

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
PSICHOLOGIJOS INSTITUTAS

JUSTAS KUPČINSKAS
(VERSLO PSICHOLOGIJOS MAGISTRANTŪROS STUDIJOS)

VADOVO TEIKIAMO GRĮŽTAMOJO RYŠIO, DARBUOTOJŲ ESMINIŲ PSICHOLOGINIŲ
POREIKIŲ PATENKINIMO IR FRUSTRACIJOS BEI DARBO EFEKTYVUMO SĄSAJOS

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė –
Prof. Dr. Saulė Raižienė

VILNIUS, 2018

TURINYS

TURINYS	2
PRATARMĖ	4
1. VADOVO GRĮŽTAMOJO RYŠIO, ESMINIŲ PSICHOLOGINIŲ POREIKIŲ IR DARBO EFEKTYVUMO SAŠAJOS	6
1.1. Grįžtamojo ryšio darbe samprata	6
1.1.1. Vadovo teikiamas grįžtamojo ryšio tikslas	6
1.1.2. Vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio forma	7
1.1.3. Vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio turinys.....	8
1.1.4. Vadovo grįžtamojo ryšio reikšmė ir priėmimas	10
1.2. Esminiai psichologiniai poreikiai.....	11
1.2.1. Autonomijos poreikis.....	12
1.2.2. Kompetencijos poreikis.....	13
1.2.3. Sąryšingumo poreikis.....	14
1.2.4. Esminių psichologinių poreikių frustracija	15
1.3. Darbo efektyvumas.....	16
1.3.1. Darbo efektyvumo svarba organizacijose ir tyrimo būdai	19
1.4. Vadovo grįžtamojo ryšio, esminių psichologinių poreikių ir darbo efektyvumo sąsajos	20
1.5. Tyrimo problema, tikslas, uždaviniai	22
2. TYRIMO METODAI	26
2.1. Tyrimo dalyviai	26
2.2. Duomenų rinkimo ir įvertinimo būdai.....	27
2.2.1. Tyrimo metodikos.....	27
2.2.2. Duomenų įvertinimo būdai.....	33
2.3. Tyrimo eiga.....	34
3. TYRIMO REZULTATAI	35
3.1. Aprašomoji kintamųjų statistika.....	35
3.2. Sociodemografinių rodiklių sąsajos su vadovo teikiamu grįžtamuoju ryšiu ir darbo efektyvumu	36
3.3. Vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio ir esminių psichologinių poreikių sąsajos	38
3.3.1. Vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio ir esminių psichologinių poreikių patenkinimo sąsajos.....	38
3.3.2. Vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio ir esminių psichologinių poreikių frustracijos sąsajos.....	41

3.4. Vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio ir darbo efektyvumo sąsajos.....	43
3.5. Darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimo, frustracijos ir darbo efektyvumo sąsajos.....	44
4. REZULTATŲ APTARIMAS	47
4.1. Tyrimo privalumai ir trūkumai.....	51
5. IŠVADOS.....	52
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	53
SANTRAUKA	60
SUMMARY	61
PRIEDAI.....	62

PRATARMĖ

Grįžtamojo ryšio svarba organizacijose yra neabejojama. T. Misiukonis (2015) knygoje skirtoje vadovams rašo, kad teikiant grįžtamąjį ryšį darbuotojų atliekamas darbas tampa kokybiškesnis, o dėl to ir organizacijos rezultatai yra aukštesni. Vis dėlto kas būtent yra grįžtamasis ryšys darbe ir koks jis turėtų būti, kad pasiektų savo pirminį tikslą, kalbama mažiau. Nagrinėjant šią temą pirmiausia svarbu paminėti, kad dažniausiai grįžtamasis ryšys organizacijose yra suprantamas, kaip vadovo teikiama informacija darbuotojui apie jo atliekamą darbą (Steelman, Levy, Snell, 2004). Kaip ir minėta prieš tai, dažniausiai šios informacijos teikimo tikslas – padidinti darbuotojo darbo efektyvumą, t.y. kad jis savo darbą atliktų geriau ir kokybiškiau. Iš pirmo žvilgsnio šis procesas nesudėtingas, tačiau iš tiesų vadovui teikiant grįžtamąjį ryšį būtina atsižvelgti į daugybę aspektų ir priimti įvairius sprendimus. Vadovams kyla klausimai, ar geriau girti, ar kritikuoti darbuotoją; atvirai sakyti tai, ką galvoja, ar išlaikyti formalų bendravimą; teikti grįžtamąjį ryšį pokalbio „akis į akį“ metu ar informaciją išdėstyti raštu; skatinti patį darbuotoją prašyti grįžtamojo ryšio ar suteikti jį tik numatytu laiku ir t.t. Mokslinėje literatūroje galima rasti rekomendacijų, į ką svarbu atkreipti dėmesį teikiant grįžtamąjį ryšį, tačiau jos yra prieštaringos. Pavyzdžiui, viename tyrime (Ryan, Deci, 2000) teigiama, kad pagyrimai didina darbuotojo kompetenciją, o kitame (Van Dijk, Kluger, 2011), atvirkščiai, kalbama, kad kritika yra svarbesnė siekiant padidinti darbuotojo darbo efektyvumą. Iš to galima teigti, kad nėra aišku, koks grįžtamasis ryšys padeda, o koks trukdo darbuotojui efektyviai dirbti (Whitaker, Dagne, Levy, 2007).

Dėl šių prieštaračių vadovui itin svarbu suprasti, kaip jo teikiamas grįžtamasis ryšys yra susijęs su darbuotoju. Vienas iš būdų, kaip suprasti darbuotojo psichologinę būseną darbe, yra išsiaiškinti esminių psichologinių poreikių patenkinimą ir frustraciją. Anot teorijos autorių – E. Deci ir R. Ryan (2000), siekiant užtikrinti optimalų žmogaus funkcionavimą, motyvaciją augti kaip asmenybei ir jausti psichologinę gerovę, yra svarbu trijų esminių psichologinių poreikių – autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo – patenkinimas. Be to labai svarbi ir socialinė aplinka, kuri būtų palaikanti bei padedanti patenkinti minėtus poreikius (Ryan, Deci, 2000; Van den Broeck ir kt., 2016). Vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį taip pat sukuria socialinę aplinką, kuri gali poreikius patenkinti arba frustruoti.

Šio tyrimo esmė yra atrasti ir išgryninti grįžtamojo ryšio aspektus, kurie padeda patenkinti esminius psichologinius poreikius, o kurie kelia jų frustraciją. Anot Van den Broeck ir kt. (2016), patenkinti esminiai psichologiniai poreikiai reikšmingai siejasi su didesniu darbo efektyvumu, ko įprastai ir siekia vadovai. Tyrimų, nagrinėjančių vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio dimensijų, esminių psichologinių poreikių patenkinimo ir frustracijos bei darbo efektyvumo sąsajas nepavyko rasti. Nepaisant to, kituose moksliniuose straipsniuose (Cate, 2012; Gabriel, Moran, Gregory, 2014;

Whitaker, Dahling, Levy, 2007; Wininger, Birkholz, 2013) užsimenama apie esančius ryšius tarp šių objektų, tačiau jie yra prieštaringi. Šiuo tyrimu siekiama iširti sąsajas tarp minėtų kintamųjų, kurių žinojimas galėtų padėti vadovams teikti grįžtamąjį ryšį taip, kad grįžtamojo ryšio tikslai būtų pasiekti.

1. VADOVO GRĮŽTAMOJO RYŠIO, ESMINIŲ PSICHOLOGINIŲ POREIKIŲ IR DARBO EFEKTYVUMO SĄSAJOS

1.1. Grįžtamojo ryšio darbe samprata

Mokslinėje literatūroje grįžtamasis ryšys dažniausiai apibrėžiamas kaip informacija, suteikiama darbuotojui apie jo veiklos rezultatus (Govaerts ir kt., 2012; London, 2003; McCroskey, 2005). Tuo tarpu Baker ir kt. (2013) grįžtamąjį ryšį apibūdina kaip dinaminį komunikacijos procesą, vykstantį tarp dviejų asmenų ir kurio metu teikiama informacija apie vertinamojo veiklą, susijusią su darbo užduotimis. Šiuose apibrėžimuose nėra tiksliai išskirta, kas yra grįžtamojo ryšio informacijos tiekėjas, o kas gavėjas, tačiau įprasta laikyti, kad grįžtamojo ryšio teikėjas yra vadovas, o gavėjas – jo pavaldinys (London, 2003). Vis dėlto grįžtamojo ryšio teikėjas arba šaltinis gali būti net tik vadovas, bet ir kolegos, pavaldiniai, organizacijos klientai ar darbuotojas pats sau (Steelman, Rutkowski, 2004). Organizacijose atliekami 360 laipsnių grįžtamojo ryšio tyrimai, kuriuose nagrinėjama visų šių informacijos šaltinių visuma, informacija lyginama tarpusavyje (Lepsinger, Lucia, 2009; London, 2003). Atsižvelgiant į daugelį tyrimų, šiame darbe grįžtamojo ryšiu yra laikomas procesas, kurio metu vadovas suteikia informaciją darbuotojui apie jo atliekamą veiklą darbe. Vadovas yra grįžtamojo ryšio teikėjas, o jo pavaldinys – gavėjas.

Analizuojant mokslinę literatūrą minima, kad grįžtamąjį ryšį nusako keli esminiai aspektai: funkcija arba tikslas, forma, turinys ir grįžtamojo ryšio gavėjo gebėjimas priimti informaciją (Narciss, 2008; Shute, 2008). Toliau analizuojant literatūrą bus apžvelgtas kiekvienas iš jų.

1.1.1. Vadovo teikiamas grįžtamojo ryšio tikslas

Organizacijose vadovai savo darbuotojams grįžtamąjį ryšį teikia dėl kelių pagrindinių priežasčių: kad suteiktų informacijos apie jų darbo atlikimą (Baker ir kt., 2013; Hartman, Slapnicar, 2009; Kingsley ir kt., 2015); kad skatintų darbuotoją mokytis ir tobulėti (Guo ir kt., 2014; Misiukonis, 2015; London, 2003); ir kad sutartų rezultatus, kurių tikimasi iš darbuotojo (Baker, 2010; London, 2003). Kokius grįžtamojo ryšio tikslus vadovas pasirinko priklauso nuo organizacijos strateginių tikslų (Baker ir kt., 2013; Steelman, Rutkowski, 2004), vadovo vadovavimo stiliaus (Leroy ir kt., 2015) ir individualių darbuotojo poreikių (Govaerts ir kt., 2012; Guo ir kt., 2014;). Neretai grįžtamasis ryšys naudojamas kaip būdas vadovauti, siekiant koreguoti netinkamą pavaldinio elgesį ir nukreipti jį tinkama organizacijai linkme – padidinti atliekamų darbų efektyvumą ir/ar kokybę (London, 2003; Mulder, Elinger, 2013; Steelman, Rutkowski, 2004). Nepaisant to, koks yra grįžtamojo ryšio tikslas, labai svarbu, kad vadovas būtų tas žmogus, kuris kartu su darbuotoju galėtų pasirinktą tikslą įgyvendinti. Steelman, Levy ir Snell (2004) pabrėžia, kad vadovas norėdamas, kad grįžtamasis ryšys pasiektų norimą tikslą, pirma, turi būti stebėjęs arba turėti patikimos informacijos

apie darbuotojo elgesį, antra, turi būti pozicijoje, kuri leidžia teikti grįžtamąjį ryšį (dažniausiai tiesioginis vadovas) ir, trečia, turi būti motyvuotas teikti grįžtamąjį ryšį siekiant naudoti organizacijai.

Taigi vadovas norėdamas, kad jo teikiamas grįžtamasis ryšys būtų veiksmingas, pirmiausia turi žinoti, kokių tikslų jis teikia ir ko tikisi iš darbuotojo. Taip pat labai svarbu, kad darbuotojas savo vadovą vertintų kaip patikimą šaltinį, kuris gali suteikti kokybišką informaciją apie jo darbą.

1.1.2. Vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio forma

Vadovui teikiant grįžtamąjį ryšį svarbu ne tik kokių tikslų jis tai daro, bet ir kokią grįžtamojo ryšio teikimo formą pasirenka. Mokslinėje literatūroje dažniausiai skiriamos dvi grįžtamojo ryšio teikimo formos: formali ir neformali (Baker ir kt., 2013; Kingsley ir kt., 2015; Mulder, Elinger, 2013). Formalų grįžtamąjį ryšį galima apibūdinti jau minėtu 360 laipsnių grįžtamojo ryšio tyrimu, metiniais vadovo ir darbuotojo grįžtamojo ryšio pokalbiais apie atliktus darbus ir pan. Kitaip sakant, formalus grįžtamasis ryšys dažniausiai remiasi objektyvia arba iš kitų šaltinių gauta informacija, yra planuojamas, oficialus ir vykdomas per formalius mechanizmus – iš anksto sutartą laiką, numatytą aiškią pokalbio struktūrą ir rezultatus (London, 2003; London, Smither, 2002). Tuo tarpu visiškai priešingas yra neformalus grįžtamasis ryšys, dažniausiai pasireiškiantis spontaniška komunikacija tarp asmenų kasdienėse situacijose. Anot London (2003), neformalus grįžtamasis ryšys pasireiškia 3 pagrindiniais tipais: konstatuojančiais teiginiais (pvz., *aš nesuprantu, ką turi omenyje*); klausimais (pvz., *dėl ko taip elgiesi su savo kolegomis?*); ir emocijnėmis reakcijomis (parodomas pyktis, susierzinimas, džiaugsmas ir kitos emocijnės išraiškos). Nepaisant to, kad mokslinėje literatūroje yra aiškiai atskiriami formalus ir neformalus grįžtamojo ryšio teikimo būdai, Pitkänen ir Lukka (2011) teigia, kad iš tiesų nėra tokios aiškios dichotomijos ir teikiant efektyvų bei visapusišką grįžtamąjį ryšį reikėtų naudoti tiek formalųjį, tiek neformalųjį būdą, atsižvelgiant į situaciją.

Taip pat kalbant apie grįžtamojo ryšio teikimo būdus verta paminėti, kad vadovas darbuotojui informaciją gali suteikti skirtingais informacijos kanalais: žodžiu pokalbio „akis į akį“ metu, telefono skambučiu, el. laišku, per kitus asmenis ir kitais tiesioginiais bei netiesioginiais būdais. Manoma, kad grįžtamasis ryšys „akis į akį“ kuria didžiausią vertę, tačiau dėl įvairių aplinkybių, pvz. dėl vadovo ir darbuotojo nesusitikimo darbe, ne visada pavyksta jį suteikti tokiu būdu, todėl vadovai naudojami kitais komunikacijos būdais (Srup, 2005). Kingsley ir kolegų (2015) atliktas tyrimas parodė, kad darbuotojai geriau vertina grįžtamąjį ryšį, gautą telefoninio skambučio metu, nei rašytiniu tekstu. Anot minėtų autorių, taip yra dėl to, kad grįžtamasis ryšys tekstu nėra įprasta praktika, taip pat rašytinis tekstas suteikia daugiau galimybių interpretuoti ir ne taip suprasti vadovo siunčiamą žinutę.

Kaip ir minėta anksčiau, kokių kanalu teikiamas grįžtamasis ryšys, dažnai lemia vadovo prieinamumas. Steelman, Levy ir Snell (2004) atkreipia dėmesį, kad labai svarbu užtikrinti darbuotojo galimybę gauti grįžtamąjį ryšį iš vadovo apie savo atliekamą veiklą. Įprastai formalus

vadovo grįžtamojo ryšio pokalbis su darbuotoju vyksta kartą per metus, todėl darbuotojui norint gauti grįžtamąjį ryšį apie savo veiklą metų eigoje svarbu gebėti pačiam inicijuoti neformalius pokalbius (Van der Rijt ir kt., 2012). Kita vertus, vadovas turėtų sudaryti palankias sąlygas darbuotojui kreiptis į jį, skatinti prašyti grįžtamojo ryšio ir suteikti informaciją apie grįžtamojo ryšio gavimo naudą, svarbą. Kita svarbi sąlyga yra vadovo elgesys teikiant grįžtamąjį ryšį. Kuo labiau dėmesingas, taktiškas, empatiškas yra vadovas, tuo labiau tikėtina, kad darbuotojas kreipsis, o vėliau ir priims teikiamą informaciją (Steelman, Levy, Snell, 2004). Pfaff ir kt. (2013) pastebi, kad vadovo prieinamumas ir elgesys grįžtamojo ryšio metu yra susijęs su jo lytimi. Vadovės moterys sukuria daugiau galimybių teikti grįžtamąjį ryšį, yra dažniau komunikuojančios ir skatinančios darbuotojų tobulėjimą. Anot autorių (Pfaff ir kt., 2013), tai gali būti susiję su didesniu moterų skiriamu dėmesiu tobulinant bendravimo su darbuotojais įgūdžius.

Taigi siekiant, kad vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys būtų veiksmingas, svarbu užtikrinti, kad būdas ir forma, kaip informacija yra pateikiama, būtų priimtina darbuotojui. Taip pat labai svarbu, kad vadovas skatintų ir sudarytų sąlygas darbuotojui kreiptis į jį atsiradus poreikiui sužinoti informaciją, susijusią su darbo veikla. Tai glaudžiai susiję ir su tuo, kad vadovas turėtų būti prieinamas ir turėti galimybę suteikti grįžtamąjį ryšį tada, kai darbuotojui to reikia.

1.1.3. Vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio turinys

Mokslinėje literatūroje vieningai sutariama, kad vadovo grįžtamasis ryšys reikšmingai prisideda prie darbuotojų motyvacijos (Krings ir kt., 2015), įsipareigojimo (Norris-Watts, Levy, 2004), efektyvumo (Linderbaum ir Levy, 2010; Salas, Rosen, Diazgranados, 2010; Whitaker, Dahling, Levy, 2007), pasitenkinimo darbu (Sommer, Kulkarni, 2012) ir kitų su sėkmingu darbu susijusių elementų. Vis dėlto tik kokybiškas vadovo grįžtamasis ryšys gali stiprinti šiuos elementus ir skatinti jų veikimą organizacijoje (London, 2003; Steelman, Levy, Snell, 2004). Siekiant užtikrinti grįžtamojo ryšio kokybę itin svarbu atsižvelgti ne tik *kaip* vadovas kalba apie darbuotojo darbą, bet ir *ka* jis sako.

Mokslinėje literatūroje (Whitaker, Dahling, Levy, 2007) grįžtamojo ryšio turinys dažnai skirstomas į teigiamą ar neigiamą informaciją apie darbuotojo veiklos rezultatus. Teigiamas grįžtamasis ryšys – darbuotojo suvokimas ir vertinimas, kad informacija apie jo rezultatus yra pozityvi. Dažniausiai palankus grįžtamasis ryšys suprantamas kaip komplimentai, vadovo pagyrimai gauti už atliktą ir įvertintą veiklą. Tuo tarpu neigiamas grįžtamasis ryšys – darbuotojo suvokimas ir vertinimas, kad informacija apie jo veiklą yra negatyvi. Dažniausiai toks grįžtamasis ryšys suvokiamas kaip kritika, pastabos, rodomas nepasitenkinimas darbuotojo atliktu darbu (Steelman, Levy, Snell, 2004). Svarbu atkreipti dėmesį, kad, anot Steelman, Levy ir Snell (2004), skirtumą tarp teigiamo ir neigiamo grįžtamojo ryšio lemia ne informacijos objektyvumas, o jos gavėjo

interpretacija. Tai reiškia, kad nepaisant to, jog vadovas pagirs darbuotoją, ši žinutė gali būti interpretuojama, kaip negatyvi ir suvokiama, kad grįžtamasis ryšys yra neigiamas. Vis dėlto šią paklaidą gali sumažinti objektyvi, pagrįsta ir specifinė informacija, kuri teikiama grįžtamojo ryšio metu (Mulder, Elinger, 2013; Strijbos ir kt., 2010). Verta pridurti, kad neigiamas grįžtamasis ryšys dažniau sukelia negatyvias darbuotojų emocijas, o tai sąlygoja nepasitenkinimą atliekama veikla, produktyvumo ir motyvacijos sumažėjimą (Ilies, Pater, Judge, 2007). Galima svarstyti prielaidą, kad taip nutinka dėl darbuotojo kompetencijos poreikio: teikdamas neigiamą grįžtamąjį ryšį vadovas gali paskatinti darbuotoją abejoti savo kompetencija. Kita vertus, neigiamos pastabos apie darbuotojo darbą gali padėti pastebėti jo daromas klaidas ir taip padidinti darbuotojo atliekamo darbo kokybę. Van Dijk ir Kluger (2011) teigia, kad neigiamas grįžtamasis ryšys yra naudingesnis darbuotojui, kai jo užduotys reikalauja tikslumo ir taisyklių laikymosi. Tuo tarpu, anot minėtų autorių, teigiamas grįžtamasis ryšys yra efektyvesnis, kai darbo užduotys yra susijusios su kūryba ir neapibrėžtumu. Remiantis šiuo supratimu, galima daryti prielaidą, kad tiek kritika ir pastabos iš vadovo, tiek pagyrimai gali sustiprinti darbuotojo kompetencijos jausmą, priklausomai nuo atliekamo darbo pobūdžio.

