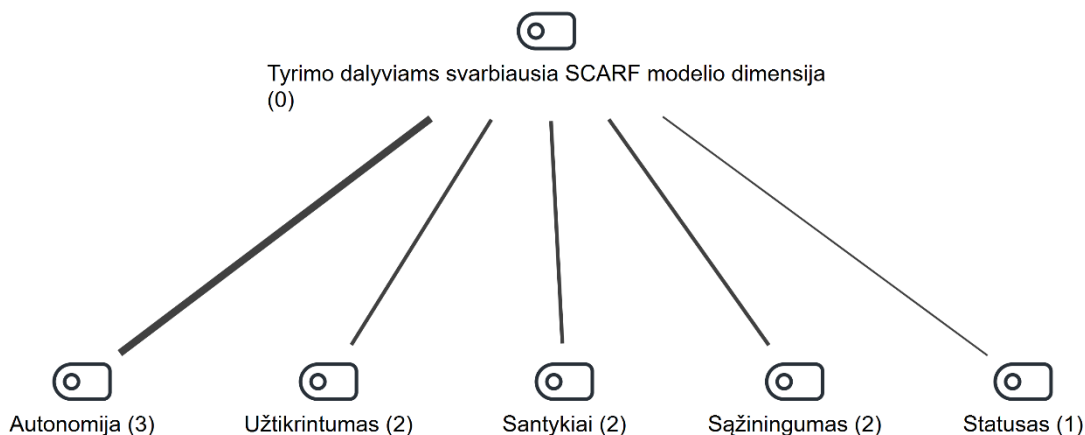
aptaria mokymosi ir tolesnes kompetencijų kėlimo perspektyvas, įvertinami jų pasiekti veiklos rezultatai. Tai patvirtina teorinėje darbo dalyje pateiktas skirtingų autorių įžvalgas, kad grįžtamojo ryšio pokalbiai yra dažna praktika, kurios pagrindinis tikslas – užtikrinti nuolatinį darbuotojų veiklos rezultatų gerinimą. Tyrimo metu taip pat pastebėta, kad teik formalių, tiek neformalių grįžtamojo ryšio pokalbių metu temoms, susijusioms su darbuotojų emocine būkle ar psichologiniais poreikiais, dėmesio skiriama retai arba neskiriama išvis.

Atsižvelgiant į tai, kad grįžtamojo ryšio pokalbiai yra itin reikšmingi darbuotojų tobulėjimui, karjeros perspektyvoms, o kartu ir teigiamai patirčiai organizacijoje, tai, kaip vadovas pateikia savo grįžtamąjį ryšį, gali daryti poveikį įvairioms darbuotojų psichosocialinėms patirtims, kurios analizuojamos tolesnėse tyrimo dalyse.

4.2.2. Psichosocialinių patirčių suvokimas ir svarba

Empirinio tyrimo metu visi informantai buvo supažindinti su SCARF modeliu, kurio dimensijos šiame darbe apibrėžiamos kaip psichosocialinės darbuotojo patirtys. Tyrimo dalyviams buvo pristatytos 5 šį modelį sudarančios dimensijos ir plačiau paaiškinta, ką kiekviena dimensija reiškia. Modelį sudarančios 5 dimensijos, kurios buvo pristatytos tyrimo dalyviams – statusas, užtikrintumas, autonomija, santykiai ir sąžiningumas. Tyrimo metu pastebėta, kad visiems informantams SCARF modelis buvo girdimas pirmą kartą ir mėgindami atsakyti į toliau interviu metu pateiktus klausimus tyrimo dalyviai patyrė iššūkių įvardijant, kokios psichosocialinės patirtys buvo veikiamos skirtingose situacijose kai iš vadovo gavo grįžtamąjį ryšį. Vis dėlto, interviu metu užduoti klausimai tyrimo dalyvius paskatino apmąstyti psichosocialinių patirčių svarbą.

Siekiant nustatyti, kokią reikšmę psichosocialinės patirtys tyrimo dalyviams turi darbo aplinkoje, jiems buvo užduotas klausimas, kuriuo buvo prašoma įvardyti vieną SCARF modelio dimensiją, kuri darbo aplinkoje jiems yra pati svarbiausia (žr. 11 pav.).



11 pav. SCARF dimensijų pasiskirstymas

Paaikškėjo, kad skirtingų psichosocialinių patirčių svarba tyrime dalyvavusių darbuotojų tarpe pasiskirstė beveik tolygiai ir nei viena SCARF modelio dimensija neišryškėjo kaip pati svarbiausia daugumai tyrimo dalyvių (žr. 11 pav.) Tai rodo, kad kiekvienam darbuotojui darbo aplinkoje skirtingos psichosocialinės patirtys gali būti reikšmingos dėl skirtingų priežasčių, atsižvelgiant į jo subjektyvų suvokimą, požiūrį į save ir darbą, individualias turėtas darbinės patirtis, stipriausiai jaučiamus poreikius ar asmenines savybes bei vertybes. Todėl galima teigti, kad darbuotojams yra

svarbios visos psichosocialinės patirtys ir jų svarbą lemia subjektyvūs veiksniai. Dėl šios priežasties, ir šioms patirtims daromas poveikis gali būti skirtingas. Tai, kas svarbu vienam darbuotojui, kitam gali būti nepastebima ir atvirkščiai.

Trys informantai teigė, kad darbe jiems svarbiausia autonomija, kuri, remiantis moksline literatūra, gali būti apibūdinama kaip galimybė pačiam darbuotojui organizuoti savo darbą. Priežastis atskleidžia informantų I-2 ir I-10 teiginiai. I-2: „*Aš manyčiau autonomija, kuri yra būtent apie sprendimus, nes jaučiuosi, kad tikrai aš pakankamai laisvai galiu juos priimti. Savo laiką irgi planuoju laisvai, jei tik reikia galiu darbo laiką atidirbti vėliau ir padaryti darbus, pavyzdžiui, vakare. <...>*”. Informantas I-10: „*Manau, kad autonomija, nes turiu didelę laisvę pati planuoti savo darbus, susidėlioti taip kaip man tinka ir patinka*“. Šie tyrimo dalyviai autonomiją suvokia ir vertina pirmiausia kaip galimybę laisvai planuoti savo laiką, darbus, užimtumą. Tuo tarpu informantas I-7 pripažino, kad autonomiją labiausiai vertina dėl kartu su ja kylančio atsakomybės jausmo „*<...> Man labai svarbu ir patinka kai galiu autonomiškai priimti sprendimus, neprivalau su kuo nors kaskart tartis. Man patinka jausti pasitikėjimą, kad esu tas, kuriam galima pačiam priimti sprendimus, nešti su tuo ateinančią atsakomybę. Iš esmės tai yra mano siekiamybė darbe todėl patinka dabartinis darbas, nes jis visiškai tą suteikia*”.

Du informantai teigė, kad jiems darbe svarbiausi santykiai, kurie, remiantis moksline literatūra, gali būti apibūdinami kaip prasmingi emociniai ryšiai su kitais žmonėmis. Informantas I-9 teigė, kad dėl darbe užmegztų pozityvių santykių jaučia motyvaciją dirbti net tada kai darbe tenka išgyventi emociškai sunkius periodus „*Man santykiai darbe duoda ir motyvaciją eiti į darbą, kasdienybėje išsikalbėjimas tarp kolegų duoda daug, palengvėja net kai žinai, kad ir kitam blogai. Jei nebūtų galimybės pašnekėti su kolega, man nebūtų motyvacijos net eiti į darbą <...>*“. Informantui I-8 geri santykiai su vadovais ar kolegomis užtikrina malonią darbo aplinką, kurioje norisi dirbti ir galima nebijoti prašyti pagalbos „*Sakyčiau, kad <...> santykiai. Nes jei visada tokioj toksiškoj aplinkoj dirbti būtų ganėtinai sudėtinga. <...> kad galėčiau kreiptis į kolegą ar vadovą jei iškyla kokių klausimų, kurie kyla gal net ir ne pirmą kartą, tai kad jie galėtų pagelbėti, galėtų pasiaiškinti <...>*“. Tokios tyrimo dalyvių įžvalgos rodo, kad darbo aplinkoje užmegzti prasmingi emociniai ryšiai suteikia emocinį palaikymą ir padeda kurti pozityvią atmosferą, kurioje darbuotojai gali jaustis turintys reikiamą paramą ir saugūs.

Taip pat du informantai įvardijo, kad jiems darbe svarbiausias yra sąžiningumas, kuris, remiantis moksline literatūra, gali būti apibūdinamas kaip jausmas, kad tai, kas vyksta socialinėse situacijose, yra suvokiama kaip teisinga ir sąžininga. Informantui I-4 teisingumas darbo aplinkoje leidžia jaustis saugiai, o šis saugumo jausmas jam reiškia tai, kad darbe jis bus sąžiningai įvertintas – už savo atliekamus darbus ir turimas kompetencijas. Informantas I-4: „*Pasakyčiau teisingumas. <...> Man jis skamba apie tai, kad mes visada esame lygūs, lygiaverčiai, nėra kažkokios daugumos susiformavę, atskirų genčių. Vadinasi galiu ateiti į darbą tam, kad atlikti gerai darbą ir nereikia žaisti intrigų žaidimo. <...> kad būsiu vertinamas ne subjektyviai vertinant tai, kiek sutariu su kolegomis, o pagal tai kokį darbą padarau*”. Tuo tarpu informantui I-3 sąžiningumas reiškia sąžiningą atsakomybių tarp darbuotojų paskirstymą „*Manau, tas visas teisingumas. <...> teisingumas tai būtų būtent kalbant iš savo patirčių, kad man labai svarbu, kad aš turėčiau daryti kas man pavesta, o ne kažkokius pašalinius darbus. <...>*”. Šios įžvalgos rodo, kad tyrimo dalyviai sąžiningumą, ar kaip savais žodžiais įvardija teisingumą, darbo aplinkoje sieja su sąžiningu ir objektyviu vadovo vertinimu bei teisingu darbu, kuriuos reikia atlikti, paskirstymu tarp kolegų.

Dviems informantams didžiausią reikšmę darbe turi užtikrintumas, kuris, remiantis, mokslinė literatūra, gali būti apibūdinamas kaip gebėjimas numatyti to, kas laukia ateityje. Informantas I-6 užtikrintumą supranta kaip aplinkinių pasitikėjimą ir užtikrintumą dėl savo darbo vietos „*Manau, kad būtų užtikrintumas. <...> Tiek kolegų, tiek vadovų pasitikėjimas ir užtikrintumas, kad darbą darai teisingai. <...> Jautiesi ir laisvai, ir motyvuotai, ir emociškai teigiamai*”. Informantas I-1 taip pat akcentavo svarbą būti užtikrintam dėl darbo vietos „*Manau, kad svarbiausias man yra užtikrintumas. Tiesiog noriu būti užtikrintas, kad ir ateityje turėsiu darbą, užtikrintas, kad turėsiu atlygį, tas atlygis bus nustatytas taip, kad atitiktų mano kompetenciją ir būsiu kompensuojamas ne tik už paprastai atliekamus darbus, bet ir už tą papildomą mylių ir papildomai atliekamą darbą*”. Taigi, šiems tyrimo dalyviams užtikrintumas pirmiausia reiškia užtikrintumą dėl darbo vietos, o tai padeda jaustis saugiai ir skatina labiau pasitikėti savimi kaip darbuotojais.

Vienas informantas įvardijo, kad darbe jam svarbiausias yra statusas, kuris mokslinėje literatūroje apibūdinamas kaip tarp kitų jaučiama savęs svarba ir reikšmingumas. Informantas I-5 teigė, kad aukštas statusas yra svarbus veiksnys, kuris gali padėti užtikrinti didesnę darbo efektyvumą ir padėti išvengti darbinių situacijų, kurios sukeltų nepageidaujamą stresą „*<...> Iš esmės turbūt tas statusas padeda spręsti problemas. Nes tu kai eini su kažkokia bėda pas kažką tai tavim tiki, tavo kompetencija tiki ir ta prasme lengviau dėliojasi reikalai negu kad tu būtum jaunas, nepatyręs ir ateitum tais pačiais žodžiais tą pačią problemą išsakyti ta prasme tau būtų sunkiau atstovėti poziciją. <...>*“.