Toliau analizuojant literatūrą buvo rasta, kad London (2003) teigia, jog grįžtamąjį ryšį galima skirti ne tik į teigiamą ar neigiamą, bet į konstruktyvų ir destruktivų. Konstruktyvus grįžtamas ryšys yra orientuotas į darbuotojo elgesį, jo darbo rezultatus ir kokybę, ką darbuotojui reikėtų tobulinti, kad ateityje pasiektų reikiamų rezultatų (Misiukonis, 2015). Vadovas gali konstruktyviai teikti tiek teigiamą, tiek neigiamą informaciją, tačiau svarbu, kad tai būtų daroma remiantis objektyviomis žiniomis. Tuo tarpu destruktivus grįžtamasis ryšys orientuotas į darbuotojo asmenybę, asmeniškumus, nekompetenciją, pokalbio metu vadovas kalba ne apie tai, ką ir kaip reikėtų tobulinti, o smerkia darbuotoją už padarytas klaidas, žemina jį (Robins, 2007). Destruktyvus grįžtamasis ryšys stipriai paveikia darbuotoją emociškai, sumažina savęs vertinimą ir motyvaciją dirbti (Krings ir kt., 2015). Toks nekokybiškas vadovo bendravimas su darbuotoju gali sukelti sąryšingumo poreikio frustraciją – darbuotojas gali jaustis izoliuotas, vienišas, atstumtas (Olafsen ir kt., 2016), o tai gali lemti neproduktyvų elgesį (Van den Broeck ir kt., 2014).

Trečiasis aspektas apie grįžtamojo ryšio turinį yra teikiamos informacijos nuoseklumas (pastovumas) ir informacijos naudingumas. Aukštos kokybės grįžtamasis ryšys yra nuoseklus laike, specifinis ir darbuotojo suvokiamas kaip naudingas. Kitaip sakant, idealiu atveju grįžtamasis ryšys turėtų būti suteikiamas po kiekvienos svarbios užduoties, o teikiama informacija turėtų padėti įgyvendinti kitas užduotis ateityje. Tačiau svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad didėjant darbuotojo profesinei patirčiai siekis ir pastangos gauti grįžtamąjį ryšį mažėja (Vandewalle ir kt., 2000). Taip gali nutikti dėl to, jog patirties turintis darbuotojas jaučiasi įgijęs reikalingas kompetencijas ir vadovo teikiama informacija jam tampa nebereikalinga. Kitaip sakant, nuo suvokiamos vadovo teikiamos

informacijos svarbos priklauso, kaip darbuotojas priims ir reaguos į grįžtamąjį ryšį (Steelman, Levy, Snell, 2004).

Taigi apibendrinant vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio turinį svarbu atkreipti dėmesį į kelis aspektus. Pirmiausia, nepaisant to, ar grįžtamasis ryšys yra pozityvus ar negatyvus, tai nenusako jo veiksmingumo: tiek pagyrimai, tiek kritika gali padėti darbuotojui. Daug svarbiau, ar vadovo teikiama informacija yra konstruktyvi, kokybiška, informatyvi ir naudinga darbuotojui.

1.1.4. Vadovo grįžtamojo ryšio reikšmė ir priėmimas

Kaip ir minėta anksčiau, vienas iš pagrindinių vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio tikslų yra siekis padidinti darbuotojo atliekamų darbų efektyvumą ir/ar kokybę. Vis dėlto Kluger ir DeNisi (1996) atlikta meta-analizė parodė, kad trečdalis analizuotų tyrimų vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio tema rodo, jog darbuotojo darbo efektyvumas ir kokybė sumažėjo gavus grįžtamąjį ryšį. Kai kurie autoriai (Brett, Atwater, 2001; Jawahar, 2010; Steelman, Rutkowski, 2004), teigia, kad taip galėjo nutikti dėl to, jog darbuotojai palankiau vertina pozityvų arba geresnį nei tikėtasi grįžtamąjį ryšį ir būtent jis gerina darbo rezultatus. Kita vertus, Van Dijk ir Kluger (2011) teigia, kad tiek teigiamas, tiek neigiamas grįžtamasis ryšys yra veiksmingi, tačiau tai priklauso nuo darbo pobūdžio. Vis dėlto dažnai manoma, kad negatyvus grįžtamasis ryšys daro neigiamai susijęs su darbo rezultatais, vidine bei išorine motyvacija (Deci ir kt., 1999), gali sukelti pyktį, nusivylimą, frustraciją (Belschak, Den Hartog, 2009; Ilies, Pater, Judge, 2007). Be to mažina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, darbo našumą, didina darbo praleidimo tikimybę (Motro, Ellis, 2017). Nepaisant to, sunku įsivaizduoti vadovo teikiamą grįžtamąjį ryšį, kuriame būtų teikiama tik pozityvi informacija, o neigiami aspektai, pvz., netinkamai atliktos užduotys, nepasiekti rezultatai, deviantinis elgesys ir kt., būtų sąmoningai ignoruojami.

Anot Steelman ir Rutkowski (2004), tam kad neigiamas grįžtamasis ryšys būtų priimamas adekvačiai, jis turi būti teikiamas tinkamu būdu ir jo kokybė turi būti aukšta. Šią mintį papildoma Ilies, Pater ir Judge (2007) teigdami, kad labai svarbu ne tik pats grįžtamojo ryšio turinys – teigiamas jis ar neigiamas, o būdas, kaip vadovas jį suteikia ir kaip darbuotojas reaguoja. Reakcija į vadovo teikiamą grįžtamąjį ryšį gali būti įvairi: kognityvinė, afektinė, motyvacinė – elgesio pokyčio (Kahmann ir Mulder, 2011). Ilies, Pater, Judge (2007) cituodami Moreland and Sweeney (1984) išskiria 6 pagrindines fazes, kaip darbuotojai reaguoja į vadovo grįžtamąjį ryšį: 1) siekia priimti informaciją ir išlaikyti; 2) vertina grįžtamojo ryšio šaltinio patikimumą; 3) prisiima atsakomybę už savo sėkmę ar nesėkmę; 4) keičia savęs vertinimą; 5) jaučia kylančius jausmus apie grįžtamąjį ryšį (pasitenkinimą, nepasitenkinimą); 6) pritaiko naują informaciją tolesnių užduočių atlikimui. 1 – 4 šio proceso fazės yra siejamos su kognityvine reakcija, kai 5 – 6 kalba apie afektinę ir motyvacinę – elgesio pokyčio reakciją (Ilies, Pater, Judge, 2007).

Toliau analizuojant grįžtamojo ryšio reakcijos procesą ir jo fazes svarbu atkreipti dėmesį į kelis aspektus. Pirmosios dvi reakcijos proceso fazės yra apie vadovo gebėjimą perduoti informaciją tinkamu būdu ir vadovo patikimumą, pagrįstumą teikti grįžtamąjį ryšį. Tai reiškia, kad gebėdamas tinkamai teikti grįžtamąjį ryšį ir turėdamas tam svarią priežastį vadovas gali daryti įtaką darbuotojo reakcijai į jį (Steelman, Levy, Snell, 2004). Tačiau kaip pastebi Ilies, Pater, Judge (2007), nepaisant to, kad vadovas perduos konstruktyvų ir aiškų grįžtamąjį ryšį, dar nereiškia, kad darbuotojas pakeis savo elgesį vadovo norima linkme. Autoriai teigia, kad motyvaciją keisti požiūrį ar elgesį lemia būtent darbuotojo emocinė reakcija į grįžtamąjį ryšį (Ilies, Pater, Judge, 2007). Yra įvairių nuomonių, kas nulemia šią reakciją: vieni autoriai teigia, kad tai priklauso ar teigiamas, ar neigiamas vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys (Burlacu, 2013); kiti (Mulder, Elinger, 2013) teigia, kad emocinę reakciją lemia kokia forma grįžtamasis ryšys suteikiamas; dar kiti rašo apie tai, kad individualūs darbuotojo poreikiai daro didžiausią įtaką (Cate, 2013). Pastarojo požiūrio autoriai teigia, kad grįžtamojo ryšio efektyvumui didelę įtaką daro esminių psichologinių poreikių patenkinimas grįžtamojo ryšio metu.

Taigi apibendrinant vadovo teikiamą grįžtamąjį ryšį svarbu paminėti, kad dažniausiai grįžtamasis ryšys teikiamas siekiant padidinti darbuotojų veiklos produktyvumą ir/ar kokybę. Siekiant teikti kokybišką grįžtamąjį ryšį būtina atsižvelgti į jo turinį (kas pasakoma, dėl kokių priežasčių), formą (kaip pasakoma) ir atsižvelgti į darbuotojo reakciją (kaip grįžtamasis ryšys priimamas). Anot kai kurių autorių (Cate, 2013; Orsini ir kt., 2017), vienas iš svarbiausių aspektų, susijęs su palankia darbuotojo reakcija ir grįžtamojo ryšio efektyvumu, yra esminių psichologinių poreikių patenkinimas ir frustracija. Apie tai toliau nagrinėjama literatūros apžvalgoje.

1.2. Esminiai psichologiniai poreikiai

Esminiai psichologiniai poreikiai yra apibrėžiami vienos iš savideterminacijos subteorijų (toliau – SDT). SDT yra empiriškai pagrįsta makroteorija, aiškinanti žmogaus motyvaciją socialiniame kontekste. Šios teorijos ištakos remiasi E. Deci aštuntajame dešimtmetyje atliktais eksperimentais tiriant išorinių apdovanojimų įtaką vidinei motyvacijai (Van Lange, Kruglanski, Higgins, 2011). SDT laikosi prielaidos, kad žmogus turi įgimtą polinkį būti aktyvus ir motyvuotas vystyti asmenybę ir reguliuoti savo elgesį pasitelkus vidinius išteklius (Ryan, Deci, 2000). Anot teorijos autorių – E. Deci ir R. Ryan (2000), siekiant užtikrinti optimalų žmogaus funkcionavimą ir motyvaciją reguliuoti savo elgesį, augti kaip asmenybei, internalizuotis ir užsitikrinti gerovę yra svarbu trijų pagrindinių esminių psichologinių poreikių – autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo – patenkinimas ir socialinė aplinka, palaikanti bei padedanti patenkinti minėtus poreikius (Van den Broeck ir kt., 2016; Ryan, Deci, 2000).

Esminių psichologinių poreikių tema yra plačiai nagrinėjama įvairiose srityse: edukacijos (Raižienė ir kt., 2015; Vansteenkiste, Lens, ir Deci, 2006), sveikatos priežiūros (Ng ir kt., 2012),

sporto (Vlachopoulos, Ntoumanis, Smith, 2010) ir organizacijos arba darbo kontekste (Van den Broeck ir kt., 2016). Pastarojoje srityje atlikta nemažai tyrimų siejant esminius psichologinius poreikius su lyderyste (Lian, Ferris, Brown, 2012), organizacijos politika (Rosen ir kt., 2014), darbuotojų gerove (Van den Broeck ir kt., 2016); darbo dizainu (Van den Broeck, ir kt. 2008); pasitenkinimu darbu (Wininger, Birkholz, 2013); darbuotojų darbo našumu (Brien, Hass, Savoie, 2012) ir kitais aspektais (Van den Broeck ir kt., 2016). Van den Broeck ir kt. (2016) atliktoje tyrimų, susijusių su esminiais psichologiniais poreikiais, meta-analizėje buvo rastas reikšmingas ryšys tarp kelių ar bent vieno iš esminių poreikių ir daugelio įvairių faktorių darbo kontekste. Nepaisant to, kad esminiai poreikiai yra universalūs ir veikiantys visose žmogaus gyvenimo srityse, svarbu aptarti, kaip autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo poreikiai yra suprantami organizacijų kontekste.

1.2.1. Autonomijos poreikis

Savideterminacijos teorijoje autonomijos poreikis aiškinamas kaip universalus poreikis jausti atsakomybę ir psichologinę laisvę už savo elgesį (Deci, Ryan, 2000). Autonomijos poreikis susijęs su priešastingumo lokusu arba, kitaip sakant, kur nukreiptas elgesio motyvas. Jei veiksmas atliekamas dėl vidinio noro, susidomėjimo, laikoma, kad veikia vidinis priešastingumo lokusas, kuris atsiranda dėl patenkinto autonomijos poreikio. Tuo tarpu išorinis priešastingumo lokusas veikia, kai elgesio motyvas yra išorinis stimulus, veikiantis kontroliuojamą motyvaciją (Ryan, Deci, 2000). Autonomijos poreikis vyravo ankstyvuosiuose SDT tyrimuose, kaip būdas paaiškinti neigiamą išorinių paskatų reikšmę vidinei motyvacijai (Ryan, Deci, 2000). Iš visų trijų esminių psichologinių poreikių autonomijos poreikis išlieka labiausiai prieštarinčiai vertinamas dėl jo kompleksiško ir įvairių interpretacijų. Svarbu pabrėžti, kad autonomijos poreikis nereiškia, jog norint jį patenkinti reikia veikti nepriklausomai nuo kitų ar visiškai savarankiškai. SDT kontekste autonomijos poreikis reiškia galimybę laisvai pasirinkti elgesį, net jei pasirinkimas prieštarautų pradiniam norams ar interesams. Pavyzdžiui, jei vadovas prašo dirbti viršvalandžius ir darbuotojas laisva valia sutinka pasilikti po darbo, nors ir nenori, tuomet autonomijos poreikis galimai yra patenkintas, tačiau jei darbuotojas nenorės dirbti po darbo, tačiau jausis verčiamas tai daryti, autonomijos poreikio patenkinimas bus apribotas (Van den Broeck ir kt., 2016).

Ieškant sąsajų tarp autonomijos poreikio ir įvairių aspektų darbo kontekste, atlikta nemažai tyrimų, leidžiančių visapusiškai apžvelgti autonomijos poreikio svarbą organizacijose. Pavyzdžiui, Van Yperen, Wörtler, De Jonge (2016) remdamiesi savo atliktu tyrimu teigia, kad darbuotojai, kurie yra patenkinę autonomijos poreikį, geba geriau susitvarkyti su didėjančiais darbo reikalavimais. Kitas tyrimas (Trépanier, Fernet, Austin, 2013), kuriame buvo tirtos patyčios darbe, esminiai psichologiniai poreikiai, įsitraukimas į darbą ir perdegimas tarp Kanadoje dirbančių seselių, atskleidžia, kad autonomijos poreikis yra stipriausiai teigiamai susijęs su įsitraukimu į darbą ir stipriausiai neigiamai

susijęs su perdegimu ir patyčiomis darbe. Šiam tyrimui antrina Gillet su kolegomis (2013), teigdami, kad vadovo suteikiamas autonomiškumas darbuotojui padidina darbuotojo pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą organizacijai ir darbo efektyvumą. Tuo tarpu Nie ir kolegos (2015) įvertinę Kinijoje dirbančių mokytojų autonomijos darbe palaikymą teigia, kad jis yra reikšmingai susijęs ne tik su didesniu pasitenkinimu darbu, bet ir su mažesniu stresu darbe bei retesniais sveikatos sutrikimais. Šie tyrimai atskleidžia autonomijos svarbą organizacijų kontekste. Van den Broeck ir kt. (2016) metaanalizėje pateikiama dar daugiau autonomijos poreikio ir organizacijų kontekste vyraujančių ryšių. Tai rodo autonomijos poreikio reikšmę darbe ir organizacijose.

1.2.2. Kompetencijos poreikis

Rašydami apie esminius psichologinius poreikius, teorijos autoriai E. Deci ir R. Ryan (2000) kompetencijos poreikį apibūdina kaip įgimtą troškimą jaustis efektyviam santykiyje su aplinka. Šį poreikį galima suprasti kaip polinkį tyrinėti aplinką ir įsitraukti į iššūkius keliančias veiklas, kurios leidžia išbandyti ir lavinti turimus įgūdžius, kompetencijas. Patenkinęs kompetencijos poreikį žmogus gali prisitaikyti prie aplinkos, įveikti sudėtingas, besikeičiančias, neapibrėžtas situacijas. Tuo tarpu, jei kompetencijos poreikio nepavyksta patenkinti (pvz., nežinoma, kaip atlikti darbą), žmogus yra linkęs jausti nusivylimo savimi, bejėgiškumo jausmą, mažėja vidinė motyvacija įgyvendinti turimas užduotis ar imtis naujų (Deci, Ryan, 2000).

Broeck, Vansteenkiste ir kt. (2010) pastebi, kad priešingai nei autonomija, kompetencijos poreikis nėra taip prieštarai vertinamas organizacinėje psichologijoje. Pastebima, kad kompetencija kaip konstruktas yra minimas ir kitose teorijose: V. Vroom (1964) lūkesčių teorijoje ir A. Bandura (1997) saviefektyvumo teorijoje. Vis dėlto tiek lūkesčių, tiek saviveiksmingumo teorijoje kompetencija apibrėžiama kaip įgytas supratimas apie savo gebėjimus, kurie leidžia atlikti užduotis. Šiose teorijose kompetencija yra pozityviai vertinama iki tol, kol ji padeda pasiekti užsibrėžtus ateities tikslus. Tuo tarpu saviderminacijos teorijoje kompetencijos poreikis yra suprantamas kaip įgimtas poreikis, kuris siejamas su emocijomis patirtimi, suteikiančia ekspertiškumo atliekant užduotį jausmą (Broeck, Vansteenkiste ir kt., 2010). Kitaip sakant, jei žmogus jaučia, kad užduotis jam kelia iššūkį, tačiau jis gali ją atlikti, kompetencijos poreikis būna patenkintas.

Savideterminacijos teorijoje kompetencijos poreikis siejamas su vidine motyvacija (Deci, Ryan, 2000). Vidinė motyvacija didėja, kai žmogus patiria iššūkius, kuriuos geba įveikti ir juos įveikęs gauna pozityvų grįžtamąjį ryšį (Deci, 1971 cit. pagal Gagné, Deci, 2005). Remiantis šiuo teiginiu kompetencijos poreikio patenkinimą lemia vidinis jausmas, kad žmogus gali įveikti užduotis ir grįžtamasis ryšys, kurį jis gauna iš aplinkinių atlikęs/ neatlikęs užduoties. Ryan ir Deci (2000) teigia, kad negatyvus grįžtamasis ryšys menkina suvokiamą kompetenciją ir didina nekompetencijos jausmą, kuris mažina vidinę motyvaciją atlikti užduotis. Tuo tarpu pozityvus grįžtamasis ryšys

tenkina kompetencijos poreikį ir taip didina vidinę motyvaciją (Deci, Ryan, 2000). Vis dėlto analizuojant tyrimus, kuriuose ieškoma ryšių tarp kompetencijos ir grįžtamojo ryšio, pastebėta, kad ne visada šie konstruktai siejasi. Pavyzdžiui, S. Winerger ir P. Birkholz. (2013) atliktoje JAV koledžų dėstytojų apklausoje nebuvo rastas ryšys tarp grįžtamojo ryšio ir kompetencijos poreikio. Anot autorių, tai galėjo lemti instruktorių nesupratimas apie grįžtamojo ryšio svarbą arba įsitikinimas, kad jų profesinė kompetencija ir taip yra aukšta ir dėl to grįžtamasis ryšys yra nereikalingas. Tai tik dar kartą pagrindžia anksčiau aprašytą grįžtamojo ryšio elementų svarbą ir kokybišką jų įgyvendinimą siekiant, kad grįžtamasis ryšys būtų veiksmingas. Nepaisant to, Van den Broeck ir kt. (2016) metanalizės duomenis apie kompetencijos ir grįžtamojo ryšio sąsajas patvirtina R. Ryan ir E. Deci (2000) prielaidą, kad grįžtamasis ryšys yra susijęs su kompetencijos poreikio patenkinimu.

Analizuojant tyrimus, kurie kompetencijos poreikį sieja su kitais organizacijų kontekste nagrinėjamas konstruktais, buvo pastebėta, kad kompetencija, kaip ir autonomija, reikšmingai siejasi su daugeliu iš jų. Kompetencijos poreikis yra teigiamai susijęs su įsitraukimu į darbą (Trépanier, Fernet, Austin, 2013), pasitenkinimu darbu (Hofer, Busch, 2011) ir darbo efektyvumu (Brien, Hass, Savoie, 2012). Kiti tyrimai rodo, kad patenkintas kompetencijos poreikis padeda išvengti perdegimo, leidžia lengviau išverti patyčias darbe (Trépanier, Fernet, Austin, 2013) ir padeda susitvarkyti su stresu darbe (Van den Broeck ir kt., 2016). Šie ir prieš tai minėti tyrimai rodo, kad svarbu užtikrinti kompetencijos poreikio patenkinimą organizacijose siekiant naudoti ne tik organizacijai, bet ir darbuotojui.

1.2.3. Sąryšingumo poreikis

Trečiasis esminis poreikis, kurį įvardino SDT autoriai E. Deci ir R. Ryan (2000) yra sąryšingumo. Tai vėliausiai į teoriją įtrauktas poreikis, tačiau, pasak teorijos autorių, tai nereiškia, kad jis yra mažiau svarbus nei autonomijos ar kompetencijos poreikiai. Sąryšingumo poreikis apibūdinamas kaip įgimtas žmogaus siekis jausti ryšį su kitais, būti grupės dalimi, kaip noras rūpintis kitais ir jausti rūpestį iš kitų (Broeck, Vansteenkiste, ir kt., 2010). Anot E. Deci ir R. Ryan (2000), sąryšingumo poreikis yra patenkinamas turint galimybę komunikuoti su kitais žmonėmis, užmegzti artimus ar intymius santykius su jais. Sąryšingumo – ryšio su kitais – poreikis nėra naujas mokslinėje literatūroje. A. Maslow (1959) socialinį arba sąryšingumo poreikį įvardina kaip trečią pagal svarbumą po fiziologinių ir saugumo, C. Alderfer (1969) perstruktūrizavęs A. Maslow poreikių hierarchiją išskyrė tris svarbiausias poreikių kategorijas, iš kurių viena – sąryšingumo poreikis. Tuo tarpu prisirišimo teorija taip pat kalba apie tai, kad žmonės turi natūralų polinkį kurti socialinius santykius ir siekti, kad jais būtų rūpinamasi (Bowlby, 1969 cit. pagal Broeck, Vansteenkiste, ir kt., 2010).