Iš tyrimo dalyvių citatose pateiktų įžvalgų, kuri SCARF modelio dimensija arba kitaip – psichosocialinė patirtis – darbe jiems yra pati svarbiausia, pirmiausia matyti, kad psichosocialinės patirtys tyrime dalyvavusiems darbuotojams turi didelę reikšmę. Dėl teigiamų psichosocialinių patirčių jie pripažino jaučiantys motyvaciją eiti į darbą, jos skatina likti dirbti darbovietėje, kurioje užtikrinamas teigiamas svarbiausios psichosocialinės patirties užtikrinimas, teigiamų psichosocialinių patirčių užtikrinimas lemia didesnę pasitikėjimo tiek darbdaviu, tiek savimi jausmą. Tyrimo metu taip pat pastebėta, kad tyrimo dalyviai psichosocialinėms patirtims suteikia skirtingas prasmes ir jų svarbą vertina dėl pakankamai skirtingų priežasčių. Pavyzdžiui, vienam tyrimo dalyviui autonomija darbe reiškia galimybę pačiam planuoti savo užimtumą ir būtent dėl to ši psichosocialinė patirtis jam yra pati svarbiausia, tuo tarpu kitas tyrimo dalyvis autonomiją sieja su galimybe pačiam priimti reikšmingus sprendimus ir prisiimti kartu su tuo ateinančią atsakomybę. Vienas tyrimo dalyvis sąžiningumą sieja sąžiningu atsakomybių ir krūvio tarp kolegų paskirstymu, kitas – su žinojimu, kad darbe bus objektyviai įvertintas ir šis vertinimas bus paremtas jo kompetencijomis. Tai, kad nei viena SCARF modelio dimensija neišryškėjo kaip svarbiausia visų dalyvių tarpe rodo, kad darbuotojai labiausiai vertina skirtingus emocinės ir socialinės darbo aplinkos aspektus. Tai patvirtina mokslininkų ir ekspertų įžvalgas, kodėl vadovams svarbu asmeniškai pažinti kiekvieną savo darbuotoją ir grįžtamąjį ryšį teikti individualizuotai atsižvelgiant į žmogaus asmeninius poreikius ir prioritetus. Informantų citatų analizė taip pat patvirtina, kad teigiamos psichosocialinės patirtys gali padėti užtikrinti didesnę darbuotojų motyvaciją, gerą savijautą darbo aplinkoje, padėti stiprinti jaučiamą pasitikėjimą tiek vadovu, tiek savimi kaip darbuotoju.

4.3. Vadovo neigiamo grįžtamojo ryšio, orientuoto į faktus ir į santykius, poveikis darbuotojo psichosocialinėms patirtims

Atliekant empirinį tyrimą buvo siekiama nustatyti, kokią poveikį vadovo grįžtamasis ryšys daro darbuotojo psichosocialinėms patirtims. Siekiant šio tikslo, vadovo grįžtamasis ryšys pagal vadovo elgseną buvo išskirtas į 2 tipus. Šie tipai: vadovo grįžtamasis ryšys, orientuotas į faktus, ir vadovo

grįžtamasis ryšys, orientuotas į santykius. Remiantis teorinėje darbo dalyje pateiktais mokslininkų teiginiais, grįžtamasis ryšys gali būti teigiamas arba neigiamas, todėl šiame tyrime tiek į faktus, tiek į santykius orientuotas vadovo grįžtamasis ryšys išskirtas į teigiamą ir neigiamą.

Toliau pristatomas vadovo neigiamo į faktus ir į santykius orientuoto grįžtamojo ryšio poveikis tyrimo dalyvių psichosocialinėms patirtims.

Tyrimo metu buvo išskirta grįžtamojo ryšio kategorija, apimanti neigiamą į faktus orientuotą vadovo grįžtamąjį ryšį. Ši kategorija analizuojant informantų interviu metu pateiktus atsakymus papildyta subkategorijomis, kuriose apibendrintos konkrečios išryškėjusios vadovo elgsenos teikiant neigiamą į faktus orientuotą grįžtamąjį ryšį. Taip pat identifiкуotos pasekmės, kurias lėmė vadovo grįžtamasis ryšys (žr. 6 lentelę).

6 lentelė Vadovo neigiamo į faktus orientuoto grįžtamojo ryšio elgsenos ir pasekmės

Kategorija	Subkategorijos	Pasekmės				
Grįžtamasis ryšys	Vadovo elgsena	Noras keisti darbą	Išaugęs streso lygis	Nusivylimas vadovu	Sumažėjusi motyvacija	Kilęs nepasitikėjimas savo kompetencijomis
Vadovo neigiamas grįžtamasis ryšys orientuotas į faktus (10)	Vadovas akcentavo tik klaidas (3)	0	2	1	1	2
	Vadovas rėmėsi tik rodikliais, nesigilindamas į aplinkybes (7)	1	2	0	2	2

Daugiausia neigiamo į faktus orientuoto grįžtamojo ryšio situacijų, septynias, tyrimo dalyviai įvardijo kai vadovas jiems teikdamas grįžtamąjį ryšį rėmėsi tik rodikliais nesigilinant į aplinkybes ir dėl to neigiamai buvo veikiamos jų psichosocialinės patirtys. Trys situacijos buvo įvardytos kuomet vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį akcentavo tik padarytas klaidas. Analizuojant interviu metu surinktą informaciją išryškėjo ir pasekmės, kurias lėmė vadovo suteiktas grįžtamasis ryšys, kai kuriose tyrimo dalyvių įvardytose situacijose išvelgtos kelios pasekmės vienu metu (žr. 6 lentelę).

Analizuojant interviu metu pateiktas citatas paaiškėjo, kad neigiamas į faktus orientuotas grįžtamasis ryšys stipriausiai neigiamai veikė tyrimo dalyvių darbo aplinkoje jaučiamą sąžiningumą.

Pavyzdžiui, informantas I-6 kalbėdamas apie iš vadovo gautą grįžtamąjį ryšį teigė, kad jaučiamas sąžiningumas sumažėjo tuomet kai pokalbio metu vadovas rėmėsi tik faktais, tačiau neišklausė tyrimo dalyvio turimų argumentų ir juos paneigė „<...> Kai gavau grįžtamąjį ryšį neigiamą, kad nesuvaldau rizikų taip kaip reikėtų, o tai buvo neteisybė, nes aš žinau, kad yra kitaip. Ir tada pradėjom gilintis ir vistiek mano argumentai buvo paneigti.<...> Po šio pokalbio buvo daug emocijų sukilę. <...> Ir buvo pasakyta ko tu taip reaguoji čia tik darbas”.

Informantas I-5 kalbėdamas apie sumažėjusį sąžiningumą teigė, kad tai taip pat jautė kai vadovas rėmėsi tik faktais ir savo pastabą pateikė neatsižvelgdamas į situacijos aplinkybes – prieš tai kartu priimtus susitarimus „<...> vadovui atrodė, kad tam tikri dalykai turėtų būti padaryti kitaip, kad kai iš esmės kai buvom bendrai susidėlioję ir buvo bendri susirinkimai, o finale likau nesupratus ir padarius ne taip <...>. Kalbėdamas apie tai, kaip jautėsi šioje situacijoje informantas I-5 pripažino,

kad toks grįžtamasis ryšys jį demotyvavo ir sukėlė minčių, ar darboviete, kurioje dirba, jis apskritai yra reikalingas „*Prastai, iš tikrųjų prastai. Faktas, kad kerta per motyvaciją, kad visokių tų minčių kyla, kad ar tavęs čia reikia, ar čia tavęs nori, bet na su laiku susiguli tos visos emocijos*”.

Informantui I-4 taip pat teko gauti grįžtamojo ryšio, kuris neigiamai paveikė darbe jaučiamą sąžiningumą. Kaip teigė tyrimo dalyvis, vadovas pateikė pastabą įvardydamas kokių kompetencijų jam trūksta, tačiau tai darydamas vadovas neatsižvelgė, kad tuo metu tyrimo dalyvis buvo naujas, profesinės patirties neturintis darbuotojas, kurį pats vadovas buvo įsipareigojęs tinkamai apmokyti. „*Įsidarbinau kaip junior produkto dizaineris. <...> Ir turėjau vadovą, kuris buvo visos dizainerių komandos vadovas ir jis prisiėmė tą rolę, kad jis bus mano mentorius ir taip man padės ne tik greičiau į komandą įsiliesti, bet ir apskritai tobulėti. Ir atsimenu <...> nuskambėjo iš jo priekaištas, kad nežinau kažkokių labai elementarių dalykų kaip terminai ar procesiniai momentai <...> Ir manau į teisingumo temą pataikė todėl, kad mano vadovas profesionalas neįvertino, pamiršo kur aš stoviu, kad aš jaunas dizaineris esu ir man reikia pavidimo už rankytės ar pavyzdžio*“.

Kalbėdamas apie tai, kaip jautėsi ir kokias pasekmes sukėlė šis vadovo grįžtamasis ryšys, informantas I-4 teigė „*Tai mūsų santykių paveikė, pradėjau jo prisibijoti ir kur norėjosi parodyti procesą ir ką darau, tai bijodamas pradėjau slėpti. Nors ir po to jis atsiprašė, nes suprato, kad jis yra mano vadovas ir turėjo man padėti, bet tą akimirką atrodė kad yra neteisybė*”. Taigi, matoma, kad darbuotojai net ir objektyviais faktais paremtą grįžtamąjį ryšį gali suvokti kaip nesąžiningą ar neatitinkantį tikrovės jei vadovas grįžtamąjį ryšį teikia ignoruodamas platesnį situacijos kontekstą, atsisako diskutuoti apie aplinkybių įtaką tam tikrų rodiklių ar rezultatų atsiradimui, susitelkia į vieną faktą (pavyzdžiui, padaryta klaida) ir taip ignoruoja visus kitus su situacija susijusius faktus. Tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad neigiamai veikiamas sąžiningumas gali paskatinti nepasitikėjimą savo kompetencijomis, neigiamai paveikti pasitikėjimą vadovu, mažinti motyvaciją ir darbuotojui kelti stresą.

Analizuojant tyrimo dalyvių interviu metu pateiktas citatas taip pat nustatyta, kad vadovo neigiamas į faktus orientuotas grįžtamasis ryšys neigiamai veikė ir dalies tyrimo dalyvių darbe jaučiamą autonomiją.

Pavyzdžiui, informantas I-10 kalbėdamas apie iš vadovo gautą neigiamą grįžtamąjį ryšį kai vadovas susitelkė tik į faktus teigė, kad jį gavęs ėmė abejoti darbe savo priimamais sprendimais, jų teisingumu, o tai lėmė sumažėjusį autonomijos jausmą. „*<...> esu gavusi tokią kaip ir pastabą, kad dėl būtent laiko ir darbų planavimo reikėtų šiek tiek tokios tvarkos įsivesti ir pasiplanuoti kiek per dieną galiu skirti tam tikro laiko vienam ar kitam darbui, kad tie dalykai, kuriuos reikia atlikti būtų nepamiršti. <...> vien tas neigiamas grįžtamasis ryšys, kadangi esu jautri asmenybė iškart pagalvojau, kad tikrai kažką blogai dariau iki šiol. Ir tokia savivertė nukentėjo <...>. Pagalvojau, kad tikrai netinkamai pasiskirstau tuos darbus*”. Kaip matoma šioje situacijoje, nors vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį konstatavo faktus, kokie darbuotojo darbo aspektai jo netenkina, neatsižvelgęs į kontekstą, kad jo darbuotojas yra itin jautri asmenybė, todėl ir kritiką priima ypač jautriai, tik į faktus orientuotu grįžtamuoju ryšiu darbuotoją paskatino imti abejoti savo darbo organizavimo būdais, priimamais sprendimais, o tai lėmė kilusį jausmą, kad darbuotojas negeba dirbti autonomiškai, todėl jautėsi praradęs iki tol turėtą autonomijos lygį.

Informantas I-5 įvardijo situaciją kai iš vadovo gavo grįžtamąjį ryšį, kuriuo buvo kvestionuojama jo darbų kokybė, ir tai lėmė kilusį jausmą, kad visi jo priimami sprendimai nėra tinkami „*<...> toks*

paskutinis atvejis, kad lygtai buvo kvestionuojama ar iš principo teisingai buvo kažkas padaryta ir gal tada atrodo eini su kiekvienu klausimu klausti, tai ką daryti ar ne, tai ta autonomija jauti, kad nėra jina begalinė ir kažkurioj vietoj tu pradedi klaust savęs, kaip iš tikrųjų yra ir kaip turi būti, ar čia dėl tos kiekvienos autorizacijos reikia eiti“. Ši tyrimo dalyvio patirtis taip pat rodo, kad vadovui remiantis tik konkrečiais faktais arba kaip šiuo atveju – konstatuojant, kad darbų kokybė neatitinka lūkesčių – darbuotojas gali imti abejoti savo priimamais sprendimais ir taip nukentėti jo jaučiama autonomija.

Vadovui suteikus neigiamą grįžtamąjį ryšį, kuriuo buvo konstatuoti faktai, kad tyrimo dalyvių savarankiškai priimti sprendimai buvo netinkami ir prastus rezultatus, tyrime dalyvavusiems darbuotojams kilo nepasitikėjimo savimi ir savo priimamais sprendimais jausmas, todėl darbe jaučiamas autonomijos lygis sumažėjo. Autonomijos sumažėjimas paskatino nepasitikėjimą savo kompetencijomis ir išaugusį jaučiamo streso lygį. Tačiau svarbu pastebėti, kad, remiantis teorinėje darbo dalyje pateiktomis mokslininkų išvalgomis, grįžtamojo ryšio poveikis yra kompleksiškas ir įvairiose situacijose gali būti lemiamas jį gaunančio žmogaus asmeninių savybių.

Tyrimas parodė, kad vadovo neigiamas į faktus orientuotas grįžtamasis ryšys neigiamai veikė ir šias tyrimo dalyvių psichosocialines patirtis: statusą, santykius.

Informantas I-9 prisiminė situaciją kuomet iš vadovo gavo grįžtamąjį ryšį ir tuo metu buvo viešai nuvertintas, o tai neigiamai paveikė jo statusą „<...> sėdėjome viename kabinete ir tiek mano aukščiausia vadovė, ir mano klientai <...> kalbėjome apie vieną problemą, apie komponentų trūkumą ir vadovė tiesiog užtiko mano klaidą. Pamatė, kad praleidau vieną smulkmeną ir tiesiog prie jų net ne angliškai, lietuvių kalba į mane atsisuko ir pasakė kas čia per nesąmonė, kodėl taip yra? <...> Tai čia net ir tokį pasitikėjimą savimi numušė ir vadovė moka taip perteikti, kad kažką taip negerai padarei, kad apskritai nieko nemoki ir nieko nesupranti“. Kaip matoma, grįžtamasis ryšys kuomet vadovas akcentavo tik padarytą klaidą ir ignoravo situacijos kontekstą bei bet kokią teigiamą darbuotojo indėlį, tyrimo dalyviui sukėlė itin stiprų nuvertinimo jausmą, o vadovo nuvertinimas buvo patiriamas kaip sumenkintas statusas, kuris yra itin svarbi sąlyga darbuotojams jaustis pilnaverčiais ir pakankamai svarbiems.

Vadovui teikiant neigiamą į faktus orientuotą grįžtamąjį ryšį neigiamai buvo veikiami ir tyrimo dalyvių santykiai, kuriuos jie yra užmezgę darbe, dažniausiai, su pačiu vadovu. Pavyzdžiui, informantas I-6 įvardijo, kad vadovo neigiamas grįžtamasis ryšys kai „matoma tik lentelė“ yra svarbus veiksnys, neigiamai veikiantis tarpusavio santykį „Santykius neigiamai paveikia kai vadovas būna neįsigilinęs į situaciją ir mato tik lentelę ir rezultatus. Jie blogi, nepaisant to, kad ir aiškini ir dėlioji faktus, kad tie rezultatai nesusiję su mano nepadarytais darbais, reikia kad vistiek blogai ir tai yra visiškas vadovo neįsigilinimas į situaciją“.

Tyrimo metu buvo išskirta ir grįžtamojo ryšio kategorija, apimanti neigiamą į santykius orientuotą vadovo grįžtamąjį ryšį. Ši kategorija analizuojant informantų interviu metu pateiktus atsakymus taip pat papildyta subkategorijomis, kuriose apibendrintos konkrečios išryškėjusios vadovo elgsenos teikiant neigiamą į santykius orientuotą grįžtamąjį ryšį. Taip pat identifiкуotos pasekmės, kurias lėmė vadovo grįžtamasis ryšys (žr. 7 lentelę).

Daugiausia neigiamo į santykius orientuoto grįžtamojo ryšio situacijų, aštuonias, tyrimo dalyviai įvardijo kai vadovas jiems teikdamas grįžtamąjį ryšį nekreipė pakankamai dėmesio į jausmus ir

emocijas, kuriuos jiems galėjo kelti gautas neigiamas grįžtamasis ryšys. Tai rodo, kad dalis vadovų grįžtamąjį ryšį vis dar suvokia kaip tam tikros informacijos perdavimo procesą ir pakankamai neatsižvelgia į psichologinius šio proceso niuansus, kurie daro reikšmingą įtaką grįžtamojo ryšio priėmimui, efektyvumui, o kartu ir darbuotojo savijautai. Du kartus tyrimo dalyviai pripažino, kad jų psichosocialinės patirtys buvo veikiamos neigiamai kai jautė, kad vadovas atvirai parodė jais jaučiamą asmeninį nusivylimą (žr. 7 lentelę).

7 lentelė Vadovo neigiamo į santykius orientuoto grįžtamojo ryšio elgsenos ir pasekmės

Kategorija	Subkategorijos	Pasekmės				
Grįžtamasis ryšys	Vadovo elgsena	Noras keisti darbą	Išaugęs streso lygis	Nusivylimas vadovu	Sumažėjusi motyvacija	Kilęs nepasitikėjimas savo kompetencijomis
Vadovo neigiamas grįžtamasis ryšys orientuotas į santykius (10)	Vadovas atvirai demonstravo asmeninį nusivylimą (2)	0	0	1	0	1
	Vadovas nekreipė dėmesio į galimus jausmus ir emocijas (8)	0	2	3	2	1

Tyrimo metu paaiškėjo, kad neigiamas į santykius orientuotas grįžtamasis ryšys stipriausiai neigiamai veikė tyrimo dalyvių darbe jaučiamą užtikrintumą.

Informantas I-9 prisiminė situaciją kai vadovas užtikrino, kad jis ir kolegos gali jaustis saugūs dėl savo darbo vietų, tačiau realybė buvo priešinga. Vadovas, nesilaikydamas savo žodžio, paskatino tyrimo dalyvio ir jo kolegų nerimą dėl savo darbo vietų stabilumo, o tai darbuotojas patyrė kaip sumažėjusį užtikrintumą „*Užtikrintumas sakyčiau buvo paveiktas neigiamai dėl mūsų įmonėje sumažėjusios gamybos, buvo etatų mažinimai <...> ir vieno mėnesinio susirinkimo metu aukščiausia vadovė pasakė, kad daugiau etatų mažinimų neplanuojama, neturėtų būti, bet po kelių dienų gavome skyriuje laišką iš vienos kolegės, kad ji palieka įmonę, ačiū ir viso gero. Tai mes buvome šoke, nes nieko niekas nežinojo, plius vadovė prieš kelias dienas sakė, kad niekas nebus atleistas. Ir tada nebežinojau kas toliau, ar nebus toliau etatų mažinimo, ar pats už savaitės savo darbo vietą turėsi*”.

Informantas I-5 darbe kilusį neužtikrintumo jausmą taip pat siejo su situacijomis, kurių metu vadovas keitė savo nuomonę, sprendimus. Tai skatino kilusias abejones savo gebėjimais tinkamai atlikti darbą, todėl šioje situacijoje darbuotojas patyrė neužtikrintumą dėl savo atliekamo darbo tinkamumo „*<...> būna taip, kad kai dažnai keičiasi nuomonė ar ne, kad kai lygtais eina viena linkme ir staiga lygtais pasikeičia viskas ir lygtais apverčia viską 180 laipsnių kampu, nu va tas toksai yra kad galvoji ar tikrai mes viską čia teisingai darom, nes tiesiog situacija dažnai keičiasi. Jeigu tau iš ryto vienaip komunikuoja, o po pietų žiūrėk jau ta situacija visai kitoj šviesoje. Tai šitoj vietoj tada užtikrintumo trūksta*”.

Tuo tarpu informantas I-7 teigė, kad užtikrintumo trūkumas buvo susijęs su aiškios vadovo komunikacijos trūkumu „*<...> Vieno pokalbio metu bendrai analizuojant darbų planavimus ir eigą iš vadovo trūko to tokio užtikrintumo dėl ateities, struktūrų komandų, kas yra tokie šiek tiek*

diskomfortai ir stresai, kad reikės rūpintis papildomai situacijomis. Tai toks kažkoks užtikrintumo trūkumo momentas buvo”.

Šios interviu metu įvardytos situacijos atskleidžia, kad tyrimo dalyvių jaučiamas užtikrintumas stipriausiai neigiamai buvo veikiamas kai vadovas nesilaikė savo žodžio, keitė anksčiau išsakytą poziciją ar stokojo aiškesnės komunikacijos. Šias elgsenas vienija tai, kad vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį pakankamai neįvertino ir neatsižvelgė, kokius jausmus ir emocijas šie jo poelgiai sukels darbuotojams. Tyrimo dalyviai pripažino, kad neužtikrintumą patyrė jausdami neužtikrintumą dėl darbo vietos ar atliekamo darbo tinkamumo, galimybių įveikti profesinius iššūkius. Tai skatino nusivylimą vadovu, didino streso lygį ir mažino motyvaciją.

Vadovui teikiant neigiamą į santykius orientuotą grįžtamąjį ryšį ir pakankamai neatsižvelgiant į dėl jo darbuotojams galinčias kilti emocijas, jausmus ar atvirai išreiškiant asmeninį darbuotojais jaučiamą nusivylimą, neigiamai buvo veikiamas ir tyrimo dalyvių jaučiamas sąžiningumas.

Pavyzdžiui, informantas I-2 neteisybę jautė kai vadovas priėmė tam tikrus sprendimus, tačiau neatsižvelgė, kad tyrimo dalyvis dėl to gali patirti stiprų nelygybės tarp kolegų jausmą, ir dėl to patirti neigiamas emocijas „*Turiu keletą situacijų, kurios kvepia būtent neteisingumu. Pavyzdžiui, yra tekę sulaukti tokio gal nelabai malonaus grįžtamojo ryšio kai vadovo paklausiau apie papildomą monitorių. <...> Tada sužinojau, kad nors monitorių užsakymas jau padarytas, nei vienas neatiteks man, nes bus skirti mano kolegoms, kurie tuo metu ir taip turėjo po kelis monitorius. Paklausus vadovo, kodėl susidarė tokia situacija, gavau grįžtamąjį ryšį, kad taip kiti kolegos už kažkokius darbus bus pamotyvuojami. Tuo metu pasijutau, kad mano darbai neverti paskatinimo, jaučiau labai didelę neteisybę”.*

Kaip ir neigiamas į faktus orientuotas vadovo grįžtamasis ryšys, neigiamas į santykius orientuotas grįžtamasis ryšys taip pat stipriai neigiamai veikė statusą.

Informantas I-1 teigė, kad iš vadovo sulaukęs kritikos ir netgi priekaišto dėl netinkamo pasiruošimo metiniam pokalbiui jautė, kad vadovas juo asmeniškai nusivylė ir kartu nuvertino gebėjimą gerai dirbti, o tai neigiamai paveikė jo statusą „*Vieno metinio pokalbio metu iš vadovės gavau neigiamo grįžtamojo ryšio, ji man papriekaištavo <...> kad ji už mane turi galvoti tikslus, darbus ir akcentavo, kad apskritai dažnai nepateikiu jai projektų progreso. Atrodo, kad situacija, kurios ji iki galo nesuprato ir pirma nepasitiksline su manim pačiu, jai tapo pretekstu pasakyti man neigiamus dalykus. <...> statuso dimensija, ji čia buvo triuškinama, nes pagal tai ką ji (vadovė) kalbėjo jaučiausi nekompetentingas atlikti darbą, nevertas algos pakėlimo“.* Kaip matoma šioje situacijoje, tyrimo dalyvis dėl sumenkinto statuso ėmė jaustis nekompetentingu ir tarsi būtų nevertas didesnio atlyginimo.

Apibendrinant šios tyrimo dalies rezultatus, neigiamas į santykius orientuotas grįžtamasis ryšys taip pat darė neigiamą poveikį visoms tyrimo dalyvių psichosocialinėms patirtims, tačiau stipriausiai neigiamai buvo veikiamas užtikrintumas.

4.4. Vadovo teigiamo grįžtamojo ryšio, orientuoto į faktus ir į santykius, poveikis darbuotojo psichosocialinėms patirtims

Šiame poskyryje pristatomi vadovo teigiamo į faktus ir į santykius orientuoto grįžtamojo ryšio poveikio darbuotojų psichosocialinėms patirtims tyrimo rezultatai.

Tyrimo metu buvo išskirta grįžtamojo ryšio kategorija, apimanti teigiamą į faktus orientuotą vadovo grįžtamąjį ryšį. Ši kategorija analizuojant informantų interviu metu pateiktus atsakymus papildyta subkategorijomis, kuriose apibendrintos konkrečios išryškėjusios vadovo elgsenos teikiant neigiamą į faktus arba į santykius orientuotą grįžtamąjį ryšį. Taip pat identifikuotos pasekmės, kurias lėmė vadovo grįžtamasis ryšys (žr. 8 lentelę).

8 lentelė Vadovo teigiamo į faktus orientuoto grįžtamojo ryšio elgsenos ir pasekmės

Kategorija	Subkategorijos	Pasekmės				
Grįžtamasis ryšys	Vadovo elgsena	Padidėjęs pasitikėjimas savimi	Padidėjęs savarankiškumo jausmas	Padidėjęs pasitikėjimas vadovu	Padidėjusi motyvacija	Padidėjęs atsakomybės jausmas
Vadovo teigiamas grįžtamasis ryšys orientuotas į faktus (8)	Vadovas išskyrė konkretų indėlį į bendrus rezultatus (2)	1	0	0	1	0
	Vadovas įvertino konkrečius rezultatus (6)	1	2	1	1	1

Daugiausia situacijų, šešias, tyrimo dalyviai įvardijo kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį įvertino konkrečius jų veiklos rezultatus ir dėl to teigiamai buvo veikiamos jų psichosocialinės patirtys. Mažiau situacijų, 2, įvardytos kuomet vadovui teikiant grįžtamąjį ryšį buvo išskirtas ir taip pripažintas konkretus tyrimo dalyvių indėlis į bendrus rezultatus. Teigiamas į faktus orientuotas vadovo grįžtamasis ryšys teigiamą poveikį darė visoms SCARF modelio dimensijoms: santykiams, užtikrintumui, autonomijai, santykiams, sąžiningumui.

Teigiamas į faktus orientuotas grįžtamasis ryšys teigiamą poveikį darė tyrimo dalyvių darbo aplinkoje turimai autonomijai.