Svarbu paminėti, kad SDT sąryšingumo poreikis atlieka reikšmingą vaidmenį internalizacijos procese. Internalizacija yra procesas, kuris nusako, kaip motyvacija varijuoja tarp išorinių stimulų ir

vidinio įsipareigojimo jausmo. Kitaip sakant, kuo labiau išorinė motyvacija bus internalizuota, tuo labiau žmogus jausis galintis savarankiškai pasirinkti, kaip elgtis. Internalizacijos procesui ypač svarbus palankus santykis su socialine aplinka, o sąryšingumo poreikis daro tam įtaką – apibūdina subjektyvų jausmą, kaip žmogus jaučiasi santykyje su kitais (Ryan, Deci, 2000). Pavyzdžiui, organizacijoje, teigiamas, pagarbus santykis su bendradarbiais, identifikacija su savo kolegomis turi reikšmingą teigiamą poveikį darbo rezultatams, nes darbuotojas yra labiau motyvuotas siekti aukštesnių rezultatų (Gagné, Deci, 2005).

Kiti tyrimai taip pat rodo teigiamą patenkinto sąryšingumo poveikį darbe. Pavyzdžiui, Trépanier, Fernet, Austin (2013) patenkintą sąryšingumo poreikį sieja su mažesniu perdegimu darbe, Hofer, Busch (2011) ir Wininger, Birkholz, (2013) su aukštesniu pasitenkinimu darbu, o Brien, Hass, Savoie (2012) su didesniu darbo efektyvumu. Taip pat sąryšingumo poreikio patenkinimas tiesiogiai siejasi su grįžtamoju ryšiu, gaunamu iš kolegų (Wininger, Birkholz, 2013). Svarbu paminėti, kad Van den Broeck ir kt. (2016) atliktoje meta-analizėje sąryšingumo poreikis iš autonomijos bei kompetencijos poreikių išsiskyrė tuo, kad nebuvo susijęs su darbo praleidimu. Tai iš esmės rodo, kad santykiai su kolegomis nėra veiksnys, lemiantis neatėjimą į darbą. Nepaisant to, sąryšingumo poreikis yra svarbus aspektas organizacijoje, prisidedantis prie darbuotojo psichologinės gerovės darbe (Gagné, Deci, 2005).

1.2.4. Esminių psichologinių poreikių frustracija

Daugiausia organizacijų tyrimuose, susijusiuose su esminiais psichologiniais poreikiais, kalbama apie poreikių patenkinimą (Van den Broeck ir kt., 2016). Vis dėlto daugėja tyrimų, kurie nagrinėtų ne tik poreikių patenkinimą, bet ir jų frustraciją (Olafsen ir kt., 2016). Kaip teigia Bartholomew ir kt. (2011), poreikių frustracija nėra tapati nepatenkintiems poreikiams: poreikių nepatenkinimas kyla iš pasyvaus jų nepaisymo, kai poreikių frustracija atsiranda dėl aktyvaus poreikių trikdymo. Olafsen ir kt. (2016) pastebi, kad dėl šių skirtumų abu procesai gali skirtingai veikti žmogų darbe. Pavyzdžiui, dėl paviršutiniškų tarpasmeninių santykių su kolegomis darbuotojas gali jaustis mažiau energingas ir laimingas darbe, tačiau, jei darbuotojas patirs patyčias, bus ignoruojamas ir atstumiamas, tuomet jis gali jausti izoliaciją, gali pasireikšti depresiška nuotaika (Olafsen ir kt., 2016) ir neproduktyvus elgesys (Van den Broeck ir kt., 2014). Šią mintį patvirtina Trépanier, Fernet ir Austin (2016) atlikę longitudinalinį tyrimą sveikatos priežiūros įstaigose ir nustatę, kad patyčios darbe statistiškai reikšmingai prisideda prie esminių psichologinių poreikių frustracijos. Atsižvelgiant į poreikių frustracijos pasekmes, galima paminėti Olafsen ir kt. (2016) atliktą longitudinalinį tyrimą, atliktą Norvegijos sveikatos priežiūros įstaigoje apklausiant darbuotojus. Tyrėjai nustatė, kad autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo poreikių frustracija yra susijusi su patiriamu stresui darbe, emociniu išsekimu, ketinimu pakeisti darbą ir nebuvimu darbe (Olafsen ir kt., 2016).

Tuo tarpu Van den Broeck ir kt. (2014) tyrimas, kuriame dalyvavo Rumunijoje dirbantys įvairių specialybių darbuotojai, parodė, kad nesaugumas darbe (*angl. job insecurity*) susijęs su neproduktyviu elgesiu medijuojant esminių psichologinių poreikių frustracijai. Taip pat šiuo tyrimu buvo nustatytas reikšmingas ryšys tarp visų poreikių frustracijos ir neproduktyvaus elgesio darbe (Van den Broeck ir kt., 2014)

Nors nėra atlikta daug empirinių tyrimų, kurie nagrinėtų esminių psichologinių poreikių frustraciją organizacijose, tačiau, kaip pastebi Olafsen ir kt. (2016) tai svarbi sritis siekiant išsiaiškinti priežastis, lemiančias nepalankų organizacijai darbuotojų elgesį. Autoriai teigia, kad vadovo pastangos padėti darbuotojams patenkinti savo poreikius arba sumažinti jų frustraciją yra susijusios su mažesniu emociniu išsekimu ir ketinimu pakeisti darbą. Trépanier, Fernet ir Austin (2013) patikslina, kad vadovas, kurdamas bendruomenę ir skatindamas atvirumą, gali padėti darbuotojams nejausti sąryšingumo poreikio frustracijos ar net tokiu būdu jį patenkinti, o atkreipdamas dėmesį į darbuotojo pasiekimus ir teikdamas pozityvų grįžtamąjį ryšį gali daryti įtaką kompetencijos poreikiui. Kitaip sakant, autoriai teigia (Trépanier, Fernet ir Austin, 2013), kad siekdami gerinti darbuotojų emocinę būseną darbe, vadovai turi elgtis taip, kad darbuotojų esminiai psichologiniai poreikiai būtų patenkinti, o poreikių frustracija būtų kuo rečiau jaučiama.

1.3. Darbo efektyvumas

Mokslinėje literatūroje darbo efektyvumas (*angl. job performance*) yra apibrėžiamas skirtingai: Rotundo ir Sackett (2002, cit. pagal Johnson, Meade, 2010) darbo efektyvumą įvardina kaip tam tikrus veiksmus ar elgesį, kuris leidžia pasiekti organizacijos keliamus tikslus. S. P. Robbins (2007) teigia, kad tai yra darbuotojo dedamų pastangų kiekis siekiant atlikti darbo užduotis, o R. L. Rich, J. A. Lepine ir E. R. Crawford (2010) darbo efektyvumą įvardina kaip požiūrį į darbą, susijusį su elgesiu, kuris reikalingas siekiant organizacijos tikslų. Nors autoriai akcentuoja skirtingus aspektus, tačiau iš esmės darbo efektyvumas apibūdina, kaip greitai, kokybiškai ir efektyviai yra atliekamos užduotys darbe (Ajayi, Abimbola, 2013).

Analizuojant mokslinę literatūrą galima stebėti diskusiją, kuri vyksta ne tik dėl darbo efektyvumo apibrėžimo, bet ir dėl to, kas jį sudaro. Viena vertus, sutariama, kad darbo efektyvumas yra kompleksinis konstruktas, susidedantis iš kelių komponentų arba dimensijų. Kai kurios iš šių dimensijų gali būti bendros visiems darbams, o kai kurios – glaudžiai susijusios su konkretais darbo specifikomis (Viswesvaran, 2002). Campbell (1990) plėtoja šią mintį pridurdamas, kad darbo efektyvumas turėtų būti siejamas ne su jau pasiektais darbo rezultatais, o su elgesiu darbe rezultatams siekti, todėl darbo efektyvumą turėtų apibrėžti veiksniai, kurie yra susiję su organizacijos tikslais. Mokslininkai sutinka (Johnson, Meade, 2010; Rich, Lepine, Crawford, 2010), kad darbo efektyvumas yra multidimensinis konstruktas ir kad jis susijęs su elgesiais siekti organizacijos tikslų. Kita vertus,

nuomonės išsiskiria dėl aspektų, sudarančių darbo efektyvumą. Campbell (1990) buvo vienas pirmųjų mokslininkų, įvardinusių, kad darbo efektyvumas gali būti suprantamas per 8 aspektus: 1) su darbo specifika susijusius įgūdžius; 2) ne su darbo specifika susijusius įgūdžius; 3) rašytinę ir žodinę komunikaciją; 4) pastangas rezultatams pasiekti; 5) disciplinos laikymąsi; 6) darbą grupėje; 7) vadovavimą; 8) administracinius darbus. Kiti autoriai atsispyrę nuo Campbell (1990) modelio pateikė savo interpretacijas. Pavyzdžiui, Murphy ir Saal (2013) darbo efektyvumą apibrėžia per 4 komponentus: 1) elgesys, susijęs su užduotimi; 2) tarpasmeninis elgesys (bendravimas ir bendradarbiavimas su kitais žmonėmis); 3) elgesys, susijęs su vengimu dirbti 4) destruktivus elgesys, dėl kurio nepasiekiami numatyti rezultatai. Tuo tarpu Borman ir Motowidlo (1997) dar labiau supaprastina prieš tai minėtus modelius ir aiškindami darbo efektyvumą išskiria 2 dimensijas: 1) užduoties atlikimą (*angl. task performance*) ir 2) konteksto (situacijos) efektyvumą (*angl. context performance*). Vėliau atliekant empirinius tyrimus ir siekiant išsiaiškinti, kokie veiksniai trukdo darbo efektyvumui, prie šio modelio buvo prijungta neproduktyvi veikla (*angl. counterproductive performance*) (Rotundo, Sackett, 2002). Remiantis Koopmans ir kt. (2011) darbo efektyvumo teorijų sisteminė apžvalga ir rastais empiriniais tyrimais (Befort, Hatrup, 2003; Greenslade, Jimmieson, 2007; Guidice, Mero, 2012; Johnson, 2009; Whitaker, Dahling, Levy, 2007) darbo efektyvumas dažniausiai tiriamas analizuojant užduoties, konteksto efektyvumą ir neproduktyvią veiklą. Taip pat vis dažniau organizacijoms diegiant inovacijas ir patiriant įvairius pokyčius išskiriamas adaptyvus darbuotojų efektyvumą (Baard, Rench, Kozlowski, 2014; Griffin, Parker, Mason, 2010). Toliau literatūros apžvalgoje bus apibūdinamos užduoties, konteksto, neproduktyvumo ir adaptyvumo dimensijos.

Užduoties efektyvumas. Šis darbo efektyvumo komponentas įvardinamas kaip elgesys, leidžiantis kokybiškai atlikti darbo užduotis pasitelkiant turimus įgūdžius ir kompetencijas (Koopmans ir kt., 2011). Organizacijų tyrimuose užduoties efektyvumas tapatinamas su žiniomis ir įgūdžiais, reikalingais tinkamai atlikti užduotis darbe (Griffin, Neal, Parker, 2007) bei su specifinėmis užduotimis turint tam tikras pareigas (Greenslade, Jimmieson, 2007; Maxham, Netemeyer, Lichtenstein, 2008). Koopmans ir kt. (2011) pabrėžia, kad siekiant įvertinti darbuotojų atliekamų užduočių efektyvumą rekomenduojama vertinti ne bendrus rodiklius, o tiesiogiai susijusius su darbuotojo darbo specifika. Taip pat svarbu paminėti, kad užduoties efektyvumas dažniausiai gali būti nesudėtingai pamatuojamas ir išreiškiamas skaitine išraiška, todėl organizacijoje daugeliu atveju tampa pagrindiniu vadovo taikomu darbuotojo vertinimo įrankiu (Befort, Hatrup, 2003) ir viena iš priemonių teikiant grįžtamąjį ryšį.

Konteksto efektyvumas. Ilgą laiką užduoties efektyvumas buvo vienintelis būdas įvertinti darbuotojo atliekamą darbą, tačiau ilgainiui mokslininkai pastebėjo, kad elgesys, padedantis pasiekti organizacijos tikslus, tėra tik dalis darbuotojo elgesio darbe. Buvo pradėta kalbėti apie konteksto

efektyvumą – darbuotojo elgesį, padedantį kurti ir palaikyti tinkamą darbui socialinę ir psichologinę aplinką organizacijose (Borman, Motowidlo, 1997). Ypač dažnai konteksto efektyvumas mokslinėje literatūroje tapatinamas su organizaciniu pilietiškumu (*angl. organizational citizenship behavior*) (Fluegge, 2008; Johnson, 2009; Pradhan, Jena, 2017; Whitaker, Dahling, Levy, 2007), nes abu konstruktai kalba apie papildomas darbuotojo pastangas, nesusijusias su konkrečiomis darbo užduotimis. Pradhan ir Jena (2017) pastebi, kad priešingai nei darbo užduočių atlikimas, konteksto efektyvumas ir jo vertinimo kriterijai nėra įtraukti į darbo aprašą ir darbuotojas dažnai nėra tiesiogiai įpareigotas dėti papildomų pastangų. Nepaisant to, tokio elgesio dažnai tikimasi. Mokslinėje literatūroje vyksta diskusija, kokius konkrečius veiksnius galima įvardinti kaip konteksto efektyvumą: Coleman, Borman (2000) teigia, kad tai yra pasisiūlymas atlikti papildomą darbą, pagalba kitiems su sudėtingomis užduotimis ir bendradarbiavimas bei informacijos dalinimasis su kolegomis siekiant organizacijos tikslų; Burgeron (2007) supaprastina konteksto efektyvumo sampratą ir teigia, kad ji organizacijoje atskleidžia gebėjimas dirbti komandoje, ištikimybė organizacijai ir ryžtas siekti jos tikslų.

Neproduktyvus elgesys. Šis komponentas apibūdina žalingą darbuotojo elgesį organizacijoje. Mokslininkai skirtingai apibūdina šį efektyvumą: Murphy ir Saal (2013) teigia, kad tai tiesiogiai žalą darantis elgesys ir darbo vengimas, kuris daro įtaką darbo rezultatams, tuo tarpu Hunt (1996, cit. pagal Koopmans ir kt., 2011) neproduktyvų elgesį apibūdina kaip neveiksmingumą, taisyklių nesilaikymą, vagystes ir svaiginančių medžiagų vartojimą darbe. Empiriniuose tyrimuose toks neproduktyvus darbuotojo elgesys dažniausiai tiriamas kaip nebuvimas darbe, vėlavimas, ne su darbu susijusių užduočių atlikimas darbo metu, patyčios, vagystės ir alkoholio ar narkotinių medžiagų vartojimas darbe (Koopmans ir kt., 2011).

Adaptyvus elgesys. Tai darbuotojo elgesys, kuris pasireiškia gebėjimu prisitaikyti ir tinkamai atlikti savo darbą dinamiškoje darbo aplinkoje (Hesketh, ir Neal, 1999). Huang ir kt. (2014) teigia, kad adaptyvus elgesys pasireiškia, kai gaudami užduotį darbuotojai prisitaiko prie užduoties reikalavimų, t.y. pritaiko savo požiūrį ir elgesį, kad užduotis būtų įgyvendinta. Kitaip sakant, adaptyvus elgesys leidžia greitai prisitaikyti prie kintančių darbo sąlygų, mokytis naujų darbo metodų, efektyviai panaudoti inovacijas organizacijos tikslams pasiekti (Baard, Rench, Kozlowski, 2014; Griffin, Parker, Mason, 2010). Iš darbuotojų taip pat neretai tikimasi, kad pokyčių kontekste, jie lengvai užmegs naujus tarpasmeninius santykius su kolegomis, naujais pavaldiniais ar vadovais (Pradhan, Jena, 2017). Griffin, Parker ir Mason (2010) pastebi, kad nors darbo rezultatus iš esmės lemia užduoties efektyvumas, tačiau kintančioje verslo aplinkoje būtent adaptyvus elgesys organizacijoje leidžia sukurti palankias sąlygas efektyviai atlikti užduotis.

Konteksto efektyvumas, neproduktyvus ir adaptyvus elgesys yra svarbūs aspektai sėkmingai organizacijos veiklai, tačiau šiame tyrime bus nagrinėjamas tik užduoties efektyvumas. Būtent ši

dimensija pasirinkta dėl to, kad, anot Griffin, Parker ir Mason (2010), nepaisant konteksto efektyvumo, neproduktyvaus ir adaptyvaus elgesio svarbos, užduoties efektyvumas labiausiai lemia organizacijos rezultatus. Tai komponentas, kuris yra tiesiogiai susijęs su darbo rezultatais. Taigi toliau šiame tyrime sąvoka *darbo efektyvumas* turėtų būti suprantama kaip atliekamų darbo užduočių kokybė.

1.3.1. Darbo efektyvumo svarba organizacijose ir tyrimo būdai

Organizacijose darbo efektyvumas yra plačiai tyrinėjamas. Moksliniuose tyrimuose jis siejamas su didesniu pasitenkinimu darbu (Chandra, Priyono, 2016; Sawitri, Suswati, Huda, 2016), stipresniu įsipareigojimu organizacijai (Sawitri, Suswati, Huda, 2016), įsitraukimu į darbą (Rich, Lepine, Crawford, 2010), aukštesne motyvacija (Gilmeanu, 2015), emociniu intelektu (Davar, Singh, 2014), mažesniu stresu darbe (Banerjee, Mehta, 2016) ir menkesne perdegimo galimybe (Demerouti, Bakker, Leiter, 2014). Keliuose tyrimuose nagrinėjama, kaip vadovo vadovavimo stilius (Chiniara, Bentein, 2016; Leroy ir kt., 2015) ar teikiamas grįžtamasis ryšys (Gerhards, Siemer, 2016; Guo ir kt., 2014; Jawahar, 2010; Whitaker, Dahling, Levy, 2007; Zhang ir kt., 2017;) yra susijęs su darbuotojų darbo efektyvumu. Visi šie tyrimai parodo, kad nuolat ieškoma aspektų, kurie leistų nustatyti, kaip padidinti darbuotojų atliekamo darbo kokybę ir tuo pačiu efektyviau pasiekti organizacijos tikslus.

Diskusijoje apie darbuotojų atliekamų darbų kokybę mokslininkai vieningai sutaria, kad jis yra tiesiogiai susijęs su produktyvia organizacijos veikla (Koopmans ir kt., 2011). Vis dėlto svarbu atkreipti dėmesį, koku būdu jis buvo tiriamas. Empiriniuose tyrimuose dažniausiai naudojami objektyvūs arba subjektyvūs darbo efektyvumo tyrimo metodai (Pransky ir kt., 2006). Objektyvūs metodai – tai skaitine išraiška įvertinti darbuotojo darbo rezultatai, pvz., parduotų prekių skaičius, skambučių klientams skaičius, pagamintos produkcijos kiekis ir t.t. Kriterijų, pagal kuriuos vertinamas darbuotojas, gali būti įvairių priklausomai nuo esamos darbo pozicijos. Taip pat dažniausiai įvertinant darbuotojo veiklą tokiu būdu, naudojamas tam tikras laiko tarpas, per kurį skaičiuojami darbo rezultatai (Heidemeier, 2005). Kitas metodas yra subjektyvus darbo vertinimas. Jei objektyviu būdu vertinami aiškiai matomi darbo rezultatai, tai subjektyvus efektyvumo vertinimas yra susijęs su savęs paties įvertinimu arba vadovo, kolegų nuomone apie darbuotojo atlikto darbo kokybę. Iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti, kad siekiant tikslumo darbo efektyvumą geriau tirti objektyviu būdu, nes duomenys apie atliktą darbą yra aiškūs ir neginčijami. Vis dėl to Pransky ir kt. (2006) teigia, kad objektyvūs vertinimo metodai atspindi tik atlikto darbo rezultatus, tačiau neatskleisdžia, kiek pastangų darbuotojas įdėjo arba su kokiais iššūkiais susidūrė. Mokslininkai (Heidemeier, 2005; Koopmans, 2014; Pransky ir kt., 2006) teigia, kad tik pats darbuotojas geriausiai žino, kiek jis įdėjo pastangų ir ko išmoko siekdamas kokybiškai atlikti darbo užduotis. Dėl tos pačios priežasties vadovų ir kolegų vertinimas taip pat gali būti ne visiškai tikslus – vadovai ar kolegos gali

neteisingai interpretuoti arba nepastebėti darbuotojo pastangų (Koopmans, 2014). Nepaisant to, nereikėtų pernelyg sureikšminti ir subjektyvaus savo efektyvumo vertinimo. Savęs vertinimas gali būti susijęs su darbuotojo asmenybe (Bono, Judge, 2003), kultūra (Heidemeier, 2005), sociodemografiniais skirtumais (Hassan, Ogunkoya, 2014) ir kitais individualiais aspektais, kurie gali iškreipti vertinimą. Pransky ir kt. (2006) pastebi, kad nors tiek objektyvus, tiek subjektyvus vertinimas suteikia informacijos apie darbuotojo veiklą, tačiau tapatinti šių dviejų būdų nereikėtų. Apžvelgus mokslinę literatūrą galima teigti, kad daugelis tyrimuose taikomų darbo efektyvumo vertinimo metodų iki galo neatskleidžia darbuotojo elgesio organizacijoje. Siekiant tikslumo ir pilnesnio darbuotojo efektyvumo vaizdo reikėtų kartu naudoti įvairius metodus, pvz., objektyviai įvertinamą darbuotojo veiklą atskaitą, 360 laipsnių tyrimo rezultatus ir subjektyviai vertinamą atliekamo darbo kokybę.

1.4. Vadovo grįžtamojo ryšio, esminių psichologinių poreikių ir darbo efektyvumo sąsajos

Analizuojant mokslinę literatūrą nepavyko rasti empirinių tyrimų, kuriuose būtų tarpusavyje nagrinėjami vadovo grįžtamojo ryšio, esminių psichologinių poreikių ir darbo efektyvumo konstruktai. Nepaisant to, yra atlikta nemažai tyrimų, kurie nagrinėja vadovo vadovavimo stiliaus sąsajas kartu su esminiais poreikiais ir darbo efektyvumu (Chiniara, Bentein, 2016; Leroy ir kt., 2015; Kovjanic, Schuh, Jonas, 2013). Nors šiuose tyrimuose tik užsimenama apie vadovo teikiamą grįžtamąjį ryšį, tačiau sutariama, kad vadovo ir darbuotojo ryšys yra svarbus veiksnys patenkinant esminius psichologinius poreikius darbe ir siekiant didesnio darbuotojų efektyvumo.