Trys informantai kalbėdami apie iš vadovo gautą teigiamą grįžtamąjį ryšį įvardijo, kad vadovui pripažinus jų priimtų sprendimų teisingumą jie jautė sustiprėjusią autonomiją ir taip išaugo jų pasitikėjimas savimi, o tai tapo postūmiu ir toliau patiems priimti sprendimus.

Pavyzdžiui, informantas I-7 kalbėdamas apie iš vadovo gautą teigiamą grįžtamąjį ryšį teigė, kad vadovui pripažinus konkrečius jo asmeniškai priimtus sprendimus jis pajautė didesnę vadovo pasitikėjimą jo kompetencijomis, o tai sustiprino autonomiją „*Turbūt galiu paimti tą pačią situaciją kai gavau pagyrimą. <...> kalbant su vadovu buvo aptarti ir patys darbo organizavimo principai, veiklų vykdymo procesas ir galiausiai iškomunikuota, kad mano pačio pasirinkti principai ir kaip aš renkuosi organizuoti visus darbus yra tinkami, jie duoda rezultatus. Pajutau, kad taip buvo išreikštas pasitikėjimas mano priimamais sprendimais ir gautas patvirtinimas, kad ir toliau galiu turėti vadovo visiškai suteikiamą laisvę daryti taip, kaip aš nusprendžiu <...>*”.

Informantas I-6 jausmą, kad darbe nuo šiol turi daugiau autonomijos taip pat siejo su teigiamu vadovo įvertinimu kuomet buvo pagirti konkretūs jo priimti sprendimai „*<...> Nes tada man įvardino teigiamą ryšį, kad tam tikruose veiksmuose buvo padaryti teisingi mano sprendimai. Tai sustiprino autonomiją priimti sprendimus pačiai, laisvę davė <...>*”.

Informantas I-3 prisiminė situaciją, kurioje iš vadovo sulaukęs savo iniciatyvos pripažinimo ir pagyrimo jautė, kad organizacijoje jo idėjos yra laukiamos, todėl nusprendė ir toliau imtis darbų,

kurie jam asmeniškai atrodė prasmingi „vadovui pasakiau, kad pastaruoju metu žaidžiu su įvairiomis automatizuotomis funkcijomis, sakau galbūt tave domintų toks modelis, aš galėčiau pabandyti. Pristačiau jam idėją, jis pasakė, kad super. Ir nuo to laiko aš pradėjau daugiau automatizuoti įvairius procesus, nes aš parodžiau ką gebu <...> ir nuo tada pradėjau imtis dar daugiau šių darbų, buvo paskatinimas, kuris motyvavo ir savarankiškai ėmiau siūlyti, ką galiu padaryti, pati planuodavau naujus procesus <...>”

Taigi, vadovui teikiant teigiamą į faktus orientuotą grįžtamąjį ryšį, o tai reiškia, įvertinant konkrečius veiklos rezultatus, pavyzdžiui, tyrimo dalyvių gebėjimą savarankiškai priimti sprendimus, dalis tyrimo dalyvių jautė, kad taip išaugo jų darbe turimas autonomijos lygis. Situacijose, kuriose buvo jaučiama, kad autonomija sustiprėjo tyrimo dalyviai ėmė jausti padidėjusį pasitikėjimą savimi ir kartu išaugusį atsakomybės jausmą.

Teigiamas į faktus orientuotas grįžtamasis ryšys teigiamai veikė ir tyrimo dalyvių santykius su vadovu.

Informantas I-9 teigė, kad vadovo grįžtamasis ryšys kuomet jis viešai pripažino svarbų informanto indėlį į bendrus veiklos rezultatus ir taip apgynė jį nuo kritikos sustiprino jų tarpusavio santykį „<...> Tai mano tiesioginė vadovė tiesiog užstojo, pateikė faktus, ką dariau, kad laiku dariau, kad aš iš savo pusės nebūtinai tuo metu, bet apleidau laiku dalykus padarau ir pateikiu teisingą informaciją. Tai toks vadovės elgesys ypač prieš kitus vadovus ir darbuotojus tą ryšį sustiprina ir žiūri į tą vadovą kaip žmogų, kuriuo gali pasitikėti“.

Tuo tarpu informantas I-1 pripažino, kad sustiprėjusį savo ir vadovo santykį jautė iš vadovo gaudamas teigiamą grįžtamąjį ryšį, nes šis jam veikia kaip patvirtinimas, leidžiantis žinoti, kad vadovas juo iš tiesų pasitiki „<...> kai vadovė mane viešai, per susirinkimus, kur dalyvauja tiekimo grandinės darbuotojai, gyrė, gavau teigiamą grįžtamą ryšį apie padarytus darbus. Tuo metu visada pajaučiu, kad mūsų santykis yra geras, nes manimi ji tiki, pasitiki, esu jos gerai vertinamas“.

Teigiamas į faktus orientuotas vadovo grįžtamasis ryšys darė teigiamą poveikį ir tyrimo dalyvių jaučiamam užtikrintumui bei darbo aplinkoje turimam statusui.

Informantas I-1 teigė, kad vadovei teigiamai įvertinus konkrečius jo per metus pasiektus tikslus jis pasijautė užtikrintas dėl savo darbo vietos „Vieno iš metinių pokalbių metu buvo pasakyta, kad praeiti metai sekėsi labai gerai, visi darbai atlikti puikiai, kiti metai bus lygiai taip pat keliantys iššūkių, bet vadovė tiki, kad aš juos įveiksiu, todėl laukia geri ateinantys metai. Tai įvardyčiau, kad tada buvo sustiprinta užtikrintumo dimensija, nes jaučiausi užtikrintas, kad ir kitais metais turėsiu darbą, man planuojamos veiklos“. Interviu metu informantas pripažino, kad pastaruoju metu jo organizacijoje vyko pakankamai didelis etatų mažinimas, todėl tai galima laikyti paaiškinimu, kodėl tyrimo dalyvis gerų veiklos rezultatų pripažinimą ir teigiamą vadovės įvertinimą siejo ne, pavyzdžiui, su išaugusiu statusu, bet su sustiprėjusiu užtikrintumu dėl darbo vietos. Tai rodo, kad vadovo grįžtamasis ryšys darbuotojų psichosocialinėms patirtims turi ypač didelį poveikį kai organizacijoje vyksta pokyčiai, darbuotojams galintys kelti nesaugumo jausmą.

Situacijose kai vadovas darbuotojus gyrė ir suteikė jiems teigiamą, motyvuojantį grįžtamąjį ryšį vienu metu buvo veikiamas ir daugiau psichosocialinių patirčių, pavyzdžiui, stiprinamas autonomijos jausmas ar užtikrintumas savo gebėjimais, kompetencijomis.

Tyrimo metu buvo išskirta ir grįžtamojo ryšio kategorija, apimanti teigiamą į santykius orientuotą vadovo grįžtamąjį ryšį. Ši kategorija analizuojant informantų interviu metu pateiktus atsakymus taip pat papildyta subkategorijomis, kuriose apibendrintos konkrečios išryškėjusios vadovo elgsenos teikiant neigiamą į santykius orientuotą grįžtamąjį ryšį. Taip pat identifiкуotos pasekmės, kurias lėmė vadovo grįžtamasis ryšys (žr. 9 lentelę).

Daugiausia situacijų, aštuonias, tyrimo dalyviai įvardijo kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį juos asmeniškai pagyrė, keturiose situacijose vadovas paskatino profesinį ar asmeninį tyrimo dalyvių augimą, taip pat keturiose situacijose vadovas grįžtamuoju ryšiu išreiškė palaikymą bei padrąšinimą (žr. 9 lentelę).

9 lentelė Vadovo teigiamo į santykius orientuoto grįžtamojo ryšio elgsenos ir pasekmės

Kategorija	Subkategorijos	Pasekmės				
Grįžtamasis ryšys	Vadovo elgsena	Padidėjęs pasitikėjimas savimi	Padidėjęs savarankiškumo jausmas	Padidėjęs pasitikėjimas vadovu	Padidėjusi motyvacija	Padidėjęs atsakomybės jausmas
Vadovo teigiamas grįžtamasis ryšys orientuotas į santykius (16)	Vadovas asmeniškai pagyrė (8)	5	1	0	1	1
	Vadovas paskatino profesinį ar asmeninį augimą (4)	1	0	2	0	1
	Vadovas išreiškė palaikymą ir padrąšinimą (4)	1	0	3	0	0

Tyrimo rezultatai parodė, kad vadovui teikiant teigiamą į santykius orientuotą grįžtamąjį ryšį, o tai reiškia, tyrimo dalyvius pagiriant už jų pastangas, indėlį ar savybes, paskatinant tiek profesinį, tiek asmeninį jų augimą ar išreiškiant reikiamą palaikymą stipriausias teigiamas poveikis buvo daromas tyrimo dalyvių santykiams su vadovu ir jų statusui, o tai lėmė padidėjusį savarankiškumo, pasitikėjimo savimi ir vadovu jausmą, taip pat padidėjusį atsakomybės jausmą.

Analizuojant tyrime dalyvavusių darbuotojų interviu metu įvardytas situacijas, kuriose vadovo grįžtamasis ryšys darė teigiamą poveikį jų ir vadovo tarpusavio santykiui, pastebėta, kad šis santykis pagerėjo tuomet, kai tyrimo dalyviai ėmė labiau pasitikėti vadovu. Pavyzdžiui, informantas I-3 teigė, kad vadovui sudėtingoje situacijoje išreiškus palaikymą ir suteikus reikiamą padrąšinimą bei pripažinimą, kuris leido pasijusti vertinamu organizacijoje, vadovu jaučiamas pasitikėjimas stipriai išaugo ir būtent tai padėjo sustiprinti tarpusavio santykį. Informantas I-3: „*Tai buvo mano pats pirmasis galima sakyti perdegimas ir tada aš vadovui papasakojau realią situaciją <...> tada jis man pasakė, kad „aš nesu tavo klientas, aš esu tavo vadovas, aš esu dėl tavęs ir man pirma reikia, kad tu gerai jaustumėsi kaip mano asistentė, o ne kažkokia samdoma darbuotoja ir tu esi mano komandos dalis, o ne tiesiog asistentė“. <...> Kai aš jam atvirai pasipasakojau <...> jaučiausi saugiai, jaučiau pasitikėjimą ir labai fainai, kad tokį vadovą turiu <...> kiek jis manim pasitiki, tai tą pasitikėjimą, santykį tada labai tvirtą užmezgėm“.*

Informantas I-1 santykio su vadovu sustiprėjimą taip pat siejo su išaugusiu tarpusavio pasitikėjimu „<...> iš vadovės pasijuto toks santykių šiltumas, kadangi bendravom šiek tiek ir neformalioj aplinkoj ir jutau pasitikėjimą, kad mūsų santykiai pagerėjo. Manau, kad vadovė pajuto iniciatyvą iš mano pusės ir dėl to kaip ir pagerėjo tas santykis“.

Informantas I-7 pripažino, kad jo ir vadovo santykis buvo stiprinamas ir gilinamas tais momentais kai vadovas skatino jo profesinį augimą per grįžtamąjį ryšį suteikė įvairių patarimų, kurie jam buvo naudingi sprendžiant profesinius iššūkius „*Tai santykiai tikrai stiprinami tais momentais kai iš vadovo gaunu įvairių pakoučinių, patarimų, kaip geriau daryti. <...> Tada tikrai atrodo, kad stiprinama ta profesinė bendrystė, santykis tarpusavio*”.

Iš tyrimo dalyvių citatų matyti, kad vadovo teigiamas į santykius orientuotas ryšys, kuriuo buvo pripažinti darbuotojų pasiekimai ar indėlis į bendrus rezultatus, skatinamas profesinis ar asmeninis augimas teigiamai veikė jų statusą.

Informantas I-3 kalbėdamas apie situaciją kai vadovas skatino jo profesinį ir asmeninį augimą teigė, kad vadovui pripažinus jo svarbą komandoje jis jautė, kad toks grįžtamasis ryšys padėjo pasijausti matomu, visaverčiu komandos nariu, o tai reiškia, buvo sustiprintas jo statusas. Tuo tarpu vadovo paskatintas profesinis ir asmeninis augimas suteikė jausmą, kad įmonėje egzistuoja geros tolesnės perspektyvos, todėl verta stengtis. Informantas I-3: „*Mano statusas buvo pažeistas kai mano vadovo vadovas pradėjo siųsti pas mane visus savo kolegas, kurie gali patys pasidaryti tuos pačius darbus <...> Bet mano vadovas tuomet atsakė, kad nors darbinis statusas taip, yra asistentė, bet prisiminkim, kad ji irgi yra žmogus, mūsų komandos dalis, ir turi kitų užduočių, kurios veikia mūsų viziją, tolimesnę ateitį, todėl šio darbo nauda yra matoma tokiuose dalykuose, o ne kelionių bookinime, kurį galima savarankiškai pasidaryti. Jis taip pat pasakė, kad nori auginti mane kaip lygiavertę komandos narę, specialistę, kad būčiau ne tiesiog asistentė dėl vaizdo, bet būtų galima duoti ir rimtas užduotis*“.

Informantas I-4 įvardijo situaciją kuomet iš vadovo negaudamas jokio grįžtamojo ryšio stipriai abejojo savimi, jautėsi nežinomybėje, ar yra tinkamas darbui ir geba susitvarkyti su užduotimis, nes už pačio savęs vertinimą kur kas svarbesniu laikė asmens turinčio autoritetą, šiuo atveju vadovo, įvertinimą nuo kurio priklausė jo tolesnė ateitis užimamose pareigose. Iš vadovo sulaukęs teigiamo grįžtamojo ryšio, kuriuo gavo patvirtinimą, kad jam gerai sekasi, informantas pajuto, kad būtent šis pagyrimas ir lauktas patvirtinimas suteikė galimybę komandoje jaustis pilnaverčiu nariu. I-4: „*Atsimenu, kad per bandomąjį vadovas kai nesidalindavo atgaliniu ryšiu, aš labai dažnai svarstydavau ar aš čia gerai darau dalykus ar ne. <...> ir aš tada labai svarsčiau, dabar atrodo gausiu kažkokį pabaksnojamą, bet pasakė „ei tu viską gerai darai“. Tai man iš karto užsidegė žalia šviesa, prisipildė kūnas energijos ir norėjosi dar labiau kibti į darbus ir tada galėjau drąsiau prie stalo sėdėti ir su kolegom komunikuoti*”.

Tuo tarpu informantas I-2 teigė, kad iš vadovo sulaukęs pagyrimo, kuriuo buvo patvirtinta, kad jam sudėtingose darbinėse situacijose puikiai sekėsi susitvarkyti, pajuto, kad tuo metu buvo iš tiesų pamatytas kaip kompetentingas specialistas ir tai lėmė jausmą, kad darbe jo statusas tapo aukštesnis ir reikšmingesnis. Informantas I-2: „*Kai kolegė išėjo ir man pavyko gerai perimti darbus ir gavau neformalų grįžtamąjį ryšį iš vadovo, kuris patvirtino, kad man viskas sekasi puikiai. Tuo metu pajaučiau, kad tada mane pirmą kartą tikrai pamatė kaip specialistę. Iki to laiko jaučiau, kad mano statusas buvo toks labiau pilko darbuotojo didelėje įmonėje. O būtent po šito pasikeitimo pajaučiau, kad tapau labiau matoma*”.

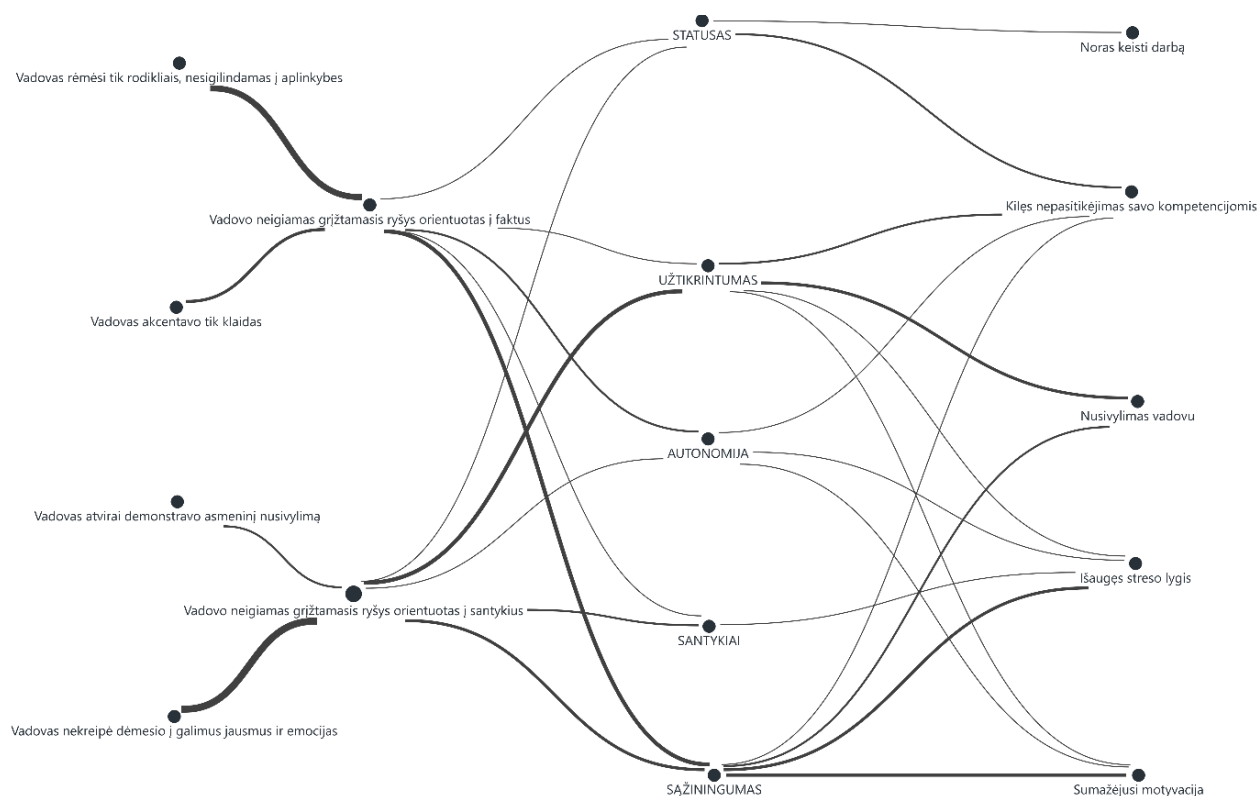
Tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad teigiamas grįžtamasis ryšys, orientuotas į santykius, kaip ir teigiamas grįžtamasis ryšys, orientuotas į faktus, tyrimo dalyviams suteikė didesnę užtikrintumą dėl darbo vietos saugumo ar savo gebėjimų tinkamumo darbui. Šis poveikis buvo jaučiamas iš vadovo sulaukiant pagyrimų. Tiek pagyrimai už konkrečius pasiektus rezultatus, tiek bendresni pagyrimai, kuriais darbuotojas jautėsi teigiamai įvertintas ar buvo išreiškiamas džiaugsmas dėl jo kaip komandos nario teigiamai veikė informantų psichosocialines patirtis ir padėjo jiems jaustis labiau užtikrintiems arba įgijusiems didesnę autonomiją.

Informantai I-8 ir I-2 teigė, kad didesnę užtikrintumą savimi kaip darbuotojais pajuto tada kai vadovas juos pagyrė ir džiaugėsi, kad informantai priklauso komandai. Informantas I-8: *„Metinio pokalbio metu buvo teigiamai atsiliepta, įvertintas darbas, džiaugėsi kad dirbu. Vadovas pagyrė bendrą darbą, kokybę, kruopštumą, analizę. Sakyčiau užtikrintumas sustiprėjo“*. Informantas I-2 teigė *„<...> su vadovu turėjome neformalų pokalbį, nes turėjau poreikį daugiau laiko dirbti iš namų, norėjau paprašyti tokios galimybės. Man pasakius, kad to noriu iš vadovo gavau neformalų grįžtamąjį ryšį, kad jam visiškai nesvarbu iš kur aš dirbsiu, ar iš kosmoso, ar iš ofiso, jam tinka, nes kai taip gerai padarau darbus jam vieta, iš kurios tie darbai padaromi, yra visiškai nesvarbi ir galiu rinktis tą, kurią noriu pati. <...> nuo to momento pajutau labai didelį jo pasitikėjimą manimi. Tada aš pasijaučiau visiškai užtikrinta, kad rolė, kurioje aš dirbu, tikrai yra mano rolė, man darbas tinka, patinka ir kai taip galvoji, viskas kartu ir sekasi, visos sąlygos yra geros, tada net nekyla minčių keisti darbą, jautiesi užtikrintas, kad esi savo vietoje, geroje vietoje <...>“*.

Vadovo grįžtamojo ryšio poveikio darbuotojo psichosocialinėms patirtims tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

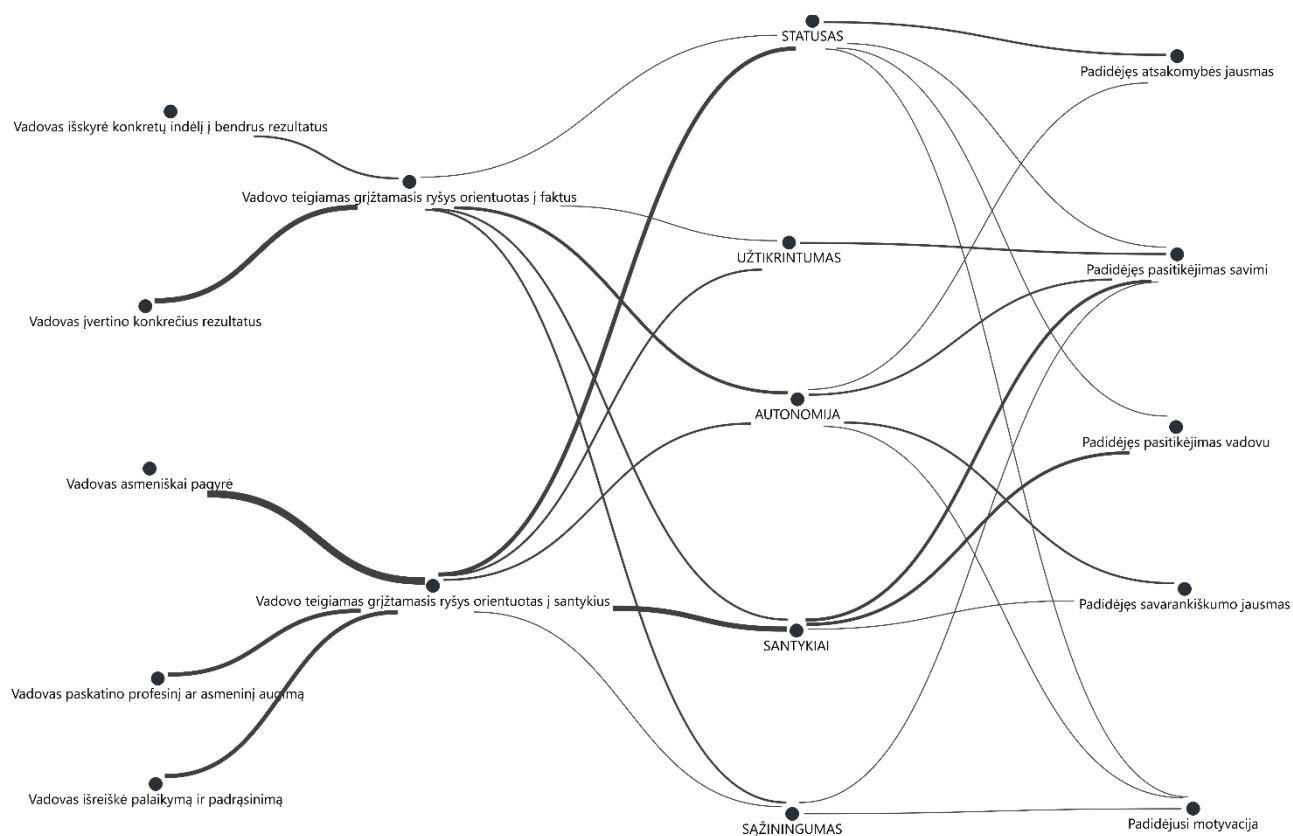
Empiriniu tyrimu buvo siekiama nustatyti, kokį poveikį darbuotojo psichosocialinėms patirtims daro vadovo grįžtamasis ryšys. Pirmiausia buvo ištirta grįžtamojo ryšio bei darbuotojų psichosocialinių patirčių raiška. Tyrimo metu paaiškėjo, kad 9 iš 10 tyrime dalyvavusių darbuotojų organizacijose grįžtamasis ryšys yra teikiamas periodiškai, tam egzistuoja formali šiam procesui aiškią struktūrą suteikianti procedūra. Formalių grįžtamojo ryšio pokalbių metu darbuotojams iškeliami metiniai tikslai, aptariamos profesinio tobulėjimo galimybės, įvertinami iki tol pasiekti veiklos rezultatai. Tai patvirtina teorinėje darbo dalyje pateiktus autorių teiginius, kad grįžtamojo ryšio pokalbiais šiuolaikinėse organizacijose siekiama užtikrinti nuolatinį darbuotojų tobulėjimą, o tai lemia ir veiklos rezultatų gerinimą. Neformalus grįžtamasis ryšys tyrimo dalyviams teikiamas nuolat, tačiau kaip ir formalūs grįžtamojo ryšio pokalbiai, neformalus vadovų grįžtamasis ryšys yra susijęs su profesinėmis temomis, pastebėjimais apie darbą ar vadovui reikšmingų pasiekimų įvertinimu. Temos, susijusios su emocijų darbuotojų savijauta ar psichologiniais poreikiais, grįžtamojo ryšio pokalbių metu nėra aptariamos arba aptariamos retai. Analizuojant psichosocialinių patirčių raišką nustatyta, kad skirtingiems darbuotojams darbe svarbiausios yra skirtingos psichosocialinės patirtys. Visi tyrime dalyvavę darbuotojai paprašyti įvardyti darbe jiems svarbiausią SCARF modelio dimensiją, kurios šiame darbe apibrėžiamos kaip psichosocialinės darbuotojo patirtys, įvardijo pakankamai skirtingas dimensijas ir pateikė individualiais įsitikinimais ar ankstesnėmis profesinėmis patirtimis grįstus argumentus, kodėl būtent pasirinkta psichosocialinė patirtis jiems darbo aplinkoje turi didžiausią svarbą. Todėl nė viena iš penkių SCARF modelio dimensijų (statusas, užtikrintumas, autonomija, santykiai, sąžiningumas) neišsiskyrė kaip pati reikšmingiausia daugumai tyrimo dalyvių. Tai rodo, kad psichosocialinių patirčių reikšmę ir svarbą darbuotojai suvokia subjektyviai.