Kadangi nėra tyrimų, kurie nagrinėtų visus šiuos tris konstruktus kartu, todėl siekiant išsamiai paaiškinti ryšį tarp jų, toliau šiame skyriuje bus aprašomos atskiros sąsajos:

Vadovo grįžtamasis ryšys ir esminiai psichologiniai poreikiai. Remiantis Van den Broeck ir kt. (2016) atlikta meta-analize ryšiai tarp šių konstrukčių yra menkai tyrinėti – atlikti tik 4 tyrimai, tačiau, anot jų, teigiama sąsaja tarp grįžtamojo ryšio ir autonomijos, kompetencijos ir sąryšingumo poreikių patenkinimo egzistuoja. Galima daryti prielaidą, kad mokslininkai menkai domisi šia sritimi, nes ryšys tarp vadovo grįžtamojo ryšio ir esminių psichologinių poreikių gali pasirodyti akivaizdus – kuo kokybiškiau teikiamas grįžtamasis ryšys, tuo labiau patenkinti darbuotojų esminiai psichologiniai poreikiai. Vis dėlto nepavyko rasti empirinių tyrimų aiškiai patvirtinančių šią prielaidą. Ryan ir Deci (2000) teigia, kad pozityvus grįžtamasis ryšys apie darbuotojo veiklą prisideda prie kompetencijos poreikio patenkinimo, Baard, Deci ir Ryan (2004) atskleidžia, kad vadovas, teikdamas darbuotojui grįžtamąjį ryšį informatyviai, tiksliai ir kokybiškai, tačiau vengiant kontroliuoti ar nurodyti, ką ir kaip jis turi padaryti, gali tenkinti darbuotojo autonomijos, o anot Williams ir kt. (2014), ir kompetencijos poreikius. Nepaisant šių teiginių, mokslinėje literatūroje beveik nėra kalbama apie kitų vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio elementų, pvz., skatinimo siekti grįžtamojo ryšio, vadovo prieinamumo ir

kt., sąsajas su esminių psichologinių poreikių patenkinimu ar jų frustracija. Kita vertus, Harvey ir Harris (2010) pastebi, kad vadovo komunikacija, jos patikimumas ir aiškumas yra svarbūs veiksniai darbuotojui vengiant psichologinės frustracijos darbe. Anot autorių, kuo vadovas kokybiškiau perteikia informaciją, tuo mažiau dviprasmiškų lūkesčių apie savo darbą turi darbuotojas. Aiškus lūkesčių žinojimas sumažina galimybę patirti psichologinę frustraciją darbe. Taip pat nepavyko rasti tyrimų, kurie nagrinėtų sąsajas tarp vadovo grįžtamojo ryšio ir sąryšingumo poreikio, nors mokslinėje literatūroje teigiama, kad santykiai tarp vadovo ir darbuotojo yra svarbūs (Kovjanic, Schuh, Jonas, 2013).

Vadovo grįžtamasis ryšys ir darbo efektyvumas. Ši tema yra plačiau nagrinėta mokslinėje literatūroje, tačiau kaip ir sąsajoje su esminiais poreikiais daugelyje tyrimų taikomas bendras grįžtamojo ryšio konstruktas ir nedetalizuojama, kaip atskiri jo elementai veikia darbo efektyvumą. Vis dėlto iš rastų tyrimų aišku, kad darbuotojų palankiai vertinamas vadovo grįžtamasis ryšys teigiamai veikia darbuotojų efektyvumą. Pavyzdžiui, Peach, Ruinard ir Webb (2014) Australijoje atliktas tyrimas parodė, kad dirbantiems studentams labai svarbus vadovo grįžtamasis ryšys jų darbo rezultatams gerinti. Whitaker, Dahling, Levy (2007) savo tyrimu atskleidė, kad vadovo grįžtamasis ryšys teigiamai veikia užduoties atlikimo kokybę ir darbuotojo elgesį, padedantį kurti ir palaikyti tinkamą darbui socialinę ir psichologinę aplinką. Zhang ir kt. (2017) atlikę tyrimą 9 Kinijos fabrikuose nustatė, kad vadovo grįžtamasis ryšys tiesiogiai susijęs su darbuotojų kūrybišku darbo užduočių atlikimu, naujų darbo metodų siūlymu ir taikymu. Tuo tarpu Jawahar (2010) ištyręs JAV dirbančius IT sektoriaus darbuotojus teigia, kad darbuotojų reakcijos moderuoja vadovo grįžtamojo ryšio sąsajas su darbo efektyvumu. Autorius šiuo tyrimu pastebi, kad ne tik pozityvus grįžtamasis ryšys gali sukelti teigiamas darbuotojų reakcijas, bet ir vadovo išsakyta su darbu susijusi informacija, pokalbis apie darbuotojo tikslus ir būdus, kaip tobulinti savo veiklą, gali turėti tokį patį poveikį (Jawahar, 2010). Bose ir Gijsselaers (2013) bei Crommelinck ir Anseel (2013) pastebi, kad vadovų skatinimas siekti grįžtamojo ryšio ir jo kokybė lemia darbo efektyvumą ir organizacijos tikslų siekimą. Šalia to Whitaker, Dahling, Levy (2007) tikina, kad svarbu ištirti ir kaip kiti vadovo grįžtamojo ryšio aspektai (vadovo prienamumas, patikimumas ir kt.) veikia darbuotojo darbo efektyvumą.

Esminiai psichologiniai poreikiai ir darbo efektyvumas. Levesque, Blais, Hess (2004) teigia, kad jei vadovas siekia padėti darbuotojams patenkinti esminius poreikius, pastebima, jog jų elgesys tampa susijęs su pagalba kuriant ir palaikant tinkamą darbui socialinę ir psichologinę aplinką. Baard ir kt. (2004) ištyrę 698 darbuotojus finansų sektoriuje taip pat patvirtino prielaidą, kad patenkinti esminiai psichologiniai poreikiai siejasi su efektyvumu darbe. Įdomu tai, kad kai šiame tyrime trys poreikiai buvo įtraukti į regresinę lygtį, buvo rasta, jog tik sąryšingumo poreikio patenkinimas buvo reikšmingai susijęs su veiklos rezultatais, o kompetencijos ir autonomijos

poreikių patenkinimas reikšmingai efektyvumo neprognozavo. Kita vertus Brien, Hass ir Savoie (2012) ištyrę 292 mokytojus teigia, kad visų 3 esminių psichologinių poreikių patenkinimas yra stipriai susijęs su jų darbo efektyvumu medijuojant psichologinei sveikatai, o kompetencijos poreikio patenkinimas turi tiesioginę sąsają su darbo efektyvumu. Leroy ir kt. (2015) rado, kad esminių psichologinių poreikių patenkinimas medijuoja autentiško vadovavimo stiliaus ir darbo efektyvumo ryšį. Tai, anot autorių, reiškia, kad atviras ir autentiškas vadovo elgesys leidžia patenkinti darbuotojų esminius psichologinius poreikius ir taip didinti jų efektyvumą. Galima daryti prielaidą, kad nuoširdus vadovo grįžtamasis ryšys, net jei jis būtų ir neigiamas, paveiktų darbuotojų psichologinius poreikius ir potencialiai padidintų efektyvumą, tačiau tyrimo patvirtinančio šią prielaidą nepavyko rasti. Taip pat nepavyko rasti tyrimų, kurie nagrinėtų darbuotojo psichologinių poreikių frustracijos ir efektyvumo sąsajas, tačiau remiantis skaityta literatūra galima daryti prielaidą, kad poreikiai, kurie yra frustruojami, neigiamai veikia darbuotojo darbo efektyvumą.

1.5. Tyrimo problema, tikslas, uždaviniai

Tyrimo problema. Vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys yra vienas iš vadovavimo įrankių, darančių įtaką darbuotojų psichologinei būsenai ir elgesiui darbo vietoje (Misiukonis, 2015). Nepaisant to mokslinėje literatūroje beveik nėra tiriama, kaip vadovo grįžtamasis ryšys susijęs su esminiais psichologiniais poreikiais, o šie su darbo efektyvumu (Van den Broeck ir kt., 2016; Whitaker, Dahling, Levy, 2007). Taip pat nėra daug tyrimų, nagrinėjančių, ar vadovo demografinės charakteristikos (amžius ir lytis) reikšmingai skiriasi teikiant grįžtamąjį ryšį (Pfaff ir kt., 2013). Tyrimai, kuriuos pavyko rasti, daugiausia orientuoti į bendrą vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio vertinimą (Gabriel ir kt., 2014; Peng ir Chiu, 2010; Rosen, Levy, Hall, 2006; Wang ir kt., 2015; Winger, Birkholz, 2013; Zhang ir kt., 2017) ir nedetalizuoja atskirų jo dimensijų sąsajų su psichologiniais poreikiais ir darbo efektyvumu. Apie šias sąsajas užsimenama tik teoriškai ir dažniausiai prieštaringai akcentuojant tik vieną ar kelias dimensijas (Whitaker, Dahling, Levy, 2007). Pavyzdžiui, Ryan ir Deci (2000) tyrime rašoma, kad pozityvus grįžtamasis ryšys stiprina darbuotojų kompetencijos poreikio patenkinimą, kuris didina darbo efektyvumą, tuo tarpu Van Dijk ir Kluger (2011) teigiamo grįžtamojo ryšio taip nesureikšmina ir teigia, kad kritika sustiprina darbuotojo kompetenciją, jei jo atliekamos užduotys yra reikalaujančios taisyklių laikymosi. Vis dėlto Ilies, Pater, Judge (2007) savo tyrime rašo, kad negatyvus grįžtamasis ryšys sąlygoja nepasitenkinimą atliekama veikla, produktyvumo ir motyvacijos sumažėjimą. Williams ir kt. (2014) priduria, kad svarbu ne tik palankus ar nepalankus grįžtamasis ryšys, bet ir grįžtamojo ryšio kokybė, t.y. ar vadovas geba teikti nuoseklų, naudingą ir specifinį grįžtamąjį ryšį. Taigi nėra aišku, kokios grįžtamojo ryšio dimensijos yra reikšmingai susijusios su kompetencijos poreikio patenkinimu.

Panašūs prieštaravimai pastebimi ir siejant grįžtamąjį ryšį su autonomijos poreikio patenkinimu. Anot Baard, Deci ir Ryan (2004), jei vadovas teikia grįžtamąjį ryšį nesiekdamas kontroliuoti darbuotojo, autonomijos poreikis gali būti patenkintas. Iš esmės galima daryti prielaidą, kad būdas, kaip grįžtamasis ryšys yra pateikiamas, ir vadovo skatinimas savarankiškai siekti grįžtamojo ryšio, kada jo reikia, gali prognozuoti autonomijos poreikio patenkinimą. Taip pat verta pridurti, kad vadovo prieinamumas, tikėtina, irgi yra susijęs su autonomijos poreikio patenkinimu, nes tuomet darbuotojas pats gali pasirinkti, kada gauti grįžtamąjį ryšį (Steelman, Levy, Snell, 2004). Vis dėlto empirinių tyrimų aiškiai patvirtinančių šią prielaidą nepavyko rasti, todėl nėra iki galo aišku, kokios grįžtamojo ryšio dimensijos yra reikšmingai susijusios su autonomijos poreikio patenkinimu.

Analizuojant mokslinę literatūrą buvo pastebėtas empirinių tyrimų trūkumas siejant vadovo grįžtamąjį ryšį su sąryšingumo poreikio patenkinimu. Steelman, Levy ir Snell (2004) teigia, kad teikiant grįžtamąjį ryšį, palankų santykį su darbuotoju sukuria tai, kaip darbuotojas vertina vadovo patikimumą ir ar jis jaučiasi skatinamas pats prašyti grįžtamojo ryšio. Tačiau nėra aišku, ar šios grįžtamojo ryšio dimensijos iš tiesų reikšmingai siejasi su sąryšingumo poreikio patenkinimu (Whitaker, Dahling, Levy, 2007).

Siejant vadovo grįžtamąjį ryšį su esminių poreikių frustracija, nebuvo rasta tyrimų, tiriančių šias sąsajas. Vis dėlto Krings ir kt. (2015) teigia, kad jei vadovas teikia destruktivų grįžtamąjį ryšį, tai darbuotojas yra stipriai paveikiamas emociškai, sumažėja jo savęs vertinimas, savarankiškumas ir motyvacija dirbti. Tai reiškia, kad būdas, kaip vadovas teikia grįžtamąjį ryšį, grįžtamojo ryšio kokybė ir vadovo sakoma kritika gali sukelti autonomijos ir kompetencijos poreikių frustraciją. Tuo tarpu Olafsen ir kt. (2016) kelia prielaidą, kad vadovo nepatikimumas bendraujant su darbuotoju gali versti darbuotoją jaustis izoliuotą, vienišą, atstumtą. Trépanier, Fernet ir Austin (2013) priduria, kad jei vadovas nekuria bendruomenės ir neskatina atvirai bendrauti, darbuotojai gali pradėti jausti sąryšingumo poreikio frustraciją. Vis dėlto tai yra tik teorinės prielaidos, kurias reikia patikrinti.

Tuo tarpu esminiai psichologiniai poreikiai taip pat priešaringai vertinami mokslinėje literatūroje siejant juos su darbo efektyvumu. Dažniausiai sutariama, kad esminiai poreikiai yra reikšmingi darbo efektyvumui, tačiau nuomonės išsiskiria vertinant, kuris iš poreikių labiau susijęs su veiklos darbe efektyvumu (Brien, Hass ir Savoie, 2012; Greguras, Diefendorff, 2009). Taip pat beveik nėra empirinių tyrimų, tiriančių, kaip esminių poreikių frustracija susijusi su efektyvumu darbo vietoje.

Taigi šiuo tyrimu bus siekiama empiriškai patikrinti sąsajas tarp vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio, jo dimensijų, esminių psichologinių poreikių patenkinimo ir frustracijos bei darbo efektyvumo. Taip pat bus siekiama patikrinti grįžtamojo ryšio ir darbo efektyvumo skirtumus pagal darbuotojo ir vadovo demografinius duomenis. Pirmiausia toks tyrimas svarbus dėl to, kad buvo rasta daug priešaringų vertinimų siejant grįžtamąjį ryšį ir esminių psichologinių poreikių patenkinimą,

frustraciją bei darbo efektyvumą. Taip pat mokslinėje literatūroje beveik nėra tyrimų detaliau analizuojančių grįžtamąjį ryšį. Tai padaryti ypač svarbu, siekiant turėti empiriniais duomenimis grįstą informaciją, leidžiančią ateityje ugdyti vadovus teikti grįžtamąjį ryšį, kuris turėtų reikšmingą poveikį tiek rezultatams darbe, tiek tinkamai darbuotojų psichologinei būsenai.

Tyrimo tikslas. Nustatyti darbuotojų subjektyviai vertinamo vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio, darbuotojų esminių psichologinių poreikių (jų patenkinimo ir frustracijos) ir subjektyviai vertinamo darbo efektyvumo sąsajas. Siekiant įgyvendinti šį tikslą buvo išskelti tokie **uždaviniai**:

1. Ištirti vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio, esminių psichologinių poreikių patenkinimo ir frustracijos bei darbo efektyvumo skirtumus pagal demografinius rodiklius (darbuotojų darbo stažą, vadovo lytį ir vadovo amžių).
2. Ištirti, ar vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys prognozuoja darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimą.
3. Ištirti, ar vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys prognozuoja darbuotojų esminių psichologinių poreikių frustraciją.
4. Ištirti, ar vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys prognozuoja darbuotojų subjektyviai vertinamą darbo efektyvumą.
5. Ištirti, ar darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimas prognozuoja darbo efektyvumą.
6. Ištirti, ar darbuotojų esminių psichologinių poreikių frustracija prognozuoja darbo efektyvumą.

Tyrimo hipotezės. Prieš atliekant tyrimą buvo iškeltos šios hipotezės:

1. Sociodemografiniai darbuotojų rodikliai (darbo stažas, vadovo lytis, vadovo amžius) yra reikšmingai susiję su vadovo teikiamu grįžtamojo ryšiu ir darbo efektyvumu:
 - 1.1. Mažesnę darbo stažą turintys darbuotojai palankiau vertina vadovo teikiamą grįžtamąjį ryšį.
 - 1.2. Didesnę darbo stažą turintys darbuotojai savo darbo efektyvumą vertina kaip didesnę.
 - 1.3. Darbuotojai palankiau vertina grįžtamąjį ryšį, gaunamą iš vadovių moterų.
 - 1.4. Darbuotojai grįžtamąjį ryšį, gaunamą iš vyresnių vadovų, vertina palankiau.
2. Vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys prognozuoja esminių psichologinių poreikių patenkinimą:
 - 2.1. Grįžtamojo ryšio dimensijos (vadovo prieinamumas, grįžtamojo ryšio pateikimas ir skatinimas siekti grįžtamojo ryšio) prognozuoja autonomijos poreikio patenkinimą.

- 2.2. Grįžtamojo ryšio dimensijos (vadovo patikimumas ir skatinimas siekti grįžtamojo ryšio) prognozuoja sąryšingumo poreikio patenkinimą.
 - 2.3. Grįžtamojo ryšio dimensijos (grįžtamojo ryšio kokybė, palankus grįžtamasis ryšys ir kritika) prognozuoja kompetencijos poreikio patenkinimą.
3. Vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys prognozuoja esminių psichologinių poreikių frustraciją:
 - 3.1. Grįžtamojo ryšio dimensijos (grįžtamojo ryšio pateikimas ir kritika) prognozuoja autonomijos poreikio frustraciją.
 - 3.2. Grįžtamojo ryšio dimensijos (vadovo patikimumas ir skatinimas siekti grįžtamojo ryšio) prognozuoja sąryšingumo poreikio frustraciją.
 - 3.3. Grįžtamojo ryšio dimensijos (grįžtamojo ryšio kokybė ir kritika) prognozuoja kompetencijos poreikio frustraciją.
4. Grįžtamojo ryšio dimensijos (vadovo patikimumas, grįžtamojo ryšio kokybė, vadovo prieinamumas, grįžtamojo ryšio pateikimas, skatinimas siekti grįžtamojo ryšio, palankus grįžtamasis ryšys ir kritika) prognozuoja darbuotoju darbo efektyvumą.
5. Esminių psichologinių poreikių patenkinimas prognozuoja darbo efektyvumą:
 - 5.1. Autonomijos poreikio patenkinimas prognozuoja subjektyviai vertinamą darbo efektyvumą.
 - 5.2. Sąryšingumo poreikio patenkinimas prognozuoja subjektyviai vertinamą darbo efektyvumą.
 - 5.3. Kompetencijos poreikio patenkinimas prognozuoja subjektyviai vertinamą darbo efektyvumą.
6. Esminių psichologinių poreikių frustracija prognozuoja darbo efektyvumą:
 - 6.1. Autonomijos poreikio frustracija prognozuoja subjektyviai vertinamą darbo efektyvumą.
 - 6.2. Sąryšingumo poreikio frustracija prognozuoja subjektyviai vertinamą darbo efektyvumą.
 - 6.3. Kompetencijos poreikio frustracija prognozuoja subjektyviai vertinamą darbo efektyvumą.

2. TYRIMO METODAI

2.1. Tyrimo dalyviai

Šio tyrimo imtį sudarė Lietuvoje dirbantys žmonės, turintys tiesioginį vadovą. Ši tyrimo imtis buvo pasirinkta dėl tokio tipo tyrimų trūkumo, siekiant nustatyti ir įvertinti vadovo grįžtamojo ryšio, esminių psichologinių poreikių ir subjektyviai vertinamo darbo efektyvumo sąsajas. Tyrimo imtis buvo surinkta patogiosios imties metodu dalinantis anketa socialiniuose tinkluose ir kreipiantis į Lietuvos įmones. Tyrime naudota 221 tyrimo dalyvio užpildyta anketa. Tiriamųjų nurodyti sociodemografiniai duomenys pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė. Tyrimo dalyvių sociodemografiniai duomenys

	Rodiklis	N	Procentai (%)
Lytis	Vyras	63	28,5
	Moteris	158	71,5
Darbo stažas dabartinėje darbovietėje	Iki 1 metų	86	38,9
	1 – 5 metai	105	47,5
	6 – 10 metų	11	5
	Daugiau nei 10 metų	19	8,6
Tiesioginio vadovo lytis	Vyras	113	51,1
	Moteris	108	48,9

Pastabos. N=221

Svarbu pastebėti, jog šiame tyrime didžioji dalis tiriamųjų buvo moterys (72 proc.), kurių amžiaus vidurkis buvo 29 metai (SD=8,86). Likusieji tyrimo dalyviai buvo vyrai, kurių amžiaus vidurkis buvo 28 metai (SD=7,93). Bendrai tyrime dalyvavusiųjų amžiaus vidurkis buvo 29 metai (SD=8,59) ir svyravo nuo 18 iki 64 metų. Lyginant tyrimo dalyvių ir jų vadovų amžių 30 darbuotojų nurodė esantys vyresni už savo vadovą, o 6 buvo to paties amžiaus.

Didžioji dalis tiriamųjų nurodė savo darbe dirbantys nuo vienerių iki penkerių metų (N=105; 48 proc.). Iš jų 70 (67 proc.) buvo moterys. Bendrai tokį darbo stažą turinčiųjų amžiaus vidurkis buvo 28 metai (SD=6,56), o jų vadovai buvo tiek vyrai (53,3 proc.), kurių amžiaus vidurkis buvo 41 metai (SD=9,36), tiek moterys (46,7 proc.), kurių amžiaus vidurkis buvo 41 metai (SD=9,66). Iki vienerių metų dirbančiuosius (N=86; 38,9 proc.) sudarė 22 proc. vyrų, kurių amžiaus vidurkis buvo 26 metai (SD=5,97) ir 78 proc. moterų, kurių amžiaus vidurkis 24,5 metų (SD=5,11). Didesnė dalis iki vienerių metų dirbančiųjų vadovių buvo moterys (57 proc.), kurių amžiaus vidurkis buvo 39 metai (SD=7,9). Vadovų vyrų amžiaus vidurkis buvo 38 metai (SD=8,48).

Bendrai tyrimo dalyviai nurodė, kad jų tiesioginių vadovų amžius svyravo nuo 23 iki 63 metų, o vidurkis buvo 40 metų (SD=8,95). Vadovių moterų amžiaus vidurkis buvo 41 metai (SD=8,84), o vadovų vyrų 40 metų (SD=9,05). 3 tyrimo dalyviai savo vadovų amžiaus nenurodė.

2.2. Duomenų rinkimo ir įvertinimo būdai

2.2.1. Tyrimo metodikos

Šiame tyrime siekiant nustatyti sąsajas tarp vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio, esminių psichologinių poreikių patenkinimo ir frustracijos bei subjektyviai vertinamo darbo efektyvumo buvo sudaryta tyrimo anketa iš keturių pagrindinių dalių:

1. Sociodemografiniai klausimai;
2. Grįžtamojo ryšio aplinkos klausimynas vadovo grįžtamajam ryšiui įvertinti (angl. *Feedback environment scale (FES)*);
3. Esminių psichologinių poreikių patenkinimo ir frustracijos klausimynas (angl. *The Need Satisfaction and Frustration Scale (NSFS)*);
4. Darbo efektyvumo klausimynas (angl. *The Extended Delft Measurement Kit*).

Sociodemografiniai klausimai. Tiriamiesiems buvo užduoti klausimai apie jų sociodemografinius duomenimis (lytį, amžių) ir informaciją, susijusią su darbu (darbo stažas esamoje darbovietėje, tiesioginio vadovo lytis ir jo(-s) amžius). Tyrimo anketoje klausimai buvo sudaryti taip, kad dalyviams reikėjo nurodyti savo lytį, įrašyti savo amžių metais, pasirinkti periodą, kiek jie dirba savo darbe, nurodyti savo tiesioginio vadovo lytį ir įrašyti jo amžių metais.

Grįžtamojo ryšio aplinkos konstruktas. Įvertinti vadovo teikiamą grįžtamąjį ryšį buvo naudota Steelman, Levy ir Snell (2004) sukurta grįžtamojo ryšio aplinkos skalė (angl. *Feedback environment scale*). Originaliai šią skalę sudaro dvi dalys: klausimai apie (1) vadovo ir (2) kolegų teikiamą grįžtamąjį ryšį. Kadangi šiame darbe buvo siekiama įvertinti būtent vadovo teikiamą grįžtamąjį ryšį, į tyrimo klausimyną teiginiai apie grįžtamąjį ryšį iš kolegų nebuvo įtraukti.

Leidimas naudoti šią metodiką buvo gautas iš klausimyno autorių, o tyrime naudotas klausimyno vertimas buvo panaudotas iš Ievos Miliauskaitės baigiamojo magistro darbo gavus jos darbo vadovės N.Norvilės leidimą (Priedas nr.1).

Tyrime naudotas grįžtamojo ryšio klausimynas buvo sudarytas iš 32 teiginių, kurie sudarė 7 subskales. Tyrimo dalyvių buvo prašoma įvertinti šiuos teiginius Likert skalėje, kai 1 – *visiškai nesutinku*, o 7 – *visiškai sutinku*. Subskalių įverčiai gaunami apskaičiuojant visų subskalei priklausančių teiginių aritmetinį vidurkį, o bendra vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio skalė apskaičiuojama gaunant visų teiginių aritmetinę sumą. Svarbu paminėti, kad autoriai nurodo, kad kuo didesnė balų suma, tuo palankiau vertinamas vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys.

Vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio klausimyno subskalės:

1. Vadovo patikimumas (angl. *Source credibility*) – subskalė, matuojanti darbuotojo vertinimą, ar jo vadovas yra patikimas informacijos šaltinis teikti grįžtamąjį ryšį. Šią subskalę sudaro 5 teiginiai, kurie apibūdina darbuotojo vertinimą, ar tiesioginis vadovas žino apie darbuotojo atliekamą darbą, ar darbuotojas gerbia, pasitiki ir mano, kad vadovo nuomonė yra teisinga apie jo darbą. Teiginių pavyzdžiai: „*Mano vadovas žino kaip atlieku savo darbą*“; „*Bendrai aš gerbiu savo vadovo nuomonę apie mano darbo atlikimą*“ ir pan.
2. Grįžtamojo ryšio kokybė (angl. *Feedback quality*) – subskalė, padedanti įvertinti darbuotojo suvokimą, kiek vadovo teikiama informacija yra nuosekli (pastovi) ir naudinga. Aukštos kokybės grįžtamasis ryšys yra nuoseklus laike, specifinis ir darbuotojo suvokiamas kaip naudingas. Žemos kokybės grįžtamasis ryšys vertinamas kaip priklausantis nuo vadovo nuotaikos, asmeninio požiūrio į darbuotoją, yra chaotiškas ir nesisteminis. Šią subskalę sudaro 5 teiginiai, pvz.: „*Mano vadovas teikia naudingą grįžtamąjį ryšį apie mano darbo atlikimą*“; „*Vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys man padeda atlikti užduotis*“; „*Man padeda vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys*“ ir pan.
3. Grįžtamojo ryšio pateikimas (angl. *Feedback delivery*) – subskalė, matuojanti darbuotojo suvokimą tinkamu ar netinkamu būdu vadovas teikia grįžtamąjį ryšį. Kuo labiau dėmesingas, taktiškas, empatiškas yra vadovas, tuo labiau tikėtina, kad darbuotojas priims grįžtamąjį ryšį. Šią subskalę taip pat sudaro 5 teiginiai: „*Mano vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį atsižvelgia į mano jausmus*“; „*Mano vadovas yra palaikantis, kai teikia grįžtamąjį ryšį*“; „*Mano vadovas yra taktiškas, kai teikia grįžtamąjį ryšį*“ ir pan.
4. Vadovo prieinamumas (angl. *Source availability*) – subskalė, vertinanti darbuotojo suvokimą apie galimybę gauti grįžtamąjį ryšį apie savo darbą iš vadovo. Šią subskalę sudaro 5 teiginiai, apibūdinantys vadovo užimtumą, santykio su vadovu dažnumą ir jo polinkį teikti grįžtamąjį ryšį. Teiginių pavyzdžiai: „*Mano vadovas dažniausiai yra pasiekiamas, kai aš noriu gauti informaciją apie savo darbo atlikimą*“; „*Aš kasdien bendrauju su savo vadovu*“ ir pan.
5. Grįžtamojo ryšio siekimo skatinimas (angl. *Promotes feedback seeking*) – subskalė, vertinanti vadovo elgesį, skatinant ir drąsinant patį darbuotoją prašyti grįžtamojo ryšio. Šią subskalę sudaro 4 teiginiai, pavyzdžiui: „*Jaučiuosi patogiai, kai vadovo prašau grįžtamojo ryšio apie savo darbo atlikimą*“; „*Mano vadovas skatina mane prašyti grįžtamojo ryšio, bet kada kai nesu tikra(-s) dėl savo darbo*“ ir pan.

6. Palankus grįžtamasis ryšys (angl. *Feedback favorability*) – subskalė, vertinanti pozityvų vadovo teikiamą grįžtamąjį ryšį. Dažniausiai tai vadovo sakomi komplimentai, pagyrimai už darbuotojo atliktą ir įvertintą veiklą. Šią subskalę sudaro 4 teiginiai, pvz.: „*Kai atlieku darbą gerai, vadovas mane pagiria*“; „*Aš dažnai gaunu teigiamą grįžtamąjį ryšį iš vadovo*“ ir pan.
7. Nepalankus grįžtamasis ryšys (kritika) (angl. *Feedback unfavorability*) – subskalė, matuojanti, ar darbuotojas iš vadovo gauna neigiamą grįžtamąjį ryšį. Dažniausiai toks grįžtamasis ryšys suvokiamas kaip kritika, pastabos dėl atliekamo darbo. Šią subskalę taip pat sudaro 4 teiginiai. Teiginių pavyzdžiai: „*Kai mano darbo atlikimas neatitinka to, ko iš manęs tikimasi, vadovas man praneša*“; „*Kai aš padarau klaidą savo darbe, vadovas man tai pasako*“ ir pan.

Dalis šio klausimyno teiginių buvo atvirksčiai, todėl prieš atliekant statistinius skaičiavus jų reikšmės buvo pakeistos atvirksčiomis (7 į 1; 6 į 2; 5 į 3 ir t.t.). Tokių teiginių numeriai klausimyne yra 7, 13, 14, 15, 17, 18, 20, 24, 30, 32.

Metodikos validumas ir patikimumas. Vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio bendros skalės validumas yra patvirtintas autorių atlikus patvirtinančią faktorinę analizę. Steelman, Levy ir Snell (2004) nurodo, kad visos grįžtamojo ryšio dimensijos sukrenta į vieną faktorių – bendrą vadovo teikiamą grįžtamąjį ryšį. Tuo tarpu pačių grįžtamojo ryšio dimensijų validumą autoriai patvirtino tirdami ryšius su išoriniais konstruktais (pasitenkinimu grįžtamojo ryšiu, motyvacija naudoti grįžtamąjį ryšį, ir siekiu iš vadovo gauti grįžtamąjį ryšį). Kiti tyrimai, atlikti įvairiose pasaulio šalyse, taip pat patvirtina tiek bendros vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio skalės, tiek atskirų dimensijų validumą (Gabriel ir kt., 2014; Peng ir Chiu, 2010; Rosen, Levy, Hall, 2006; Wang ir kt., 2015; Whitaker, Dahling, Levy, 2007; Zhang ir kt., 2017). Klausimyno autoriai nurodo, kad bendras vadovo grįžtamojo ryšio skalės vidinio suderinamumo rodiklis, Cronbach $\alpha = 0,96$, o subskalių Cronbach α svyruoja nuo 0,82 iki 0,92 (Steelman, Levy ir Snell, 2004). Šiame tyrime naudoto grįžtamojo ryšio klausimyno bendras ir subskalių patikimumo rodikliai pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė. Vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio skalių vidinio suderinamumo rodikliai

Skalė (teiginių skaičius)	Vidinio suderinamumo rodiklis (Cronbach α)
Vadovo patikimumas (5)	0,871
Grįžtamojo ryšio kokybė (5)	0,877
Grįžtamojo ryšio pateikimas (5)	0,874
Vadovo prieinamumas (5)	0,794
Grįžtamojo ryšio siekimo skatinimas (4)	0,729
Palankus grįžtamasis ryšys (4)	0,868
Nepalankus grįžtamasis ryšys (4)	0,762
Bendras vadovo teikiamas grįžtamasis ryšis (32)	0,958

Pastabos. N=221

Esminių psichologinių poreikių patenkinimo ir frustracijos klausimynas. Įvertinti darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimą ir frustraciją buvo pasirinkta naudoti Longo ir kt. (2016) sukurta skalė (angl. *The Need Satisfaction and Frustration Scale*). Ši metodika buvo pasirinkta dėl kelių priežasčių. Pirmiausia, anot autorių, ji yra pritaikyta naudoti būtent darbiname kontekste, taip pat joje matuojama ne tik psichologinių poreikių patenkinimas, bet ir frustracija, kuri dar yra pakankamai naujas tyrimų objektas mokslinėje literatūroje. Galiausiai frustracijos subskalės sudarytos ne iš atvirkščių poreikių patenkinimo subskalių, kaip įprasta kitose metodikose, o iš visiškai atskirų, nepriklausomų teiginių.

Leidimas naudoti ir versti šią metodiką buvo gautas iš klausimyno autorių (Priedas nr. 1) Klausimynas buvo išverstas dvigubo vertimo metodu ir atliktas pilotinis tyrimas, siekiant patikrinti skalių vidinį suderinamumą.

Psichologinių poreikių patenkinimo ir frustracijos skalė sudaryta iš 6 atskirų subskalių: autonomijos, sąryšingumo ir kompetencijos poreikių patenkinimo ir tų pačių poreikių frustracijos. Originaliai kiekviena subskalė yra sudaryta iš 3 teiginių, kuriuos reikia įvertinti Likert skalėje nuo 1 – visiškai nesutinku, iki 7 – visiškai sutinku. Subskalių įverčiai gaunami apskaičiuojant visų subskalei priklausančių teiginių aritmetinį vidurkį.

Esminių psichologinių poreikių patenkinimo ir frustracijos subskalės:

1. Autonomijos poreikio patenkinimas – subskalė, matuojanti, kiek darbuotojas patenkina savo autonomijos poreikį darbe. Šią subskalę sudaro teiginiai apie darbuotojo turimą laisvę ir autonomiją darbo vietoje, pvz.: „*Jaučiuosi turintis daug laisvės spręsdamas, kaip dirbti*“; „*Jaučiuosi laisvai priimdamas sprendimus*“ ir pan.
2. Sąryšingumo poreikio patenkinimas – subskalė matuoja, kiek darbuotojas jaučiasi turintis ryšį su kitais žmonėmis darbo vietoje. Ši subskalė sudaryta iš teiginių, kurie

prašo įvertinti, kokį ryšį darbuotojas turi su kolegomis darbe. Teiginių pavyzdžiai: „*Jaučiu, kad rūpiu žmonėms, su kuriais bendrauju darbe*“; „*Jaučiuosi artimas kolegoms*“ ir pan.

3. Kompetencijos poreikio patenkinimas – subskalė, kuri matuoja, ar darbuotojas jaučiasi kompetentingas, atlikdamas savo darbą. Ši subskalė sudaryta iš teiginių, kurie klausia, apie darbuotojo jausmą atliekant užduotis darbe, pvz.: „*Atlikdamas užduotis darbe jaučiuosi kompetentingas*“; „*Dirbdamas jaučiuosi efektyvus*“ ir pan.
4. Autonomijos poreikio frustracija – subskalė, leidžianti įvertinti, kiek darbuotojas jaučiasi varžomas darbo vietoje. Šią subskalę sudaro teiginiai apie darbuotojo suvaržymą elgtis savarankiškai, spaudimą laikytis numatytų procedūrų, draudimą pačiam priimti sprendimus. Teiginių pavyzdžiai: „*Jaučiuosi, kad man neleidžiama pasirinkti, kaip atlikti užduotis*“; „*Jaučiu spaudimą laikytis standartinių procedūrų*“ ir pan.
5. Sąryšingumo poreikio frustracija – subskalė, matuojanti darbuotojo atskirtį nuo kolegų ir vienišumo, nepritapimo jausmą. Šią subskalę sudaro teiginiai, kurie klausia apie atsiribojimą nuo kolegų, vienišumą darbe, pvz.: „*Kartais jaučiuosi kolegų atstumtas*“ ir pan.
6. Kompetencijos poreikio frustracija – ši subskalė leidžia įvertinti, kiek darbuotojas jaučiasi negebantis, negalintis ar varžomas atlikti užduotis savo darbe, neturintis galimybės parodyti savo sugebėjimų. Subskalę sudaro teiginiai apie tinkamą ir sėkmingą užduočių atlikimą, sudėtingų iššūkių darbe įveikimą. Teiginių pavyzdžiai: „*Kartais jaučiu, kad negaliu sėkmingai atlikti darbo užduočių*“; „*Kartais jaučiuosi, kad negaliu įveikti sudėtingų iššūkių*“ ir pan.

Metodikos validumas ir patikimumas. Esminių psichologinių poreikių patenkinimo ir frustracijos skalės validumas yra patvirtintas autorių taikant patvirtinančiąją faktoriinę analizę (Longo ir kt., 2016).

Atsižvelgiant į tai, kad metodika buvo versta į lietuvių kalbą, buvo siekiama patvirtinti metodikos validumą, todėl atlikta tiriamoji faktoriinė analizė. Analizėje buvo siekiama išskirti metodikos komponentus naudojant principinių komponentų ištraukimo modelis su varimax (ortoganaliu) pasukimu. Analizės metu buvo pasirinktas išankstinis 6 faktorių skaičius. Taip pat buvo pasirinktas faktorių slenkstis 0,4, todėl teiginiai kurių svoris žemesnis nei 0,4, nebuvo įtraukti prie komponentų.

Psichologinių poreikių patenkinimo faktoriinės analizės metu KMO buvo lygus 0,857. Bartlet'o testo koeficientas buvo lygus 1746,24 ir jis buvo statistiškai reikšmingas ($p < 0,001$; $df = 153$), o kintamųjų bendrybės svyravo nuo 0,605 iki 0,800. Buvo išskirti 6 faktoriai, kurie paaiškino 72,1

proc. dispersijos. Išskirtuose komponentuose teiginių svoriai svyravo tarp 0,409 ir 0,869. Nepaisant to, kad faktorinė analizė atitiko tinkamumo kriterijus, kai kurie teiginiai („Jaučiuosi, kad man neleidžiama pasirinkti, kaip atlikti užduotis“; „Pats renkuosi, kokias užduotis atlikti“; „Jaučiu, kad galiu atlikti net sunkiausias užduotis“) sudarė atskirus, su teoriniu autorių modeliu nesusijusius komponentus. Dėl šios priežasties nuspręsta juos pašalinti ir atlikti pakartotinę faktorinę analizę.

Atlikus pakartotinę analizę be minėtų teiginių KMO buvo lygus 0,851, o Bartlett'o testas buvo statistiškai reikšmingas ($p < 0,001$; $df = 105$), o jo koeficientas lygus 1506,44. Kintamųjų bendrybės svyravo tarp 0,608 iki 0,891. Šios analizės metu 6 faktoriai paaiškino 77,6 proc. dispersijos. Išskirtuose komponentuose teiginių svoriai šį kartą svyravo tarp 0,605 iki 0,915 (žr. Priedas nr. 2).

Nepaisant faktorinės analizės tinkamumo faktoriai pasiskirstė pagal teorinį modelį tik iš dalies. Autonomijos patenkinimo ir frustracijos skalių teiginiai pateko į tą patį faktorių, tačiau su priešingais svoriais. Dėl to buvo nuspręsta laikytis teorinio modelio ir toliau analizėje naudoti tiek autonomijos poreikio patenkinimo, tiek frustracijos skales tik be prieš tai pašalintų teiginių. Dėl šios priežasties autonomijos poreikio patenkinimo ir autonomijos frustracijos poreikio subskalės sudarė po du teiginius. Taip pat po pirmosios faktorinės analizės pašalinus teiginį, kompetencijos patenkinimo skalę sudarė du teiginiai.

Vertinant esminių psichologinių poreikių patenkinimo ir frustracijos skalių patikimumą, autoriai nurodo, kad skalių Cronbach α svyruoja nuo 0,73 iki 0,82 (Longo ir kt., 2016). Šiame tyrime naudotų esminių psichologinių poreikių patenkinimo ir frustracijos skalių patikimumo rodikliai pateikiami 3 lentelėje. Vidinio patikimumo pokytį prieš faktorinę analizę ir po jos galima stebėti lentelėje pateiktoje prieduose (žr. Priedas nr. 3).

3 lentelė. Esminių psichologinių poreikių patenkinimo ir frustracijos skalių vidinio suderinamumo rodikliai

Skalė (teiginių skaičius)	Vidinio suderinamumo rodiklis (Cronbach α)
Autonomijos poreikio patenkinimas (2)	0,721
Sąryšingumo poreikio patenkinimas (3)	0,830
Kompetencijos poreikio patenkinimas (2)	0,668
Autonomijos poreikio frustracija (2)	0,710
Sąryšingumo poreikio frustracija (3)	0,813
Kompetencijos poreikio frustracija (3)	0,771

Pastabos. N=221

Darbo efektyvumo klausimynas. Įvertinti darbuotojų subjektyviai vertinamą darbo efektyvumą buvo naudota Prailginto Delft matavimo rinkinio (angl. the Extended Delft Measurement Kit) bendro darbo atlikimo subskalė (Roe ir kt., 2000). Šią metodiką galima laisvai naudoti mokymosi

tikslais, o tyrime naudotas skalės vertimas buvo panaudotas iš Ievos Miliauskaitės baigiamojo magistro darbo gavus jos darbo vadovės N.Norvilės leidimą.

Skalę sudaro 8 teiginiai, kuriuos reikia įvertinti Likert skalėje nuo 1 – visiškai nesutinku iki 7 – visiškai sutinku. Skalės įverčiai gaunami skaičiuojant visų teiginių aritmetinį vidurkį. Skalėje esantys subjektyviai vertinami teiginiai yra apie darbuotojo atliekamą darbą ir elgesį darbo vietoje. Kuo žemesniais balais darbuotojas įvertina teiginius, tuo prastesnis jo darbo atlikimas. Teiginių pavyzdžiai: „Palyginus su darbo standartais, mano darbo rezultatai paprastai yra geri“; „Aš dirbu daugiau nei kiti žmonės mūsų komandoje“ ir pan.

Metodikos validumas ir patikimumas. Darbo efektyvumo skalės validumas yra patvirtintas autorių (Roe ir kt., 2000). Taip pat skalės autorių atliktas tyrimas su bulgarų, vengrų ir olandų darbuotojais nurodo, jog darbo atlikimo efektyvumo skalės patikimumas (Cronbach α) atitinkamai yra 0,82; 0,77 ir 0,74. Šiame tyrime darbo efektyvumo skalės patikimumas nurodytas 4 lentelėje.