Tyrimo metu nustatyta, kad vadovo grįžtamasis ryšys daro ir teigiamą, ir neigiamą poveikį visoms darbuotojo psichosocialinėms patirtims.



12 pav. Neigiamo į faktus ir į santykius orientuoto grįžtamojo ryšio poveikio darbuotojo psichosocialinėms patirtims rezultatai

Kaip matoma 12 paveiksle, neigiamas į faktus ir į santykius orientuotas grįžtamasis ryšys daro neigiamą poveikį visoms darbuotojo psichosocialinėms patirtims: statusui, užtikrintumui, autonomijai, santykiams, sąžiningumui. Neigiamas į faktus orientuotas grįžtamasis ryšys stipriausiai veikia darbuotojų jaučiamą sąžiningumą. Neigiamai veikiamas sąžiningumas dažniausiai lemia išaugusį streso lygį ir mažina darbuotojų motyvaciją, taip pat lemia tokias pasekmes kaip kilęs nepasitikėjimas savo kompetencijomis, nusivylimas vadovu, išaugęs darbe patiriamas streso lygis ar sumažėjusi motyvacija. Teikdami neigiamą į faktus orientuotą grįžtamąjį ryšį vadovai dažniausiai rėmėsi rodikliais, tačiau nesigilino į aplinkybes, kurios lėmė šių rodiklių ar rezultatų atsiradimą. Tyrime dalyvavę darbuotojai pripažino, kad jų psichosocialinės patirtys buvo veikiamos neigiamai ir tuomet kai vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį akcentavo tik jų padarytas klaidas. Tyrimo rezultatai rodo, kad net tuomet kai neigiamu grįžtamuju ryšiu konstatuojami objektyvūs faktai, bet vadovas nesigilina į aplinkybes, neišklauso darbuotojo nuomonės ar akcentuodamas klaidas ignoruoja bet kokią teigiamą darbuotojo indėlį ar pastangas, psichosocialinės patirtys yra veikiamos neigiamai. Neigiamas į santykius orientuotas grįžtamasis ryšys labiausiai veikia darbuotojų jaučiamą užtikrintumą, o neigiamai veikiamas užtikrintumas, kaip įvardijo tyrimo dalyviai, dažniausiai reiškė kilusį neužtikrintumą dėl darbo vietos, savo kaip darbuotojo tinkamumo. Neigiamai veikiamas užtikrintumas dažniausiai lemia nusivylimo vadovu jausmą, taip pat lemia tokias pasekmes, kaip išaugęs streso lygis, sumažėjusi motyvacija. Teikdami neigiamą į santykius orientuotą grįžtamąjį ryšį vadovai dažniausiai nekreipė dėmesio į tai, kokius jausmus ir emocijas jų neigiamas grįžtamasis ryšys sukels jį gaunančiam darbuotojui, rodė asmeninį darbuotojų jaučiamą nusivylimą, dažniausiai, nepasiekus laukiamų rezultatų ar darbų kokybei nepateisinus lūkesčių. Neigiamai veikiamas darbuotojo statusas gali sužadinti norą keisti darbą, neigiamai veikiama autonomija kelti nepasitikėjimą savo kompetencijomis, didinti streso lygį ar mažinti motyvaciją, grįžtamajam ryšiui neigiamai veikiant santykius, didėja darbe jaučiamo streso lygis.



13 pav. Teigiamo į faktus ir į santykius orientuoto grįžtamojo ryšio poveikio darbuotojo psichosocialinėms patirtims rezultatai

13 paveiksle matoma, kad teigiamas į faktus ir į santykius orientuotas grįžtamasis ryšys daro teigiamą poveikį visoms darbuotojo psichosocialinėms patirtims: statusui, užtikrintumui, autonomijai, santykiams, sąžiningumui. Teigiamas į faktus orientuotas grįžtamasis ryšys stipriausią teigiamą poveikį daro autonomijai. Kaip įvardijo tyrimo dalyviai, vadovui teigiamai įvertinus jų pačių priimamus sprendimus ar konkrečius pasiektus rezultatus, sustiprinamas jausmas, kad jų sprendimai yra tikrai tinkami, todėl jaučiamas didesnis autonomijos lygis, laisvė ir toliau priimti sprendimus. Tai lemia išaugusį pasitikėjimą savimi, padidėjusį savarankiškumo jausmą, didesnę motyvaciją. Teikdami teigiamą į faktus orientuotą grįžtamąjį ryšį vadovai dažniausiai teigiamai įvertino konkrečius darbuotojų veiklos rezultatus, taip pat išskyrė konkretų indėlį į bendrus rezultatus. Teigiamas į santykius orientuotas grįžtamasis ryšys stipriausiai teigiamai veikia tarpusavio santykius. Teigiamai veikiami santykiai, kurie, kaip įvardijo tyrimo dalyviai, dažniausiai reiškė pagerėjusį, sustiprėjusį santykį su pačiu vadovu, didina darbuotojų pasitikėjimą savimi ir vadovu, lemia didesnę savarankiškumo jausmą. Teikdami teigiamą į santykius orientuotą grįžtamąjį ryšį vadovai darbuotojus dažniausiai asmeniškai gyrė, taip pat skatino jų profesinį ir asmeninį augimą, prireikus išreiškė palaikymą ir padrąšinimą. Kaip matoma 13 paveiksle, toks grįžtamasis ryšys darė stiprų poveikį ir statusui, kuris, kaip teigė tyrimo dalyviai, buvo stiprinamas iš vadovo gaunant pripažinimą. Teigiamas veikiamas statusas stiprina darbuotojų jaučiamą atsakomybės jausmą. Grįžtamajam ryšiui teigiamai veikiant darbuotojų jaučiamą užtikrintumą didėjo jų pasitikėjimas savimi, teigiamai veikiama autonomija didino atsakomybės, pasitikėjimo savimi jausmą, didino darbuotojų savarankiškumą ir motyvaciją. Teigiamai veikiamas sąžiningumas lėmė didesnę motyvaciją ir pasitikėjimą savimi.

Tyrimo apribojimai

- 1) Remiantis gautais rezultatais negalima nustatyti tendencijų ar rezultatų pritaikyti visumai, nes tyrimo metu buvo tirtos siauros respondentų grupės (administracijos darbuotojų) psichosocialinės patirtys gaunant grįžtamąjį ryšį.
- 2) Tyrimas pasižymi subjektyvumu – grįžamojo ryšio poveikis įvertintas atliekant interviu metu surinktos medžiagos analizę, kurią atlikęs kitas tyrimo autorius gautų skirtingus rezultatus;
- 3) Tyrime aiškintasi tik tai, kokį poveikį vadovo grįžtamasis ryšys daro darbuotojų psichosocialinėms patirtims, tačiau nenagrinėti šiam poveikiui įtaką galintys daryti veiksniai: darbuotojo asmeninės savybės, santykis su vadovu, pasitenkinimas savo darbu ir darbdaviu. Taip pat neapklausti grįžtamąjį ryšį darbuotojams suteikę vadovai.

Tolesnės tyrimų kryptys

Šis tyrimas atliktas tiriant vadovo grįžamojo ryšio poveikį darbuotojo psichosocialinėms patirtims, kuris iki šiol yra labai mažai ištirtas. Todėl šis tyrimas gali būti laikomas tolesnių tyrimų pradžia. Toliau tirti grįžamojo ryšio poveikį galima apklausiant daugiau respondentų, tyrimą papildant kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais ir taip nustatant ne tik grįžamojo ryšio daromą poveikį, bet ir tam tikras išvelgiamas pasikartojančias tendencijas, kurios leistų gautus rezultatus pritaikyti kaip rekomendacijas įvairių organizacijų vadovams.

Išvados

1. Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad organizacijose grįžtamasis ryšys dažniausiai pasitelkiamas kaip įrankis, kuriuo siekiama užtikrinti nuolatinį darbuotojų tobulėjimą ir veiklos rezultatų gerinimą. Tačiau grįžtamojo ryšio pokalbiai yra kompleksiškas procesas, kurio metu tarp vadovo ir darbuotojo vyksta socialinė sąveika, ir grįžtamasis gali pasižymėti tiek teigiamu, tiek neigiamu poveikiu. Žinant, kad grįžtamojo ryšio proceso metu tarp vadovo ir darbuotojo vyksta socialinė sąveika, grįžtamasis ryšys gali daryti poveikį įvairioms darbuotojo psichosocialinėms patirtims.
2. Teigiamų darbuotojo psichosocialinių patirčių užtikrinimas yra svarbus, nes tai lemia didesnę motyvaciją, produktyvumą, įsipareigojimą organizacijai, o kartu ir organizacijoms aktualius vis geresnius veiklos rezultatus.
3. Parengta vadovo grįžtamojo ryšio poveikio darbuotojo psichosocialinėms patirtims tyrimo metodika. Kokybinė tyrimo strategija pasirinkta siekiant ištirti iki šiol labai mažai ar netyrinėtą reiškinį – grįžtamojo ryšio poveikį psichosocialinėms patirtims. Kaip tyrimo instrumentas naudotas pusiau struktūruotas interviu, kuris su tyrime dalyvavusiais darbuotojais skatino diskusiją, kurios metu atsiskleidė jų unikalios patirtys, požiūris ir įsitikinimai, kurie šiame tyrime laikomi svarbiausia informacija.
4. Svarbiausi darbuotojo psichologiniai poreikiai darbo aplinkoje gali būti apibrėžiami kaip psichosocialinės darbuotojo patirtys, kurios apima įvairius psichologinius ir socialinius veiksnius, nuo kurių priklauso darbuotojo savijauta. Teigiamos psichosocialinės patirtys lemia darbuotojų motyvaciją, prisideda prie pasitenkinimo darbu ir yra siejamos su didesniu organizaciniu įsipareigojimu, todėl vadovams svarbu pasirūpinti šiomis patirtimis.
5. Atlikto empirinio tyrimo metu nustatyta, kad:
 - 5.1 Vadovo teigiamas ir neigiamas į faktus ir į santykius orientuotas grįžtamasis ryšys daro teigiamą ir neigiamą poveikį visoms šiame darbe nagrinėtoms psichosocialinėms patirtims: statusui, užtikrintumui, autonomijai, santykiams, sąžiningumui.
 - 5.2 Neigiamas į faktus orientuotas grįžtamasis ryšys, kuris gali pasireikšti tokiomis vadovo elgsenomis, kaip rėmimasis tik rodikliais nesigilinant į aplinkybes ar darbuotojo padarytų klaidų akcentavimas stipriausią neigiamą poveikį daro darbuotojų jaučiamam sąžiningumui, kuris, kaip pastebėta tyrimo metu, pasireiškia jausmu, kad tai, kas įvyko tam tikroje socialinėje situacijoje yra neteisinga ir nesąžininga. Neigiamai veikiamas sąžiningumas lemia nepasitikėjimą savo kompetencijomis, nusivylimą vadovu, didina streso lygį ir mažina motyvaciją.
 - 5.3 Neigiamas į santykius orientuotas grįžtamasis ryšys gali pasireikšti tokiomis vadovo elgsenomis, kaip dėmesio į galimus jausmus ir emocijas nekreipimas ar parodomas asmeninis vadovo nusivylimas. Šis grįžtamasis ryšys stipriausią neigiamą poveikį daro darbuotojų jaučiamam užtikrintumui. Tyrimo dalyviai sumažėjusį užtikrintumo jausmą patyrė kaip neužtikrintumą dėl darbo vietos, savo kaip specialistų tinkamumo darbui. Neigiamai veikiamas užtikrintumas lemia tas pačias pasekmes kaip ir neigiamai veikiamas sąžiningumas: nepasitikėjimą savo kompetencijomis, nusivylimą vadovu, didina streso lygį ir mažina motyvaciją.

- 5.4 Teigiamas į faktus orientuotas grįžtamasis ryšys, kuris gali pasireikšti tokiomis vadovo elgsenomis, kaip konkrečių rezultatų įvertinimas ar konkretaus darbuotojo indėlio išskyrimas stipriausią teigiamą poveikį daro autonomijai. Tyrimo metu pastebėta, kad tyrimo dalyviai įgiję daugiau autonomijos jautėsi tuomet, kai vadovas pagyrė jų priimtus sprendimus ar rezultatus, kuriuos lėmė jų savarankiškai priimti sprendimai. Tai veikė kaip paskatinimas ir toliau savarankiškai priimti sprendimus ar imtis tam tikrų darbų, kurie atrodo svarbūs. Teigiamai veikiama autonomija lemia padidėjusį atsakomybės, pasitikėjimo savimi ir savarankiškumo jausmą, didina motyvaciją.
- 5.5 Teigiamas į santykius orientuotas grįžtamasis ryšys gali pasireikšti tokiomis vadovo elgsenomis, kaip asmeniniais pagyrimais, profesinio ir asmeninio augimo skatinimu ir palaikymu bei padrąsinimu. Šis grįžtamasis ryšys stipriausią poveikį daro santykiams ir statusui. Kaip teigė tyrimo dalyviai, teigiamą poveikį santykiams jie jautė kuomet gerėjo jų ir vadovo tarpusavio santykis. Teigiamas statusui daromas poveikis buvo jaučiamas tuomet, kai vadovas pripažino darbuotojus, juos pagyrė ir įvertino. Teigiamai veikiami santykiai lėmė padidėjusį pasitikėjimą savimi ir vadovu, didino savarankiškumo jausmą. Teigiamai veikiamas statusas lėmė padidėjusį atsakomybės jausmą, pasitikėjimą savimi ir išaugusią motyvaciją.