4 lentelė. Darbo efektyvumo vidinio suderinamumo rodikliai

Skalė (teiginių skaičius)	Vidinio suderinamumo rodiklis (Cronbach α)
Darbo efektyvumas (8)	0,847

Pastabos. N=221

2.2.2. Duomenų įvertinimo būdai

Statistinei duomenų analizei buvo naudojama SPSS 21.0 ir Microsoft Excel programinė įranga. Analizės metu buvo skaičiuojama tyrimo dalyvių sociodemografinių duomenų aprašomoji statistika (skaičius, procentinė išraiška, vidurkis). Taip pat buvo skaičiuota tyrime naudotų skalių ir subskalių aprašomoji statistika (vidurkis, standartinis nuokrypis, eksceso ir asimetrijos koeficientai). Siekiant nustatyti, ar tyrimo duomenų skirstiniai statistiškai reikšmingai nesiskyrė nuo normaliojo skirstinio buvo remtasi asimetrijos ir akceso rodikliais. Anot Hair ir kt. (2010) tyrimo duomenys reikšmingai nesiskiria nuo normaliojo skirstinio, jei skalių ir subskalių asimetrijos rodiklis yra ± 2 ribose, o akceso – ± 7 ribose.

Įvertinus, kad tyrimo kintamųjų skalės ir subskalės statistiškai reikšmingai nesiskiria nuo normaliojo skirstinio, buvo nuspręsta statistinėje analizėje naudoti parametrinius kriterijus. Tyrimo skalių asimetrijos ir akceso rodiklius galima rasti skyriuje Priedai (Priedas nr. 4). Sociodemografinių duomenų skirtumams su tyrimo skalių įverčiais tirti buvo naudota Spearman koreliacija ir parametriniai Student-t bei vienfaktorinės dispersinės analizės (One-way ANOVA) testai. Ryšiams tarp skalių tirti buvo naudojama Pearson koreliacijos kriterijus, o siekiant nustatyti konstruktyvų prognostines savybes buvo naudojama tiesinės regresinės analizės metodas.

2.3. Tyrimo eiga

Sudarius tyrimo anketą, ji buvo patalpinta į internetinį apklausų portalą www.apklausa.lt. Visa tyrimo imtis buvo surinkta naudojant internetinę apklausą. Tyrimo anketa buvo viešai dalinamasi socialiniuose tinkluose Facebook ir LinkedIn, kreipiantis į tyrėjui prieinamas įmones prašant darbuotojų užpildyti anketas, taip pat kreipiantis į asmeninius tyrėjo kontaktus. Anketa buvo viešai prieinama internete. Tyrimas buvo vykdomas 2018 m. kovo mėnesį, per šį laiką internetu buvo užpildytos 226 anketos.

Tyrimo dalyviai buvo surinkti patogiosios imties metodu dalinantis tyrimo anketa socialiniuose tinkluose. Prieš pateikiant tyrimo klausimus tiriamieji buvo informuoti, kad tyrimas yra atliekamas Mykolo Romerio universiteto studento Magistro baigiamajam darbui. Tyrimo dalyviai buvo supažindinti su tyrimo tikslais ir buvo informuoti, kad anketos duomenys bus naudojami tik statistinei analizei. Taip pat buvo užtikrinamas respondentų anonimiškumas. Tyrimo dalyviai buvo informuoti, jog norėdami gauti daugiau informacijos apie tyrimą, gali kreiptis į tyrėją nurodytu el. paštu. Tyrimo anketoje nurodytą instrukciją galima rasti skyriuje Priedai (Priedas nr. 5).

Atliekant pirminę duomenų analizę, buvo pašalintos 5 tyrimo anketos, kurios buvo užpildytos per labai trumpą laiką (iki 1min.) ir tos, kurių atsakymai buvo vizualiai tendencingi. Po pirminio įvertinimo buvo atmestos 5 anketos. Tinkamos anketos buvo perkeltos į SPSS programą tolimesnei statistinei analizei. Atliekant statistinę analizę naudota 0,05 dydžio statistinio reikšmingumo lygmuo ($\alpha=0,05$).

3. TYRIMO REZULTATAI

3.1. Aprašomoji kintamųjų statistika

Šiame skyrelyje buvo apskaičiuota vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio, esminių psichologinių poreikių patenkinimo ir frustracijos bei subjektyviai vertinamo darbo efektyvumo aprašomoji statistika. Buvo apskaičiuoti tyrimo kintamųjų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, asimetrijos ir akceso rodikliai.

Atlikus statistinę analizę buvo gauta bendro vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio ir jo dimensijų aprašomoji statistika. Apskaičiuotą jų vidurkį, standartinį nuokrypį, asimetrijos ir akceso rodiklius galima matyti 5 lentelėje. Apžvelgus grįžtamojo ryšio subskalių vidurkius ir standartinius nuokrypius buvo pastebėti iš esmės panašūs duomenys. Visgi galima atkreipti dėmesį į nepalankaus (kritikos) ir palankaus grįžtamojo ryšio subskales. Duomenys rodo, jog tyrimo dalyviai prasčiau vertino vadovo teikiamą palankų ($m=4,66$; $SD=1,43$) nei nepalankų (kritiką) ($m=5,03$; $SD=1,13$) grįžtamąjį ryšį.

5 lentelė. Vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio dimensijų, esminių psichologinių poreikių patenkinimo ir frustracijos bei subjektyviai vertinamo darbo efektyvumo aprašomoji statistika

	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SD)	Asimetrija	Akcesas
Bendras vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys	159	35,28	0,394	-0,508
Vadovo patikimumas	5,26	1,25	-0,655	-0,130
Grįžtamojo ryšio kokybė	5,12	1,32	-0,590	-0,387
Grįžtamojo ryšio pateikimas	5,04	1,36	-0,585	-0,422
Vadovo prieinamumas	4,9	1,37	-0,336	-0,575
Grįžtamojo ryšio siekimo skatinimas	4,77	1,32	-0,420	-0,187
Palankus grįžtamasis ryšys	4,66	1,43	-0,384	-0,686
Nepalankus grįžtamasis ryšys	5,03	1,13	-0,458	-0,245
Autonomijos patenkinimas	5,18	1,33	-0,804	0,295
Sąryšingumo patenkinimas	5,19	1,19	-0,770	0,480
Kompetencijos patenkinimas	5,39	1,06	-0,783	0,445
Autonomijos frustracija	3,81	1,58	0,105	-0,762
Sąryšingumo frustracija	2,61	1,41	0,814	-0,178
Kompetencijos frustracija	3,22	1,34	0,334	-0,644
Darbo efektyvumas	37,23	7,59	0,119	-0,103

Pastabos. N=221

Analizuojant esminių psichologinių poreikių patenkinimo skalių vidurkius ir standartinius nuokrypius pastebėta, kad visų poreikių patenkinimo skalių vidurkiai yra panašūs (žr. 5 lentelė). Tuo tarpu esminių psichologinių poreikių frustracijos skalių duomenys rodo, kad tarp tyrimo dalyvių silpniausia sąryšingumo poreikio frustracija. Bendrai galima atkreipti dėmesį į tai, kad esminių poreikių patenkinimo įverčiai yra didesni nei poreikių frustracijos. Remiantis tokiais duomenimis galima kelti prielaidą, kad šio tyrimo dalyviai yra labiau patenkinę esminius poreikius nei jaučia jų frustraciją.

Tikrinant darbo efektyvumo duomenis pastebėta, jog nebuvo tyrimo dalyvių, kurie savo darbo efektyvumą įvertintų mažiausia galima reikšme, tačiau buvo darbuotojas ($n=1$), kuris savo atliktą veiklą darbe vertina maksimaliu balu. Svarbu pastebėti, kad subjektyviai vertinamo darbo efektyvumo skalės standartinis nuokrypis yra sąlyginai žemas (žr. 5 lentelė). Tuo remiantis galima teigti, kad tyrimo dalyviai homogeniškai verta savo atliekamą veiklą darbe.

3.2. Sociodemografinių rodiklių sąsajos su vadovo teikiamu grįžtamoju ryšiu ir darbo efektyvumu

Šiame skyrelyje bus analizuojami tyrimo dalyvių nurodytų sociodemografinių duomenų sąsajos su vadovo teikiamu grįžtamoju ryšiu, jo dimensijomis ir subjektyviai vertinamu darbo efektyvumu. Pradžioje bus patikrintos sąsajos su tyrimo dalyvių charakteristikomis (lytimi, amžiumi, darbo stažu), po to ryšiai su darbuotojų nurodytais duomenimis apie vadovus.

Analizuojant skalių duomenis pagal sociodemografinius rodiklius pirmiausia buvo patikrintos sąsajos su tyrimo dalyvių lytimi. Atlikus parametrinį Student-t testą nebuvo rasta reikšmingo ryšio tarp tyrimo dalyvių lyties ir darbo efektyvumo, autonomijos, kompetencijos poreikių patenkinimo ir visų poreikių frustracijos ($p>0,05$). Tačiau buvo rastas reikšmingas skirtumas tarp lyties ir sąryšingumo poreikio patenkinimo ($t(219)=-2,114$; $p=0,036$) ir grįžtamojo ryšio pateikimo ($t(219)=-2,33$; $p=0,021$). Rezultatai parodė, kad moterys ($m=5,29$; $SD=1,18$) yra labiau patenkinančios sąryšingumo poreikį nei vyrai ($m=4,92$; $SD=1,2$) ir geriau vertina grįžtamojo ryšio pateikimą ($m=5,17$; $SD=1,34$) nei vyrai ($m=4,71$; $SD=1,38$). Visgi reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad moterų šiame tyrime buvo daugiau nei vyrų, todėl tai galėjo iškreipti gautus rezultatus.

Lyginant tyrimo dalyvių amžių su tyrimo kintamaisiais nebuvo rastas statistiškai reikšmingas ryšys su autonomijos frustracijos skale ($r=-0,147$; $p=0,029$). Analizė parodė, neigiamą koreliaciją tarp amžiaus ir autonomijos poreikio frustracijos. Tai reiškia, kad kuo vyresnis darbuotojas, tuo, tikėtina, mažiau bus jaučiama autonomijos poreikio frustracija. Toliau analizuojant tyrimo dalyvių amžiaus ir gaunamo grįžtamojo ryšio, darbo efektyvumo ir kitų esminių poreikių patenkinimo ir frustracijos sąsajas statistiškai reikšmingi skirtumai nebuvo aptikti ($p>0,05$).

Analizuojant tyrimo dalyvių darbo stažą su vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio dimensijomis buvo rastas statistiškai reikšmingas skirtumas su palankiu (teigiamu) grįžtamoju ryšiu ($F(3,217)=3,175$; $p=0,025$). Analizė parodė, jog darbuotojai, dirbantys iki 1 metų geriau vertino vadovo teikiamą palankų grįžtamąjį ryšį ($m=5,01$; $SD=1,48$) nei dirbantys 1-5 metus ($m=4,47$; $SD=1,34$), 6 – 10 metų ($m=4,07$; $SD=1,36$) ir daugiau nei 10 metų ($m=4,45$; $SD=1,42$). Remiantis šiais rezultatais galima teigti, kad 1.1 hipotezė, kuri teigia, kad mažiau darbo patirties turintys darbuotojai palankiau vertina vadovo teikiamą grįžtamąjį ryšį iš dalies pasitvirtino. Darbo stažas su esminių poreikių patenkinimu, frustracija, kitomis vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio dimensijomis ir darbo efektyvumu šiame tyrime statistiškai reikšmingų skirtumų neturėjo ($p>0,05$). Dėl šių rezultatų 1.2 hipotezė, kuri teigia, kad ilgiau dirbantys darbuotojai savo darbo efektyvumą vertina kaip didesnę, nepasitvirtino.

Analizuojant tyrimo dalyvių vadovų lyties sąsajas su tyrimo objektais buvo atliktas Student-t testas. Rezultatai parodė, kad nebuvo užfiksuotas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp vadovo lyties ir jo teikiamo grįžtamojo ryšio bendro vertinimo, darbuotojų esminių psichologinių poreikių ir darbo efektyvumo ($p>0,05$). Tai reiškia, kad 1.3 hipotezė, kuri teigia, kad darbuotojai palankiau vertina grįžtamąjį ryšį, gaunamą iš vadovių moterų, nepasitvirtino.

Nepaisant to buvo rastas statistiškai reikšmingas ryšys tarp vadovo amžiaus ir bendro grįžtamojo ryšio vertinimo ($r=-0,151$; $p=0,024$). Analizė parodė, jog darbuotojai palankiau vertina teikiamą grįžtamąjį ryšį iš jaunesnių vadovų. Detaliau analizuojant sąsajas tarp teikiamo grįžtamojo ryšio dimensijų ir vadovo amžiaus buvo rastas statistiškai reikšmingas ryšys tarp skatinimo siekti grįžtamojo ryšio ($r=-0,170$; $p=0,012$) bei palankaus grįžtamojo ryšio ($r=-0,180$; $p=0,008$). Tiek teigiamą grįžtamąjį ryšį, tiek grįžtamojo ryšio skatinimą darbuotojai palankiau vertina iš jaunesnių vadovų. Šie rezultatai rodo, kad 1.4 hipotezė, kuri teigia, kad darbuotojai palankiau vertina grįžtamąjį ryšį iš vyresnių vadovų, nepasitvirtino. Su kitomis grįžtamojo ryšio dimensijomis, darbuotojų esminiais psichologiniais poreikiais ir darbo efektyvumu vadovų amžius statistiškai reikšmingo ryšio šiame tyrime neturėjo ($p>0,05$).

Apibendrinant šiuos rezultatus galima teigti, kad 1 hipotezę pavyko patvirtinti dalinai. 1.1 hipotezė buvo patvirtinta dalinai – nustatyta, kad darbuotojai dirbantys iki vienerių metų palankiau vertina vadovo teikiamą palankų grįžtamąjį ryšį nei tyrimo dalyviai, nurodę dirbantys ilgiau. 1.2 hipotezė nepatvirtino – nebuvo rastas statistiškai reikšmingas ryšys tarp darbuotojų darbo stažo ir jų darbo efektyvumo. 1.3 hipotezė taip pat nepasitvirtino – nėra statistiškai reikšmingo skirtumo tarp vadovų lyties ir jų teikiamo grįžtamojo ryšio vertinimo. 1.4 hipotezė taip pat nebuvo patvirtinta – buvo gauti priešingi rezultatai, kurie rodo, kad darbuotojai geriau vertina grįžtamąjį ryšį, gaunamą iš jaunesnių vadovų.

3.3. Vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio ir esminių psichologinių poreikių sąsajos

Šiame skyrelyje buvo analizuojami ryšiai tarp tyrimo dalyvių vadovų teikiamo grįžtamojo ryšio ir esminių psichologinių poreikių patenkinimo bei frustracijos. Pirmiausia buvo patikrintos sąsajos su darbuotojų autonomijos, sąryšingumo ir kompetencijos poreikių patenkinimu. Po to buvo patikrinta, ar vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio dimensijos prognozuoja esminių poreikių patenkinimą. Vėliau analogiškai veiksmai buvo atlikti su esminių poreikių frustracijos duomenimis.

3.3.1. Vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio ir esminių psichologinių poreikių patenkinimo sąsajos

Siekiant patikrinti hipotezes, kad esminius psichologinius poreikius galima prognozuoti vadovo teikiamos grįžtamojo ryšio dimensijomis buvo atliktos regresinės analizės. Pasiruošiant šių modelių tikrinimui buvo atlikta grafinė duomenų analizė, kurios metu išskirčių nerasta (žr. Priedas nr. 6) Taip pat tikrinti ryšiai tarp poreikių patenkinimo ir grįžtamojo ryšio dimensijų (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Esminių psichologinių poreikių patenkinimo ir vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio dimensijų sąsajos

	M (SD)	r								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Autonomijos patenkinimas	5,18 (1,33)	-								
2. Sąryšingumo patenkinimas	5,19 (1,19)	.594**	-							
3. Kompetencijos patenkinimas	5,39 (1,06)	.482**	.510**	-						
4. Vadovo patikimumas	5,26 (1,25)	.433**	.498**	.336**	-					
5. Grįžtamojo ryšio kokybė	5,12 (1,32)	.381**	.454**	.361**	.853**	-				
6. Grįžtamojo ryšio pateikimas	5,04 (1,36)	.452**	.438**	.313**	.820**	.783**	-			
7. Vadovo prieinamumas	4,9 (1,37)	.315**	.434**	.249**	.692**	.627**	.603**	-		
8. Grįžtamojo ryšio siekimo skatinimas	4,77 (1,32)	.406**	.482**	.294**	.739**	.616**	.677**	.846**	-	
9. Palankus grįžtamasis ryšys	4,66 (1,43)	.325**	.401**	.322**	.732**	.696**	.754**	.687**	.678**	-
10. Nepalankus grįžtamasis ryšys	5,03 (1,13)	.034	.223**	.299**	.441**	.453**	.342**	.392**	.341**	.421**

Pastabos. **p<0,001; *p<0,05; N=221

Lentelėje galima matyti, kad sąryšingumo ir kompetencijos poreikių patenkinimai buvo statistiškai reikšmingai susiję su vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio dimensijomis. Vienintelis autonomijos poreikio patenkinimas neturėjo reikšmingos sąsajos su nepalankiu grįžtamojo ryšio (kritika). Toliau buvo patikrintas modelių multikolinierumas, tačiau jo požymių nerasta. Regresijų likučiai buvo pasiskirstę normaliai ir nekoreliavo su modelių kintamaisiais (žr. Priedas nr. 7, a,b,c).

Pirmiausia buvo patikrinta 2.1 hipotezė, kuri teigia, kad autonomijos poreikio patenkinimą prognozuoja grįžtamojo ryšio skatinimas, grįžtamojo ryšio pateikimas ir vadovo prieinamumas. Atlikta regresinė analizė parodė, kad minėtos grįžtamojo ryšio dimensijos statistiškai reikšmingai paaiškina 22,8 proc. autonomijos poreikio patenkinimo duomenų sklaidą: $F(3;217)=21,353$; $p=0,001$; $R^2=0,228$.

7 lentelė. Grįžtamojo ryšio dimensijų prognozė autonomijos poreikio patenkinimui

	B [95% CI]	SE B	β	t	VIF
Konstanta	2.761 [2,105, 3,416]	0,333		8,298**	
Grįžtamojo ryšio pateikimas	0,326 [0,17, 0,481]	0,079	0,334	4,117**	1,855
Vadovo prieinamumas	-0,13 [-0,344, 0,083]	0,109	-0,135	-1,202	3,531
Grįžtamojo ryšio siekimo skatinimas	0,296 [0,055, 0,537]	0,122	0,294	2,418*	4,145

Pastabos. ** $p<0,001$; * $p <0,05$; $N=221$; $F(3;217)=21,353$; $p=0,001$; $R^2=0,228$. *B* – regresijos lygties koeficientas, *SE B* – standartinė paklaida, β – standartizuotas regresijos koeficientas

Regresijos modelis parodė, kad autonomijos poreikio patenkinimą statistiškai reikšmingai prognozuoja grįžtamojo ryšio pateikimo ir grįžtamojo ryšio siekimo skatinimo dimensijos (žr. 7 lentelę). Vadovo prieinamumo prognostinė reikšmė nebuvo statistiškai reikšminga prognozuojant autonomijos poreikio patenkinimą. Remiantis šiais rezultatais galima teigti, kad 2.1 hipotezė nepasitvirtino. Autonomijos poreikio patenkinimą reikšmingai prognozuoja grįžtamojo ryšio pateikimas ir skatinimas, tačiau ne vadovo prieinamumas.

Toliau buvo analizuota, ar vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio dimensijos (vadovo patikimumas ir skatinimas siekti grįžtamojo ryšio) prognozuoja darbuotojų sąryšingumo poreikio patenkinimą. Atlikta regresinė analizė parodė, kad minėtos grįžtamojo ryšio dimensijos statistiškai reikšmingai paaiškina 27,7 proc. sąryšingumo poreikio patenkinimo duomenų sklaidą: $F(2;218)=41,756$; $p=0,001$; $R^2=0,277$.

Regresijos modelis parodė, kad sąryšingumo poreikio patenkinimą statistiškai reikšmingai prognozuoja vadovo patikimumas ir skatinimas siekti grįžtamojo ryšio (žr. 8 lentelę). Remiantis šiais

rezultatais galima teigti, kad 2.2 hipotezė buvo patvirtina – sąryšingumo poreikio patenkinimą reikšmingai prognozuoja vadovo patikimumas ir skatinimas siekti grįžtamojo ryšio.

8 lentelė. Grįžtamojo ryšio dimensijų prognozė sąryšingumo poreikio patenkinimui

	B [95% CI]	SE B	β	t	VIF
Konstanta	2,53 [1,935, 3,125]	0,302		8,382**	
Vadovo patikimumas	0,299 [0,138, 0,46]	0,082	0,313	3,654**	2,206
Grįžtamojo ryšio siekimo skatinimas	0,227 [0,075, 0,380]	0,077	0,251	2,938**	2,206

Pastabos. **p<0,001; *p <0,05; N=221; F(2;218)=41,756; p=0,001; R²=0,277. B – regresijos lygties koeficientas, SE B – standartinė paklaida, β – standartizuotas regresijos koeficientas

Galiausiai buvo patikrinta, ar vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio dimensijos (grįžtamojo ryšio kokybė, palankus grįžtamasis ryšys ir kritika) prognozuoja darbuotojų kompetencijos poreikio patenkinimą. Atlikta regresinė analizė parodė, kad minėtos grįžtamojo ryšio dimensijos statistiškai reikšmingai paaiškinta 15,9 proc. kompetencijos poreikio patenkinimo duomenų sklaidos: F(3;217)=13,654; p=0,001; R²=0,159 (9 lentelė).

9 lentelė. Grįžtamojo ryšio dimensijų prognozė kompetencijos poreikio patenkinimui

	B [95% CI]	SE B	β	t	VIF
Konstanta	3,378 [2,719, 4,037]	0,334		10,104**	
Grįžtamojo ryšio kokybė	0,175 [0,032, 0,318]	0,073	0,216	2,417*	2,063
Palankus grįžtamasis ryšys	0,079 [-0,051, 0,209]	0,066	0,105	1,197	1,992
Nepalankus grįžtamasis ryšys	0,148 [0,017, 0,280]	0,067	0,157	2,219*	1,294

Pastabos. **p<0,001; *p <0,05; N=221; F(3;217)=13,654; p=0,001; R²=0,159. B – regresijos lygties koeficientas, SE B – standartinė paklaida, β – standartizuotas regresijos koeficientas

Regresijos modelis parodė, kad kompetencijos poreikio patenkinimą statistiškai reikšmingai prognozuoja grįžtamojo ryšio kokybė ir nepalankus grįžtamasis ryšys (kritika). Palankaus grįžtamojo ryšio prognostinė reikšmė nebuvo statistiškai reikšminga prognozuojant kompetencijos poreikio patenkinimą. Remiantis šiais rezultatais galima teigti, kad 2.3 hipotezė nepasitvirtino – kompetencijos poreikio patenkinimą reikšmingai prognozuoja grįžtamojo ryšio kokybė ir vadovo sakoma kritika, tačiau ne palankus grįžtamasis ryšys.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad 2 hipotezė buvo iš dalies patvirtinta – vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio dimensijos (vadovo patikimumas ir skatinimas siekti grįžtamojo ryšio) statistiškai reikšmingai prognozuoja sąryšingumo poreikių patenkinimą. Vis dėlto autonomijos ir kompetencijos poreikių patenkinimo grįžtamojo ryšio dimensijomis prognozuoti negalima.

3.3.2. Vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio ir esminių psichologinių poreikių frustracijos sąsajos

Siekiant patikrinti 3.1, 3.2 ir 3.3 hipotezes, kurios teigia, kad esminių psichologinių poreikių frustraciją galima prognozuoti vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio dimensijomis buvo atliktos regresinės analizės. Pasiruošiant šių modelių tikrinimui buvo atlikta grafinė duomenų analizė, kurios metu nebuvo rasta tikrųjų išskirčių (Priedas nr. 6). Taip pat buvo patikrinti koreliaciniai ryšiai tarp esminių psichologinių poreikių patenkinimo ir grįžtamojo ryšio dimensijų (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Esminių psichologinių poreikių frustracijos ir vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio dimensijų sąsajos

	M (SD)	r								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Autonomijos frustracija	3,81 (1,58)	-								
2. Sąryšingumo frustracija	2,61 (1,41)	.351**	-							
3. Kompetencijos frustracija	3,22 (1,34)	.230*	.464**	-						
4. Vadovo patikimumas	5,26 (1,25)	-.276**	-.364**	-.235**	-					
5. Grįžtamojo ryšio kokybė	5,12 (1,32)	-.191**	-.319**	-.183**	.853**	-				
6. Grįžtamojo ryšio pateikimas	5,04 (1,36)	-.346**	-.317**	-.171*	.820**	.783**	-			
7. Vadovo prieinamumas	4,9 (1,37)	-.192**	-.408**	-.273**	.692**	.627**	.603**	-		
8. Grįžtamojo ryšio siekimo skatinimas	4,77 (1,32)	-.249**	-.337**	-.236**	.739**	.616**	.677**	.846**	-	
9. Palankus grįžtamasis ryšys	4,66 (1,43)	-.173**	-.237**	-.140*	.732**	.696**	.754**	.687**	.678**	-
10. Nepalankus grįžtamasis ryšys	5,03 (1,13)	.156*	-.121	-.093	.441**	.453**	.342**	.392**	.341**	.421**

Pastabos. **p<0,001; *p <0,05; N=221

Lentelėje galima matyti, kad autonomijos, sąryšingumo, kompetencijos frustracijos buvo statistiškai reikšmingai susijusios su beveik visomis vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio dimensijomis. Vienintelė nepalankaus grįžtamojo ryšio (kritikos) dimensija neturėjo reikšmingos sąsajos su kompetencijos ir sąryšingumo poreikių frustracija. Toliau buvo patikrintas modelių multikolinarumas, tačiau jo požymių nerasta. Regresijų likučiai buvo pasiskirstę normaliai ir nekoreliavo su modelių kintamaisiais (žr. Priedas nr. 7, d,e).

Pirmiausia buvo siekiama patikrinti 3.1 hipotezę, kuri teigia, kad vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio dimensijos (grįžtamojo ryšio pateikimas ir kritika) prognozuoja darbuotojo autonomijos poreikio frustraciją. Atlikus regresinę analizę buvo gauta, kad minėtos grįžtamojo ryšio dimensijos statistiškai reikšmingai paaiškina 20 proc. autonomijos poreikio frustracijos duomenų sklaidą: $F(2;218)=28,087$; $p=0,001$; $R^2=0,205$ (žr. 11 lentelę).

Regresijos modelis parodė, kad autonomijos poreikio patenkinimą statistiškai reikšmingai prognozuoja tiek grįžtamojo ryšio pateikimo, tiek kritikos dimensija. Grįžtamojo ryšio pateikimas prie modelio prisideda neigiamai, o kritika – teigiamai. Remiantis šiais rezultatais galima teigti, kad 3.1 hipotezė pasitvirtino. Autonomijos poreikio frustraciją reikšmingai prognozuoja grįžtamojo ryšio pateikimas ir vadovo sakoma kritika.

11 lentelė. Grįžtamojo ryšio dimensijų prognozė autonomijos poreikio frustracijai

	B [95% CI]	SE B	β	t	VIF
Konstanta	4,271 [3,308, 5,235]	0,489		8,736**	
Nepalankus grįžtamasis ryšys	0,434 [0,257, 0,611]	0,09	0,31	-4,542**	1,132
Grįžtamojo ryšio pateikimas	-0,525 [-0,672, -0,378]	0,075	-0,452	-7,038*	1,132

Pastabos. ** $p<0,001$; * $p<0,05$; $N=221$; $F(2;218)=28,087$; $p=0,001$; $R^2=0,205$. *B* – regresijos lygties koeficientas, *SE B* – standartinė paklaida, β – standartizuotas regresijos koeficientas

Toliau buvo patikrinta 3.2 hipotezė, kuri teigia, kad sąryšingumo poreikio frustraciją prognozuoja grįžtamojo ryšio dimensijos – vadovo patikimumas ir grįžtamojo ryšio skatinimas. Atlikta regresinė analizė parodė, kad minėtos grįžtamojo ryšio dimensijos statistiškai reikšmingai paaiškinta 14,3 proc. sąryšingumo poreikio frustracijos duomenų sklaidos: $F(2;218)=18,137$; $p=0,001$; $R^2=0,143$ (12 lentelė).

Regresijos modelis parodė, kad sąryšingumo poreikio frustraciją statistiškai reikšmingai prognozuoja vadovo patikimumas, skatinimas siekti grįžtamojo ryšio prie modelio reikšmingai neprisideda. Remiantis šiais rezultatais galima teigti, kad 3.2 hipotezė nepasitvirtino – sąryšingumo

poreikio patenkinimą reikšmingai prognozuoja vadovo patikimumas, tačiau ne skatinimas siekti grįžtamojo ryšio.

12 lentelė. Grįžtamojo ryšio dimensijų prognozė sąryšingumo poreikio frustracijai

	B [95% CI]	SE B	β	T	VIF
Konstanta	4,882 [4,116, 5,648]	0,389		12,554**	
Vadovo patikimumas	-0,286 [-0,493, -0,078]	0,105	-0,253	-2,715*	2,206
Grįžtamojo ryšio skatinimas	-0,161 [-0,357, 0,038]	0,10	-0,150	-1,612	2,206

Pastabos. **p<0,001; *p <0,05; N=221; F(2;218)=18,137; p=0,001; R²=0,143. B – regresijos lygties koeficientas, SE B – standartinė paklaida, β – standartizuotas regresijos koeficientas

Galiausiai buvo patikrinta 3.3 hipotezė, kuri teigia, kad vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio dimensijos (grįžtamojo ryšio kokybė ir nepalankus grįžtamasis ryšys (kritika)) prognozuoja darbuotojų kompetencijos poreikio frustraciją. Vis dėlto atlikti regresinės analizės nepavyko, nes nepalankus grįžtamasis ryšys neturėjo statistiškai reikšmingos sąsajos su kompetencijos poreikio frustracija. Viena iš regresinės analizės prielaidų yra visų modelio nepriklausomų kintamųjų koreliacija su priklausomu kintamuoju. Šiuo atveju ši prielaida yra pažeista, todėl 3.3 hipotezė negali būti patikrinta.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad 3 hipotezė pasitvirtino iš dalies. Grįžtamojo ryšio pateikimas ir nepalankus grįžtamasis ryšys statistiškai reikšmingai prognozuoja autonomijos poreikio frustraciją. Vis dėlto 3.2 ir 3.3 hipotezės nepasitvirtino – vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio dimensijomis negalima prognozuoti sąryšingumo ir kompetencijos poreikių frustracijų.

3.4. Vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio ir darbo efektyvumo sąsajos

Siekiant patikrinti sąsajas tarp vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio dimensijų bei darbuotojų darbo efektyvumo pirmiausia buvo atlikta koreliacinė analizė. Gauti rezultatai rodo, kad ir grįžtamojo ryšio dimensijos neturi statistiškai reikšmingo ryšio su darbuotojų subjektyviai vertinamu darbo efektyvumu (p>0,05). Remiantis šiais duomenimis 4 hipotezės patikrinti negalima, nes būtų nesilaikoma vienos iš daugiamatės regresijos prielaidų.

3.5. Darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimo, frustracijos ir darbo efektyvumo sąsajos

Siekiant patikrinti 5 ir 6 hipotezes, kurios teigia, kad esminių psichologinių poreikių patenkinimas ir frustracija prognozuoja darbuotojų darbo efektyvumą buvo atliktos regresinės analizės.

Pirmiausia buvo siekiama patikrinti 5.1 hipotezę, kuri teigia, kad autonomijos poreikio patenkinimas prognozuoja subjektyviai vertinamą darbuotojų darbo efektyvumą. Atlikus regresinę analizę buvo gauta, kad darbuotojų autonomijos poreikio patenkinimas prognozuoja darbo efektyvumą: $F(1;219)=5,46$; $p=0,02$; $R^2=0,024$ (žr. 13 lentelę). Tokie rezultatai leidžia patvirtinti 5.1 hipotezę – autonomijos poreikio patenkinimas prognozuoja subjektyviai vertinamą darbuotojų darbo efektyvumą.

13 lentelė. Autonomijos poreikio patenkinimo ir darbo efektyvumo regresinė analizė

	B [95% CI]	SE B	β	t
Konstanta	4,077 [3,575, 4,579]	0,255		16,003**
Autonomijos patenkinimas	0,111 [0,017, 0,205]	0,048	0,156	2,337*

Pastabos. ** $p < 0,001$; * $p < 0,05$; $N=221$; $F(1;219)=5,46$; $p=0,02$; $R^2=0,024$. B – regresijos lygties koeficientas, SE B – standartinė paklaida, β – standartizuotas regresijos koeficientas

Siekiant patikrinti 5.2 hipotezę, kuri teigia, kad sąryšingumo poreikio patenkinimas prognozuoja subjektyviai vertinamą darbuotojų darbo efektyvumą, taip pat buvo atlikta regresinė analizė. Atlikus regresinę analizę buvo gauta, kad darbuotojų sąryšingumo poreikio patenkinimas prognozuoja darbo efektyvumą: $F(1;219)=4,769$; $p=0,03$; $R^2=0,021$ (žr. 14 lentelę). Tokie rezultatai leidžia patvirtinti 5.2 hipotezę – sąryšingumo poreikio patenkinimas statistiškai reikšmingai prognozuoja subjektyviai vertinamą darbuotojų darbo efektyvumą.

14 lentelė. Sąryšingumo poreikio patenkinimo ir darbo efektyvumo regresinė analizė

	B [95% CI]	SE B	β	t
Konstanta	4,052 [3,494, 4,609]	0,283		14,32**
Sąryšingumo patenkinimas	0,116 [0,011, 0,221]	0,053	0,146	2,184*

Pastabos. ** $p < 0,001$; * $p < 0,05$; $N=221$; $F(1;219)=4,769$; $p=0,03$; $R^2=0,021$. B – regresijos lygties koeficientas, SE B – standartinė paklaida, β – standartizuotas regresijos koeficientas

Siekiant patikrinti 5.3 hipotezę – kompetencijos poreikio patenkinimas prognozuoja subjektyviai vertinamą darbuotojų darbo efektyvumą – buvo atlikta regresinė analizė. Atlikus analizę buvo gauta, kad darbuotojų kompetencijos poreikio patenkinimas statistiškai reikšmingai prognozuoja darbo efektyvumą: $F(1;219)=39,474$; $p=0,001$; $R^2=0,153$ (žr. 15 lentelę). Tokie rezultatai leidžia patvirtinti 5.3 hipotezę, kuri teigia, jog kompetencijos poreikio patenkinimas statistiškai reikšmingai prognozuoja subjektyviai vertinamą darbuotojų darbo efektyvumą.

15 lentelė. Kompetencijos patenkinimo ir darbo efektyvumo regresinė analizė

	B [95% CI]	SE B	β	t
Konstanta	2,784 [2,187, 3,382]	0,303		9,18**
Kompetencijos patenkinimas	0,347 [0,238, 0,456]	0,055	0,391	6,283**

Pastabos. ** $p<0,001$; * $p<0,05$; $N=221$; $F(1;219)=39,474$; $p=0,001$; $R^2=0,153$. B – regresijos lygties koeficientas, SE B – standartinė paklaida, β – standartizuotas regresijos koeficientas

Galiausiai buvo atliktos regresinės analizės siekiant patikrinti 6 hipotezę, kuri teigia, kad darbo efektyvumą prognozuoja autonomijos, sąryšingumo ir kompetencijos poreikių frustracijos. Pirmiausia buvo patikrinta 6.1 hipotezė, kuri teigė, jog autonomijos poreikio frustracija prognozuoja darbuotojų darbo efektyvumą. Atlikus analizę statistiškai reikšmingas ryšys nebuvo rastas ($p=0,772$), todėl galima teigti, kad 6.1 hipotezė nepasitvirtino.

Tikrinant 6.2 hipotezę, kuri teigia, kad sąryšingumo poreikio frustracija prognozuoja subjektyviai vertinamą darbo efektyvumą taip pat buvo atlikta regresinė analizė. Skaičiavimai neparodė statistiškai reikšmingo ryšio ($p=0,684$), todėl galima teigti, kad 6.2 hipotezė nepasitvirtino – sąryšingumo poreikio frustracija neprognozuoja subjektyviai vertinamo darbuotojų darbo efektyvumo.

Siekiant patikrinti 6.3 hipotezę, kuri teigia, jog kompetencijos poreikio frustracija prognozuoja vertinamą darbo efektyvumą buvo atlikta tiesinė regresinė analizė. Buvo rastas statistiškai reikšmingas ryšys, kuris parodo, jog kompetencijos poreikio frustracija prognozuoja darbuotojų darbo efektyvumą: $F(1;219)=18,096$; $p=0,001$; $R^2=0,076$ (žr. 16 lentelę). Remiantis šiais rezultatais galima teigti, kad 6.3 hipotezė buvo patvirtinta.

16 lentelė. Kompetencijos poreikio frustracijos ir darbo efektyvumo regresinė analizė

	B [95% CI]	SE B	β	t
Konstanta	5,284 [4,968, 5,6]	0,160		32,959**
Kompetencijos frustracija	-0,196 [-0,286, -0,105]	0,046	-0,276	-4,254**

Pastabos. ** $p < 0,001$; * $p < 0,05$; $N = 221$; $F(1;219) = 18,096$; $p = 0,001$; $R^2 = 0,076$. B – regresijos lygties koeficientas, SE B – standartinė paklaida, β – standartizuotas regresijos koeficientas

Taigi apibendrinant galima teigti, kad 5 hipotezė buvo patvirtinta – autonomijos, sąryšingumo ir kompetencijos poreikių patenkinimas statistiškai reikšmingai prognozuoja subjektyviai vertinamą darbuotojų darbo efektyvumą. Stipriausiai iš šių poreikių efektyvumą prognozuoja kompetencijos poreikio patenkinimas. Tuo tarpu 6 hipotezę pavyko patvirtinti tik iš dalies: 6.1 ir 6.2 hipotezės buvo nepatvirtintos, nes nebuvo rastas statistiškai reikšmingas ryšys tarp autonomijos ir sąryšingumo poreikių patenkinimo bei darbo efektyvumo. Nepaisant to 6.3 hipotezė buvo patvirtinta – kompetencijos poreikio frustracija statistiškai reikšmingai prognozuoja darbo efektyvumą.

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Šio tyrimo tikslas buvo nustatyti darbuotojų subjektyviai vertinamo vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio, darbuotojų esminių psichologinių poreikių (jų patenkinimo ir frustracijos) ir subjektyviai vertinamo darbo efektyvumo sąsajas. Siekiant įgyvendinti šį tikslą buvo išskelti uždaviniai ir hipotezės, kurios toliau bus aptartos.

Pirmoji hipotezė teigė, kad sociodemografiniai darbuotojų rodikliai (darbo stažas, vadovo lytis ir vadovo amžius) yra reikšmingai susiję su vadovo teikiamu grįžtamojo ryšiu ir darbo efektyvumu. Šią hipotezę pavyko patvirtinti tik iš dalies. Analizuojant rezultatus buvo gauta, kad nėra statistiškai reikšmingo skirtumo tarp darbuotojo darbo stažo ir subjektyviai vertinamo darbo efektyvumo (1.2 hipotezė nepasitvirtino). Nors Hassan ir Ogunkoya (2014) teigia, kad su patirtimi darbo efektyvumas didėja, tačiau šiame tyrime statistiškai reikšmingo skirtumo nebuvo rasta. Galima daryti prielaidą, kad tokie rezultatai gauti dėl subjektyvaus savo atliekamo darbo vertinimo – darbuotojai palankiau vertino savo atliekamą darbą nei yra iš tiesų. Tačiau rezultatai parodė, kad darbuotojai, kurie dirba įmonėje iki vienerių metų, geriau vertina vadovo teikiamą palankų grįžtamąjį ryšį nei ilgiau dirbantys darbuotojai (1.1 hipotezė pasitvirtino iš dalies). Tai gali reikšti, kad vadovai daugiau giria ir įvertina darbuotojų pasiekimus pirmaisiais darbo metais. Kaip teigia Eisenberger ir kt. (2014), toks vadovo elgesys reikalingas norint padėti naujiems darbuotojams sėkmingai dirbti, padrąsinti juos siekti numatytų tikslų. Taip pat verta pastebėti, kad tyrime darbuotojai vadovo kritiką įvertinimo geriau nei palankų grįžtamąjį ryšį. Kaip teigia Harvey ir Harris (2010), taip gali būti dėl to, kad vadovai nėra linkę girti savo darbuotojų arba darbuotojai nesupranta, kada vadovas sako teigiamą informaciją apie jų veiklą. Steelman, Levy ir Snell (2004) pastebi, kad būtent vadovo empatiškas, taktiškas ir dėmesingas elgesys lemia, ar darbuotojas tinkamai supras teikiamą grįžtamąjį ryšį. Šiame tyrime palankus grįžtamasis ryšys buvo susijęs su iš vadovo gaunamos informacijos pateikimu, todėl siekiant teikti palankų grįžtamąjį ryšį svarbu ne tik informacijos turinys, bet ir vadovo asmeninės savybės. Vis dėlto šio tyrimo rezultatai rodo, kad ne tik vadovo asmeninės savybės, bet ir amžius yra svarbus veiksnys darbuotojams vertinant vadovo teikiamą grįžtamąjį ryšį. Įdomu tai, kad atlikta analizė parodė, kad skirtumas tarp teikimo grįžtamojo ryšio ir vadovo amžiaus buvo ne toks, kokio tikėtasi (1.4 hipotezė nepasitvirtino). Rezultatai parodė, kad jaunesnių vadovų teikiamą grįžtamąjį ryšį darbuotojai vertina palankiau nei iš vyresnių. Detaliau analizuojant, grįžtamojo ryšio dimensijas pastebėta, kad jaunesni vadovai linkę labiau teikti teigiamą grįžtamąjį ryšį ir skatinti darbuotojus jo siekti nei vyresni. Driscoll (2012) aiškina, kad taip gali būti dėl to, jog jaunesni vadovai, turintys mažiau vadovavimo patirties, tokiu būdu nori kurti ryšį su darbuotojais ir įgyti jų pasitikėjimą. Toliau reikia paminėti, kad nebuvo rasta reikšmingo skirtumo tarp vadovo lyties ir teikiamo grįžtamojo ryšio (1.3 hipotezė nepasitvirtino). Šie rezultatai iš dalies prieštarauja Pfaff ir

kt. (2013) atliktam tyrimui, kuris teigia, kad vadovės moterys yra dėmesingesnės savo darbuotojams teigdamos grįžtamąjį ryšį. Nepaisant to šio skirtumo nebuvimas leidžia teigti, kad tyrime dalyvavusiems darbuotojams vadovo lytis neturi reikšmės vertinant jų teikiamą grįžtamąjį ryšį.