Literatūros sąrašas

1. *2024 Global Human Capital Trends*. (s.a.). Deloitte Insights. [žiūrėta 2025 m. kovo 6 d.]. Prieiga per internetą: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
2. Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 233–240. doi: 10.1177/23409444211009528
3. Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons*, 55(2), 105–111. doi: 10.1016/j.bushor.2011.10.004
4. Anderson, C., & Kilduff, G. J. (2009). The Pursuit of Status in Social Groups. *Current Directions in Psychological Science*, 18(5), 295–298. doi: 10.1111/j.1467-8721.2009.01655.x
5. Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746–771. doi: 10.1016/j.leaqua.2014.04.005
6. Arshadi, N. (2010). Basic need satisfaction, work motivation, and job performance in an industrial company in Iran. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5, 1267–1272. doi: 10.1016/j.sbspro.2010.07.273
7. Asad, M., Dastgeer, G., Uz Zaman, N., Khalid, Z., Brohi, M. A., & Bibi, A. (2022). The Role of Authentic Leadership in Shaping Performance Feedback Reactions: The Mediating Role of Trust in Leader. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 9(1), 33–52. doi: 10.1177/23220937211059617
8. Ashford, S. J., & Tsui, A. S. (1991). SELF-REGULATION FOR MANAGERIAL EFFECTIVENESS: THE ROLE OF ACTIVE FEEDBACK SEEKING. *Academy of Management Journal*, 34(2), 251–280. doi: 10.2307/256442
9. Aunin, J., Lüde, P., Sander, I., Vogel, R., & Wiesner, J. (2024). Perceived Ethical Leadership and Follower Outcomes in the Public Sector: The Moderating Effect of Followers' Need for Autonomy. *Public Performance & Management Review*, 47(4), 986–1013. doi: 10.1080/15309576.2024.2359570
10. *Autonomy at Work: A Key Factor in Employee Engagement and Satisfaction*. (s.a.). [žiūrėta 2025 m. sausio 27 d.]. Prieiga per internetą: <https://vorecol.com/blogs/blog-autonomy-at-work-a-key-factor-in-employee-engagement-and-satisfaction-184832>
11. Bak, H. (2020). Supervisor Feedback and Innovative Work Behavior: The Mediating Roles of Trust in Supervisor and Affective Commitment. *Frontiers in Psychology*, 11. doi: 10.3389/fpsyg.2020.559160
12. Baker, A., Perreault, D., Reid, A., & Blanchard, C. M. (2013). Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 54(4), 260–268. doi: 10.1037/a0034691
13. Baker, N. (2010). Employee feedback technologies in the human performance system. *Human Resource Development International*, 13(4), 477–485. doi: 10.1080/13678868.2010.501994
14. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(Volume 10, 2023), 25–53. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933

15. Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147–154. doi: [10.1002/job.515](https://doi.org/10.1002/job.515)
16. Balcazar, F. E., Shupert, M. K., Daniels, A. C., Mawhinney, T. C., & Hopkins, B. L. (1989). An Objective Review and Analysis of Ten Years of Publication in the Journal of Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 10(1), 7–37. doi: [10.1300/J075v10n01_02](https://doi.org/10.1300/J075v10n01_02)
17. Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529. doi: [10.1037/0033-2909.117.3.497](https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497)
18. Bojovic, I., & Jovanovic, S. S. (2020). Transformational Leadership and Psychological Needs of Employees. *Technium Social Sciences Journal*, 7(1), 226–235.
19. Bouckennooghe, D., De Clercq, D., Naseer, S., & Syed, F. (2022). A Curvilinear Relationship Between Work Engagement and Job Performance: The Roles of Feedback-Seeking Behavior and Personal Resources. *Journal of Business and Psychology*, 37(2), 353–368. doi: [10.1007/s10869-021-09750-7](https://doi.org/10.1007/s10869-021-09750-7)
20. Brunelle, E., & Fortin, J.-A. (2021). Distance Makes the Heart Grow Fonder: An Examination of Teleworkers' and Office Workers' Job Satisfaction Through the Lens of Self-Determination Theory. *SAGE Open*, 11(1), 2158244020985516. doi: [10.1177/2158244020985516](https://doi.org/10.1177/2158244020985516)
21. Bucklin, B. R., Alvero, A. M., Dickinson, A. M., Austin, J., & Jackson, A. K. (2000). Industrial-Organizational Psychology and Organizational Behavior Management: An Objective Comparison. *Journal of Organizational Behavior Management*, 20(2), 27–75. doi: [10.1300/J075v20n02_03](https://doi.org/10.1300/J075v20n02_03)
22. Budworth, M.-H., & Chummar, S. (2022). Feedback for Performance Development: A Review of Current Trends. *International Handbook of Evidence-Based Coaching: Theory, Research and Practice* (p. 337–347). Scopus. doi: [10.1007/978-3-030-81938-5_28](https://doi.org/10.1007/978-3-030-81938-5_28)
23. Chae, S., Eagle, L. M., Johnson, D. A., Moon, K., Choi, E., & Oah, S. (2020). *The Impact of Authority Relations and Feedback Delivery Method on Performance*. (Nos. 0160–8061; Journal of Organizational Behavior Management, T. 40, Numeris 1/2, p. 140–150). Taylor & Francis Ltd. doi: [10.1080/01608061.2020.1746476](https://doi.org/10.1080/01608061.2020.1746476)
24. Choi, E., Johnson, D. A., Moon, K., & Oah, S. (2018). Effects of Positive and Negative Feedback Sequence on Work Performance and Emotional Responses. *Journal of Organizational Behavior Management*, 38(2–3), 97–115. doi: [10.1080/01608061.2017.1423151](https://doi.org/10.1080/01608061.2017.1423151)
25. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. doi: [10.1037/0021-9010.86.3.425](https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425)
26. Consequences of individual feedback on behavior in organizations. (2024). *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/232557703_Consequences_of_individual_feedback_on_behavior_in_organizations
27. Cremer, D. D., & Tyler, T. R. (2005). A Matter of Intragroup Status: The Importance of Respect for the Viability of Groups. *Status and Groups* (world; T. 7, p. 1–21). Emerald Group Publishing Limited. doi: [10.1016/S1534-0856\(05\)07001-5](https://doi.org/10.1016/S1534-0856(05)07001-5)

28. Cremer, D. de, & Tyler, T. R. (2005). Am I Respected or Not?: Inclusion and Reputation as Issues in Group Membership. *Social Justice Research*, 18(2), 121–153. doi: [10.1007/s11211-005-7366-3](https://doi.org/10.1007/s11211-005-7366-3)
29. Cultural determinants of status: Implications for workplace evaluations and behaviors. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(1), 34–48. doi: [10.1016/j.obhdp.2013.11.001](https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.11.001)
30. A critical review of Leader-Member Relationship (LMX) research: Future prospects and directions. (s.a.). ResearchGate. [žiūrėta 2025 m. vasario 25 d.]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/40499820_A_critical_review_of_Leader-Member_Relationship_LMX_research_Future_prospects_and_directions
31. de Berker, A. O., Rutledge, R. B., Mathys, C., Marshall, L., Cross, G. F., Dolan, R. J., & Bestmann, S. (2016). Computations of uncertainty mediate acute stress responses in humans. *Nature Communications*, 7(1), 10996. doi: [10.1038/ncomms10996](https://doi.org/10.1038/ncomms10996)
32. Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668; discussion 692–700. doi: [10.1037/0033-2909.125.6.627](https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627)
33. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). Self-determination Theory: When Mind Mediates Behavior. *The Journal of Mind and Behavior*, 1(1), 33–43.
34. Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930–942. doi: [10.1177/0146167201278002](https://doi.org/10.1177/0146167201278002)
35. Dimotakis, N., Mitchell, D., & Maurer, T. (2017). Positive and negative assessment center feedback in relation to development self-efficacy, feedback seeking, and promotion. *Journal of Applied Psychology*, 102(11), 1514–1527. doi: [10.1037/apl0000228](https://doi.org/10.1037/apl0000228)
36. Djurdjevic, E., Stoverink, A. C., Klotz, A. C., Koopman, J., da Motta Veiga, S. P., Yam, K. C., & Chiang, J. T.-J. (2017). Workplace status: The development and validation of a scale. *Journal of Applied Psychology*, 102(7), 1124–1147. doi: [10.1037/apl0000202](https://doi.org/10.1037/apl0000202)
37. Drouvelis, M., & Paiardini, P. (2022). Feedback quality and performance in organisations. *The Leadership Quarterly*, 33(6), 101534. doi: [10.1016/j.leaqua.2021.101534](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101534)
38. Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *The Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744. doi: [10.2307/3069307](https://doi.org/10.2307/3069307)
39. The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory. (2024). ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/232458848_The_Effects_of_Feedback_Interventions_on_Performance_A_Historical_Review_a_Meta-Analysis_and_a_Preliminary_Feedback_Intervention_Theory
40. Ellwardt, L., Labianca, G. (Joe), & Wittek, R. (2012). Who are the objects of positive and negative gossip at work?: A social network perspective on workplace gossip. *Social Networks*, 34(2), 193–205. doi: [10.1016/j.socnet.2011.11.003](https://doi.org/10.1016/j.socnet.2011.11.003)
41. Eskreis-Winkler, L., & Fishbach, A. (2019). Not Learning From Failure—The Greatest Failure of All. *Psychological Science*, 30(12), 1733–1744. doi: [10.1177/0956797619881133](https://doi.org/10.1177/0956797619881133)

42. Farhan, W., Chaudhry, I. S., Razmak, J., & Refae, G. A. E. (2023). Leaders' behavioral approach in the digital era: Task vs relationship. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(1), 135–161. doi: [10.1108/JOEPP-06-2022-0145](https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2022-0145)
43. Feedback and Organizations: Feedback is Good, Feedback-Friendly Culture is Better. (2024). *ResearchGate*. doi: [10.1037/a0034691](https://doi.org/10.1037/a0034691)
44. *The Feedforward Interview*. (s.a.). APA PsycNET. doi: [10.1016/j.hrmr.2009.08.002](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.08.002)
45. Fernandes, C., & Pereira, A. (2016). Exposure to psychosocial risk factors in the context of work: A systematic review. *Revista de Saúde Pública*, 50, 24. doi: [10.1590/S1518-8787.2016050006129](https://doi.org/10.1590/S1518-8787.2016050006129)
46. Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. doi: [10.1002/job.322](https://doi.org/10.1002/job.322)
47. Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., & Parent-Rocheleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1(7), 378–392. doi: [10.1038/s44159-022-00056-w](https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w)
48. Giamos, D., Doucet, O., & Léger, P.-M. (2024). Continuous Performance Feedback: Investigating the Effects of Feedback Content and Feedback Sources on Performance, Motivation to Improve Performance and Task Engagement. *Journal of Organizational Behavior Management*, 44(3), 194–213. doi: [10.1080/01608061.2023.2238029](https://doi.org/10.1080/01608061.2023.2238029)
49. Gnepp, J., Klayman, J., Williamson, I. O., & Barlas, S. (2020). The future of feedback: Motivating performance improvement through future-focused feedback. *PLOS ONE*, 15(6), e0234444. doi: [10.1371/journal.pone.0234444](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0234444)
50. Goller, D., & Späth, M. (2024). 'Good job!' the impact of positive and negative feedback on performance. *Sports Economics Review*, 8, 100045. doi: [10.1016/j.serev.2024.100045](https://doi.org/10.1016/j.serev.2024.100045)
51. Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. doi: [10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
52. Guadalupe, J. K., & Alvero, A. M. (2021). A comparison of the effects of various performance feedback presentations on typing accuracy and speed. *Journal of Organizational Behavior Management*, 41(4), 289–304. doi: [10.1080/01608061.2021.1919590](https://doi.org/10.1080/01608061.2021.1919590)
53. Hansen, J. M., Hansen, J. W., & Madsen, S. R. (2022). Improving how we lead and manage in business marketing during and after a market crisis: The importance of perceived status, certainty, autonomy, relatedness and fairness. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(10), 1974–1989. doi: [10.1108/JBIM-01-2021-0073](https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2021-0073)
54. Hardy, C. L., & Van Vugt, M. (2006). Nice Guys Finish First: The Competitive Altruism Hypothesis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(10), 1402–1413. doi: [10.1177/0146167206291006](https://doi.org/10.1177/0146167206291006)
55. Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81–112. doi: [10.3102/003465430298487](https://doi.org/10.3102/003465430298487)
56. Holderness, Jr., Kip, Olsen, K. J., & Thornock, T. A. (2017). Who Are You to Tell Me That?! The Moderating Effect of Performance Feedback Source and Psychological Entitlement on Individual Performance. *Journal of Management Accounting Research*, 29(2), 33–46. doi: [10.2308/jmar-51538](https://doi.org/10.2308/jmar-51538)

57. *How Effective Feedback Fuels Performance*. (s.a.). [žiūrėta 2025 m. balandžio 26 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.gallup.com/workplace/357764/fast-feedback-fuels-performance.aspx>
58. Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891–902. doi: 10.1037/0021-9010.78.6.891
59. Hu, X., Zhang, Y., & Xia, M. (2024). How does supervisors' developmental feedback affect Chinese employees' work role performance? The roles of thriving at work and trait mindfulness. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), Article 1. doi: 10.1057/s41599-024-03989-0
60. Improving workplace-based assessment and feedback by an E-portfolio enhanced with learning analytics. (2024). *ResearchGate*. doi: 10.1007/s11423-016-9496-8
61. The Influence and Mechanism of Supervisor Developmental Feedback on Employee's Work Engagement. (s.a.). *ResearchGate*. doi: 10.2991/ssmi-18.2019.45
62. Issac, A. C., & Issac, T. G. (2019). Unravelling the Nexus between neuroscience and leadership research: A biblio-morphological analysis of the extant literature. *Management Decision*, 58(3), 448–464. doi: 10.1108/MD-01-2019-0017
63. Johnson, D. A. (2013). A Component Analysis of the Impact of Evaluative and Objective Feedback on Performance. *Journal of Organizational Behavior Management*. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01608061.2013.785879>
64. Johnson, D. A., Johnson, C. M., & Dave, P. (2023). Performance Feedback in Organizations: Understanding the Functions, Forms, and Important Features. *Journal of Organizational Behavior Management*, 43(1), 64–89. doi: 10.1080/01608061.2022.2089436
65. Kakkar, S. (2019). Leader-member exchange and employee resilience: The mediating role of regulatory focus. *Management Research Review*, 42(9), 1062–1075. doi: 10.1108/MRR-03-2018-0116
66. 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. doi: 10.1037/0033-2909.119.2.254
67. *Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija*. (s.a.). [žiūrėta 2025 m. balandžio 26 d.]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/323497804_Kokybiniu_tyrimu_duomenu_rinkimo_metodologija
68. Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace Social Support and Work–Family Conflict: A Meta-Analysis Clarifying the Influence of General and Work–Family-Specific Supervisor and Organizational Support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289–313. doi: 10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x
69. Kuchinke, K. P. (2000). The role of feedback in management training settings. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 381–401. doi: 10.1002/1532-1096(200024)11:4<381::AID-HRDQ5>3.0.CO;2-3
70. Kwok, C. (2020). Work autonomy and workplace democracy: The polarization of the goods of work autonomy in the two worlds of work. *Review of Social Economy*, 78(3), 351–372. doi: 10.1080/00346764.2019.1690671

71. Lampe, J., Schäffer, U., & Schapp, D. (2021). The Performance Effects of Narrative Feedback. *SSRN Electronic Journal*. doi: 10.2139/ssrn.3825100
72. Leader feedback and knowledge sharing: A regulatory focus theory perspective. (2024). *ResearchGate*. doi: 10.1017/jmo.2014.53
73. Levy, P. E., Cober, R. T., & Miller, T. (2002). The Effect of Transformational and Transactional Leadership Perceptions on Feedback-Seeking Intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(8), 1703–1720. doi: 10.1111/j.1559-1816.2002.tb02771.x
74. Li, G., Liu, H., Shang, Y., & Xi, Y. (2014). Leader feedback and knowledge sharing: A regulatory focus theory perspective. *Journal of Management & Organization*, 20(6), 749–763. doi: 10.1017/jmo.2014.53
75. Li, Q., & Xia, H. (2024). Reporting Only the Good News but Not the Bad? Mechanism of Negative Performance Feedback. *Journal of the Knowledge Economy*. doi: 10.1007/s13132-024-02035-3
76. Lian, H., Lance Ferris, D., & Brown, D. J. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader–member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 41–52. doi: 10.1016/j.obhdp.2011.10.003
77. Liu, Z., Ouyang, X., Kim, T.-Y., & Chen, Y. (2024). Workplace status differences and proactive behaviours: The role of perceived insider status and promotion criterion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(2), 747–766. doi: 10.1111/joop.12488
78. London, M. (2003). *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement* (2-asis leid.). Psychology Press. doi: 10.4324/9781410608871
79. Mamula Nikolić, T., Perić, N., & Bovan, A. (2020). The Role of Feedback as a Management Tool in Performance Management Program. *Quality - Access to Success*, 21, 3–8.
80. *Meeting the psychological needs of all employees | McKinsey*. (s.a.). [žiūrėta 2025 m. balandžio 26 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/meet-the-psychological-needs-of-your-people-all-your-people>
81. Menguc, B., Auh, S., Ang, D., & Uray, N. (2024). Don't give me just positive feedback: How positive and negative feedback can increase feedback-based goal setting and proactive customer service behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 52(6), 1608–1626. doi: 10.1007/s11747-024-01032-x
82. 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. doi: 10.1037/0021-9010.91.6.1321
83. Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13–31. doi: 10.1111/1748-8583.12259
84. The nature and measurement of work-related stress: Theory and practice | Request PDF. (s.a.). *ResearchGate*. [žiūrėta 2025 m. kovo 6 d.]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/291834787_The_nature_and_measurement_of_work-related_stress_theory_and_practice
85. The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. (2024). *ResearchGate*.

- <https://www.researchgate.net/publication/15420847> The Need to Belong Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation
86. Neuroscience of Self and Self-Regulation. (2024). *ResearchGate*. doi: [10.1146/annurev.psych.121208.131616](https://doi.org/10.1146/annurev.psych.121208.131616)
 87. Ngirande, H. (s.a.). Occupational stress, uncertainty and organisational commitment in higher education: Job satisfaction as a moderator. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1376. doi: [10.4102/sajhrm.v19i0.1376](https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1376)
 88. Ni, D., & Zheng, X. (2024). Does negative performance feedback always lead to negative responses? The role of trust in the leader. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(2), 623–646. doi: [10.1111/joop.12485](https://doi.org/10.1111/joop.12485)
 89. Nielsen, M. B., Einarsen, S. V., Parveen, S., & Rosander, M. (2024). Witnessing workplace bullying—A systematic review and meta-analysis of individual health and well-being outcomes. *Aggression and Violent Behavior*, 75, 101908. doi: [10.1016/j.avb.2023.101908](https://doi.org/10.1016/j.avb.2023.101908)
 90. Panadero, E., & Lipnevich, A. A. (2022). A review of feedback models and typologies: Towards an integrative model of feedback elements. *Educational Research Review*, 35, 100416. doi: [10.1016/j.edurev.2021.100416](https://doi.org/10.1016/j.edurev.2021.100416)
 91. Park, J.-A., Johnson, D. A., Moon, K., & Lee, J. (2019). The Interaction Effects of Frequency and Specificity of Feedback on Work Performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 39(3–4), 164–178. doi: [10.1080/01608061.2019.1632242](https://doi.org/10.1080/01608061.2019.1632242)
 92. Pratoom, K. (2018). Differential Relationship of Person- and Task-Focused Leadership to Team Effectiveness: A Meta-Analysis of Moderators. *Human Resource Development Review*, 17(4), 393–439. doi: [10.1177/1534484318790167](https://doi.org/10.1177/1534484318790167)
 93. Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R., & Arad, S. (2019). The Evolution of Performance Management: Searching for Value. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(Volume 6, 2019), 249–271. doi: [10.1146/annurev-orgpsych-012218-015009](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015009)
 94. A qualitative study of young workers' experience of the psychosocial work environment and how this affects their mental health. (2024). *ResearchGate*. doi: [10.1186/s12889-024-20760-x](https://doi.org/10.1186/s12889-024-20760-x)
 95. Ryu, G., & Hong, S.-W. (2020). The Mediating Effect of Trust in Supervisors in the Relationship between Constructive Performance Feedback and Perceived Fairness of Performance Appraisal. *Public Performance & Management Review*, 43(4), 871–888. doi: [10.1080/15309576.2019.1676274](https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1676274)
 96. Rugulies, R. (2019). What is a psychosocial work environment? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 45(1), 1–6. doi: [10.5271/sjweh.3792](https://doi.org/10.5271/sjweh.3792)
 97. Schmitt, A., & Weigelt, O. (2023). Negative work events impede daily self-efficacy through decreased goal attainment: Are action orientation and job autonomy moderators of the indirect effect? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 418–431. doi: [10.1080/1359432X.2023.2166832](https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2166832)
 98. Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. (2024). *ResearchGate*. doi: [10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108)
 99. Sender, G., Nobre, G. C., Armagan, S., & Fleck, D. (2020). In search of the Holy Grail: A 20-year systematic review of the happy-productive worker thesis. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(5), 1199–1224. doi: [10.1108/IJOA-09-2020-2401](https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2020-2401)

100. Sharma, D., & Marandure, D. (2011). *Creating Value Through the Strategic Use of Feedback* (SSRN Scholarly Paper No. 1839992). Social Science Research Network. [doi: 10.2139/ssrn.1839992](https://doi.org/10.2139/ssrn.1839992)
101. Singh, S. (2023). Happiness-LMX Relationship: Mediating Role of Perceived Organizational Support & Resilience. *Indian Journal of Industrial Relations*, 59(1), 100–114.
102. Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42(5), 706–724. [doi: 10.1007/s11031-018-9698-y](https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y)
103. Sørli, H. O., Hetland, J., Bakker, A. B., Espevik, R., & Olsen, O. K. (2022). Daily autonomy and job performance: Does person-organization fit act as a key resource? *Journal of Vocational Behavior*, 133, 103691. [doi: 10.1016/j.jvb.2022.103691](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103691)
104. Stankevičiūtė, Ž., Savanevičienė, A., & Girdauskienė, L. (2024). Linkage between Workplace Environment and Socio-psychological Experience of Employees: A Literature Review. *International Journal of Interdisciplinary Organizational Studies*, 19(2), 147–168. Scopus. [doi: 10.18848/2324-7649/CGP/v19i02/147-168](https://doi.org/10.18848/2324-7649/CGP/v19i02/147-168)
105. Stansfield, T. C., & Longenecker, C. O. (2006). The effects of goal setting and feedback on manufacturing productivity: A field experiment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(3/4), 346–358. [doi: 10.1108/17410400610653273](https://doi.org/10.1108/17410400610653273)
106. Torelli, C. J., Leslie, L. M., Stoner, J. L., & Puente, R. (2014). Cultural determinants of The nature and measurement of work-related stress: Theory and practice | Request PDF. (s.a.). *ResearchGate*. [žiūrėta 2025 m. kovo 6 d.]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/291834787_The_nature_and_measurement_of_work-related_stress_theory_and_practice
107. Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. [doi: 10.1177/0149206316632058](https://doi.org/10.1177/0149206316632058)
108. Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981–1002. [doi: 10.1348/096317909X481382](https://doi.org/10.1348/096317909X481382)
109. Van der Schaaf, M., Donkers, J., Slof, B., Moonen-van Loon, J., van Tartwijk, J., Driessen, E., Badii, A., Serban, O., & Cate, O. T. (2017). Improving workplace-based assessment and feedback by an E-portfolio enhanced with learning analytics. *Educational Technology Research and Development*, 65(2), 359–380.
110. Wang, C., Jiao, H., & Song, J. (2023). Wear glasses for supervisors to discover the beauty of subordinates: Supervisor developmental feedback and organizational ambidexterity. *Journal of Business Research*, 158, 113650. [doi: 10.1016/j.jbusres.2023.113650](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113650)
111. Why Feedback Can Make Work More Meaningful. (s.a.). *Harvard Business Review*. [žiūrėta 2025 m. balandžio 26 d.]. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2025/01/why-feedback-can-make-work-more-meaningful>
112. Xing, L., Sun, J. (James), & Jepsen, D. (2021). Feeling shame in the workplace: Examining negative feedback as an antecedent and performance and well-being as consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 42(9), 1244–1260. [doi: 10.1002/job.2553](https://doi.org/10.1002/job.2553)

113. Xing, L., Sun, J.-M., Jepsen, D., & Zhang, Y. (2023). Supervisor negative feedback and employee motivation to learn: An attribution perspective. *Human Relations*, 76(2), 310–340. doi: [10.1177/00187267211038514](https://doi.org/10.1177/00187267211038514)
114. Zyberaj, J. (s.a.). The effects of supervisory negative feedback and coaching on employees' responses to feedback: The moderating role of mindset. *Human Resource Development Quarterly*, n/a(n/a). doi: [10.1002/hrdq.21553](https://doi.org/10.1002/hrdq.21553)
115. Zyberaj, J. (2024). Not one, two, or three, it takes several supervisory feedback characteristics for effective feedback: A latent profile analysis and experimental vignette. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2357366. doi: [10.1080/23311975.2024.2357366](https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2357366)
116. Žydžiūnaitė, V., & Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: Principai ir metodai: Vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams*. Vilnius: Vaga. <https://hdl.handle.net/20.500.12259/57984>