Antroji hipotezė teigė, kad vadovo teikiamas grįžtamojo ryšio dimensijos prognozuoja esminių psichologinių poreikių patenkinimą. Šią hipotezę pavyko patvirtinti iš dalies – vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio dimensijos (vadovo patikimumas ir skatinimas siekti grįžtamojo ryšio) prognozuoja sąryšingumo poreikio patenkinimą, tačiau kitos dimensijos, pvz., grįžtamojo ryšio pateikimas, skatinimas siekti grįžtamojo ryšio ir vadovo prieinamumas neprognozuoja darbuotojų autonomijos poreikio patenkinimo; o grįžtamojo ryšio kokybė, palankus ir nepalankus grįžtamasis ryšys neprognozuoja kompetencijos poreikio patenkinimo. Tokie rezultatai iš esmės sutampa su Baard, Deci ir Ryan (2004) atliktu tyrimu, kuriame buvo gauta, kad vadovo grįžtamasis ryšys yra reikšmingai susijęs su sąryšingumo poreikio patenkinimu, bet ne su autonomijos ir kompetencijos poreikių patenkinimu. Minėtame tyrime autoriai aiškina, kad toks ryšys yra dėl to, kad grįžtamąjį ryšį darbuotojai gali suprasti, ne kaip priemonę, padėsiančią geriau atlikti savo darbą, o kaip būdą kurti ir palaikyti palankius santykius su vadovu. Kiti autoriai (Harvey, Harris, 2010; Kovjanic, Schuh, Jonas, 2013; Mikkelson, Sloan, Hesse, 2017; Williams ir kt. 2014) taip pat teigia, kad vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys darbuotojams asocijuojasi ne tik su informacija apie jų darbą, bet ir su santykio su vadovu kūrimu bei palaikymu.

Kita vertus, Kovjanic, Schuh ir Jonas (2013) pabrėžia, kad vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys turėtų prognozuoti ne tik sąryšingumo, bet ir autonomijos bei kompetencijos poreikių patenkinimą. Šiame tyrime į regresinę lygtį prognozuojant autonomijos poreikio patenkinimą buvo įtrauktas grįžtamojo ryšio pateikimas, vadovo prieinamumas ir grįžtamojo ryšio siekimo skatinimas. Analizuojant regresiją galima matyti (žr. 7 lentelę), kad vadovo prieinamumas statistiškai reikšmingai neprisidėjo prie modelio. Tai reiškia, kad net jei vadovas nebus prieinamas, kada darbuotojas norės gauti grįžtamąjį ryšį, su autonomijos poreikio patenkinimu tai nebus susiję. Tam iš dalies prieštarauja Shacklock, Brunetto ir Farr-Wharton (2012), kurie teigia, kad galimybė bendrauti su vadovu, kada to reikia, stiprina darbuotoju autonomijos jausmą.

Tuo tarpu aptariant tai, kad ne visos vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio dimensijos prognozuoja kompetencijos poreikio patenkinimą, svarbu paminėti, kad modelyje palankus grįžtamasis ryšys statistiškai reikšmingai neprisidėjo prie modelio. Tai iš dalies prieštarauja kitiems tyrimams, kurie teigia, jos kompetencijos poreikį padeda patenkinti teigiamas grįžtamasis ryšys (Ryan, Deci, 2000). Vis dėlto tokius rezultatus galima paaiškinti tuo, kad darbuotojų kompetencijos poreikio patenkinimui svarbiau ne pagyrimai, o kokybiška informacija pateikiama per konstruktyvią kritiką. Van Dijk ir Kluger (2011) pastebi, kad neigiamas grįžtamasis ryšys yra naudingesnis darbuotojui, kai jo užduotys reikalauja tikslumo ir taisyklių laikymosi. Tuo tarpu teigimas grįžtamasis

yra efektyvesnis, kai darbo užduotys yra susijusios su kūryba ir neapibrėžtumu. Remiantis šiais teiginiais, galima daryti prielaidą, kad šio tyrimo dalyviai daugiau dirba kūrybiškumo nereikalaujanti darbą. Williams ir kt. (2014) priduria, kad kokybiškas negatyvus grįžtamasis ryšys yra labai svarbus, nes leidžia stiprinti darbuotojų kompetenciją. Jo metu darbuotojas sužino savo klaidas ir vietas, kur turi tobulėti.

Trečia hipotezė teigė, kad vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys prognozuoja esminių psichologinių poreikių frustraciją. Šią hipotezę pavyko patvirtinti iš dalies. Analizuojant grįžtamojo ryšio dimensijų sąsajas su psichologinių poreikių frustracija buvo gauta, kad grįžtamojo ryšio pateikimas ir vadovo sakoma kritika statistiškai reikšmingai prognozuoja autonomijos poreikio frustraciją. Įdomu tai, kad grįžtamojo ryšio pateikimas prie modelio prisidėjo neigiamai, o kritika teigiamai. Tuo remiantis galima daryti prielaidą, kad darbuotojas gali jausti autonomijos poreikio frustraciją, jei vadovas neigiamą grįžtamąjį ryšį teiks netinkamu būdu, pavyzdžiui, nekonstruktyviai kritikuos darbuotojo pasirinktą būdą dirbti. Tokie rezultatai yra gan prieštaringi, kadangi nepalankus grįžtamasis ryšys viena vertus susijęs su didesniu kompetencijos poreikio patenkinimu, o kita vertus – su autonomijos poreikio frustracija. Nors nepavyko rasti tyrimų, aiškinančių tokius ryšius, tačiau galima daryti prielaidą, kad vadovo sakoma kritika apie darbuotojo darbą skatina darbuotoją atkreipti dėmesį į daromas klaidas darbe, tačiau tuo pačiu stiprina jausmą, kad darbuotojas yra suvaržytas ir neturi laisvės, ypač kai vadovas tai daro netinkamu būdu. Harvey ir Harris (2010) taip pat pastebi, kad vadovo teikiama informacija darbuotojui nepriimtiniu būdu gali padidinti frustraciją jaučiamą darbe.

Verta aptarti ir sąryšingumo poreikio frustracijos prognozę grįžtamojo ryšio dimensijomis. 3.2 hipotezė teigė, kad sąryšingumo poreikio frustraciją prognozuoja vadovo patikimumas ir grįžtamojo ryšio siekimo skatinimas. Analizė parodė, kad šis modelis yra statistiškai reikšmingas, tačiau tik vadovo patikimumas prie jo prisideda neigiamai reikšmingai. Tai reiškia, kad vadovas, kurį darbuotojai laiko nepatikimu informacijos šaltiniu, nepasitiki juo, teikdamas grįžtamąjį ryšį gali paskatinti darbuotojų sąryšingumo poreikio frustraciją. Kaip aiškina Steelman ir Rutkowski (2004), taip gali būti dėl to, kad nežinodamas apie darbuotojo atliekamą darbą ir neturintis darbuotojo pasitikėjimo vadovas teikdamas grįžtamąjį ryšį skatina priešišką reakciją ir blogina santykius su darbuotoju.

Ketvirta hipotezė teigė, jog vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys prognozuoja darbuotoju darbo efektyvumą. Šios hipotezės patikrinti nepavyko, nes nebuvo rasta statistiškai reikšmingo ryšio tarp bendro grįžtamojo ryšio vertinimo, jo dimensijų ir darbuotojų darbo efektyvumo. Tai iš esmės prieštarauja daugeliui skaitytų tyrimų (Guo ir kt., 2014; Peach, Ruinard, Webb, 2014; Whitaker, Dahling, Levy 2007; Zhang ir kt., 2017), tačiau kaip teigia Ilies, Pater ir Judge (2007) vadovo grįžtamasis ryšys pats savaime negali gerinti darbuotojų darbo atlikimo. Vadovo teikiamas

grįžtamasis ryšys yra tik informacija, kurią darbuotojas gali pasinaudoti arba ne. Jawahar (2010) aiškina, kad darbuotojas pasinaudos ar ne suteikta informacija priklauso nuo reakcijos į vadovo teikiamą grįžtamąjį ryšį. Jei darbuotojas manys, kad grįžtamasis ryšys jam naudingas, grįžtamąjį ryšį jis priims palankiau. Galima kelti prielaidą, kad vienas iš būdų gauti palankią darbuotojo reakciją yra kokybiškas ir konstruktyvus santykių su vadovu palaikymas. Iš esmės šią prielaidą patvirtina įvairūs autoriai (Harvey, Harris, 2010; Kovjanic, Schuh, Jonas, 2013; Mikkelsen, York, Arritola, 2015; Trépanier, Fernet, Austin, 2013;) teigdami, kad vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys yra labiau susijęs ne su darbo rezultatais, o su santykiu su vadovu kūrimu, palaikymu ir abipuse komunikacija.

Penkta ir šešta hipotezės teigė, kad esminių psichologinių poreikių patenkinimas ir esminių psichologinių poreikių frustracija prognozuoja darbo efektyvumą. Penktą hipotezę pavyko patvirtinti, o šeštą hipotezę pavyko patvirtinti iš dalies. Atlikus analizę buvo gauta, kad autonomijos, sąryšingumo ir kompetencijos poreikių patenkinimas prognozuoja darbo efektyvumą. Iš esmės tokie duomenys patvirtina Brien, Hass ir Savoie (2012) ir Greguras, Diefendorff (2009) tyrimų rezultatus, kurie rodo, jog patenkinti kompetencijos, sąryšingumo, autonomijos poreikiai yra reikšmingai susiję su darbo efektyvumu. Autoriai šį ryšį aiškina tuo, kad darbuotojas jausdamasis darbe turintis pakankamai laisvės, teigiamai vertindamas santykius su kolegomis ir jausdamasis kompetentingas atlikti darbo užduotis savo darbą atliks efektyviau. Tuo tarpu aiškinant reikšmingą kompetencijos poreikio frustracijos sąsają su subjektyviai vertinamu darbo efektyvumu galima teigti, kad darbuotojas, kuris jaučiasi negebantis, negalintis ar varžomas atlikti užduotis savo darbe, neturintis galimybės parodyti savo sugebėjimų, savo darbo efektyvumą vertins prasčiau. Vis dėlto kompetencijos poreikio frustracija darbo efektyvumą prognozuoja tik 7 proc., todėl galima daryti prielaidą, kad poreikio frustracija daugiau susijusi ne su rezultatais darbe, o su psichologine sveikata (Trépanier, Fernet, Austin, 2013).

Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, jog šiame tyrime buvo pastebėta statistiškai reikšminga sąsaja tarp vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio dimensijų ir sąryšingumo poreikio patenkinimo, autonomijos poreikio frustracijos bei tarp esminių psichologinių poreikių (patenkinimo ir frustracijos) ir darbo efektyvumo. Buvo gauta, kad autonomijos, sąryšingumo ir kompetencijos poreikių patenkinimas bei kompetencijos poreikio frustracija prognozuoja darbuotojų subjektyviai vertinamą darbo efektyvumą. Vis dėlto nustatyta, kad vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio dimensijos neprognozuoja kompetencijos ir autonomijos poreikių patenkinimo bei sąryšingumo ir kompetencijos poreikių frustracijos. Vis dėlto ateityje atliekant panašius tyrimus reikėtų tobulinti teorinį šių prognozių modelį.

4.1. Tyrimo privalumai ir trūkumai

Svarbu atkreipti dėmesį į šio tyrimo privalumus bei trūkumus. Kalbant apie privalumus, pirmiausia reikia paminėti, kad yra atlikta nedaug tyrimų, kurie nagrinėtų vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio, esminių psichologinių poreikių patenkinimo ir frustracijos efektyvumo sąsajas. Tai leido į kiekvieną iš tirtų objektų pažvelgti iš naujos perspektyvos. Taip pat šiame tyrime buvo nagrinėta grįžtamojo ryšio dimensijų ryšiai su esminiais psichologiniais poreikiais. Tai leido detaliau įvertinti ne tik grįžtamojo ryšio kaip vieno konstrukto, bet ir atskirų jo dimensijų ryšius su esminių poreikių patenkinimu ir jų frustracija.

Kita vertus, ateityje atliekant panašaus pobūdžio tyrimus reikėtų atkreipti dėmesį į keletą aspektų. Pirmiausia tyrimo imtis turėtų būti didesnė ir reprezentatyvesnė. Tai leistų tiksliau įvertinti dirbančiųjų psichologinius poreikius, efektyvumą ir jų vadovų teikiamą grįžtamąjį ryšį. Šio tyrimo imtis yra per maža daryti tvirtas išvadas ir leidžia teigti tik rekomendacinio pobūdžio apibendrinimus.

Kitas svarbus aspektas – tyrimo imtis galėtų būti specifiškesnė. Šiame tyrime tai buvo Lietuvos įmonėse dirbantys darbuotojai, kurie turėjo tiesioginį vadovą. Tai labai plati imtis, leidžianti daryti tik labai apibendrintus pastebėjimus. Siekiant nuodugniau išsiaiškinti sąsajas tarp grįžtamojo ryšio, esminių psichologinių poreikių ir darbo efektyvumo reikėtų tirti atskirai specifiškesnes imtis, pvz., gamybos darbuotojus, biure dirbančius, pardavėjus, klientų aptarnavimo specialistus ir t.t. Tikėtina, kad tiriant atskiras imtis galima būtų atrasti naujų įžvalgų.

Trečias dalykas, į kurį reikėtų atkreipti dėmesį – darbo efektyvumo įvertinimas. Šiame tyrime buvo tiriamas subjektyviai pačių darbuotojų vertinamas jų darbo efektyvumas. Šis savęs vertinimas gali būti netikslus dėl socialiai pageidautinų atsakymų, nerealistiško savęs vertinimo ir kitų faktorių, galinčių iškreipti rezultatus. Ateityje atliekant panašaus pobūdžio tyrimus verta apmąstyti, kaip darbo efektyvumą įvertinti objektyviais metodais arba įsivesti kontrolinį tintamąjį, pvz., asmenybės bruožus, kurie padėtų suvaldyti darbuotojų savęs vertinimo rezultatus.

Taigi apibendrinant tyrimo privalumus ir trūkumus verta pastebėti, kad šis tyrimas yra išskirtinis holistiniu grįžtamojo ryšio supratimu ir jo bei darbo efektyvumo sąsajomis su esminių psichologinių patenkinimu bei frustracija. Šio tyrimo rezultatai gali būti orientacinis pagrindas kitiems tyrimams šia tema. Taip pat šie rezultatai gali būti būdas parodyti vadovams kokią reikšmę jų teikiamas grįžtamasis ryšys turi darbuotojams. Vis dėlto atliekant tyrimą buvo pastebėti keli svarbūs trūkumai, dėl kurių negalima teigti tvirtų išvadų. Nepaisant to, tyrimo metodai ir gauti rezultatai leidžia daryti rekomendacinio pobūdžio apibendrinimus, kurie padėtų kitiems tyrimams ateityje.

5. IŠVADOS

1. Vadovo amžius ir darbuotojų darbo stažas statistiškai reikšmingai susijęs su vadovo teikiamu grįžtamoju ryšiu – jaunesnių vadovų teikiamo grįžtamojo ryšio vertinamas yra geresnis nei vyresnių vadovų, o mažiau patirties turintys darbuotojai palankiau vertina teigiamą vadovo grįžtamąjį ryšį nei dirbantys ilgiau. Reikšmingų skirtumų nebuvo tarp darbuotojų darbo stažo ir darbo efektyvumo vertinimo bei vadovo lyties ir teikiamo grįžtamojo ryšio.
2. Vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio dimensijos (vadovo patikimumas ir skatinimas siekti grįžtamojo ryšio) prognozuoja sąryšingumo poreikio patenkinimą – kuo labiau patikimas yra vadovas ir kuo labiau jis skatina darbuotojus prašyti grįžtamojo ryšio, tuo didesnis darbuotojų sąryšingumo poreikio patenkinimas. Grįžtamojo ryšio prognostinius modelius autonomijos ir kompetencijos poreikių patenkinimui reikėtų tobulinti.
3. Grįžtamojo ryšio pateikimas ir išsakoma kritika prognozuoja darbuotojų autonomijos poreikio frustraciją. Kuo prasčiau pateikiamas grįžtamasis ryšys ir kuo daugiau sakoma kritika, tuo labiau išreikšta autonomijos poreikio frustracija. Grįžtamojo ryšio prognostinius modelius sąryšingumo ir kompetencijos poreikių frustracijai reikėtų tobulinti.
4. Vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio dimensijos (vadovo patikimumas, grįžtamojo ryšio kokybė, vadovo prieinamumas, grįžtamojo ryšio pateikimas, skatinimas siekti grįžtamojo ryšio, palankus grįžtamasis ryšys ir kritika) subjektyviai vertinamo darbo efektyvumo neprognozuoja.
5. Esminių psichologinių poreikių (autonomijos, sąryšingumo, kompetencijos) patenkinimas prognozuoja subjektyviai vertinamą darbo efektyvumą – kuo didesnis visų poreikių patenkinimas, tuo geriau darbuotojai vertina savo darbo efektyvumą.
6. Kompetencijos poreikio frustracija prognozuoja subjektyviai vertinamą darbo efektyvumą – kuo didesnė frustracija nurodyta, tuo mažesnis subjektyviai vertinamas darbo efektyvumas. Autonomijos ir sąryšingumo poreikių frustracija subjektyviai vertinamo darbo efektyvumo neprognozuoja.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Baker, N. (2010). Employee feedback technologies in the human performance system. *Human Resource Development International*, 13, 477–485.
2. Belschak, F. D., ir Den Hartog, D. N. (2009). Consequences of positive and negative feedback: The impact on emotions and extra-role behaviors. *Applied Psychology: An International Review*, 58, 274–303.
3. Bose, M. M., ir Gijsselaers, W. H. (2013). Why supervisors should promote feedback-seeking behaviour in medical residency. *Medical Teacher*, 35(11), e1573-e1583.
4. Brett, J. F., ir Atwater, L. E. (2001). 360° feedback: Accuracy, reactions, and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 930.
5. Brien, M., Hass, C., ir Savoie, A. (2012). Psychological health as a mediator between need satisfaction at work and teachers' self-perceptions of performance. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 44(4), 288.
6. Broeck, A., Vansteenkiste, M., Witte, H., Soenens, B., ir 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.
7. Burlacu, G. (2013). Supervisor-Subordinate Directional Age Differences and Employee Reactions to Formal Performance Feedback: Examining Mediating and Moderating Mechanisms in a Chinese Sample. (Dissertations and Theses, Portland State University, 2013)
8. Crommelinck, M., ir Anseel, F. (2013). Understanding and encouraging feedback-seeking behaviour: a literature review. *Medical Education*, 47(3), 232-241.
9. Deci, E. L., ir Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268. 13.
10. Deci, E. L., ir Vansteenkiste, M. (2004). Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology. *Ricerche di psicologia*.
11. Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. *Springer US. Educational and Psychological Measurement*, 64 (1) 165-184.
12. Driscoll, S. (2012). Reverse Mentoring. *Managing People At Work*, (367), 4
13. Drūlienė, I. (2011). Iš vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio, darbuotojų reakcijų į jį bei subjektyviai vertinamos darbo atlikimo kokybės ryšys: psichologijos magistro darbas / Mokslinis vadovas doc. dr. L. Bukšnytė. Vytauto Didžiojo universitetas. Socialinių mokslų fakultetas. Teorinės psichologijos katedra. - Kaunas, 2011. – 65 p.

14. Eisenberger, R., Shoss, M. K., Karagonlar, G., Gonzalez-Morales, M. G., Wickham, R. E., ir Buffardi, L. C. (2014). The supervisor POS–LMX–subordinate POS chain: Moderation by reciprocation wariness and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Organizational Behavior*, 35(5), 635-656.
15. Gabriel, A. S., Frantz, N. B., Levy, P. E., ir Hilliard, A. W. (2014). The supervisor feedback environment is empowering, but not all the time: Feedback orientation as a critical moderator. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 487-506.
16. Gagné, M., ir Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
17. Gillet, N., Colombat, P., Michinov, E., Pronost, A. M., ir Fouquereau, E. (2013). Procedural justice, supervisor autonomy support, work satisfaction, organizational identification and job performance: the mediating role of need satisfaction and perceived organizational support. *Journal of Advanced Nursing*, 69(11), 2560-2571.
18. Govaerts, M. J. B., van de Wiel, M. W. J., van der Vleuten, C. P. M. (2013). Quality of feedback following performance assessments: does assessor expertise matter? *European Journal of Training and Development*, 37(1), 105-125.
19. Greguras, G. J., ir Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of applied psychology*, 94(2), 465.
20. Guo, Y., Liao, J., Liao, S., ir Zhang, Y. (2014). The mediating role of intrinsic motivation on the relationship between developmental feedback and employee job performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(5), 731-741.
21. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7 edition). Pearson.
22. Hartmann, F., Slapnicar, S. (2009). How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers. *Accounting, Organizations and Society*, 1-16.
23. Harvey, P., ir Harris, K. J. (2010). Frustration-based outcomes of entitlement and the influence of supervisor communication. *Human Relations*, 63(11), 1639-1660.
24. Hassan, B., & Olufemi, O. (2014). Demographic Variables and Job Performance: Any Link?. *Acta Universitatis Danubius. (Economica)*, 10(4).
25. Hofer, J., ir Busch, H. (2011). Satisfying one's needs for competence and relatedness: Consequent domain-specific well-being depends on strength of implicit motives. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(9), 1147-1158.
26. Ilies, R., de Pater, I., E., Judge, T. (2007). Differential Affective Reactions to Negative and Positive Feedback, and the Role of Self-esteem. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 6,

- 590-607.
27. Jawahar, I. M. (2010). The mediating role of appraisal feedback reactions on the relationship between rater feedback-related behaviors and ratee performance. *Group and Organization Management*, 35(4), 494-526.
 28. Kahmann, K. and Mulder, R.H. (2011), "Analysing feedback processes in organizations. A theoretical and empirical review and framework for the future", research report No. 6, Educational Science, University of Regensburg, Regensburg.
 29. Kingsley Westerman, C. Y., Reno, K. M., and Heuett, K. B. (2015). Delivering Feedback: Supervisors' Source Credibility and Communication Competence. *International Journal of Business Communication*.
 30. Kluger, A. N., and DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, meta-analysis and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254-284.
 31. Krings, R., Jacobshagen, N., Elfering, A., and Semmer, N. K. (2015). Subtly offending feedback. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(4), 191-202.
 32. Lepsinger, R., and Lucia, A. D. (2009). *The art and science of 360 degree feedback*. John Wiley and Sons.
 33. Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., and Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677-1697.
 34. Lian, H., Ferris, D. L., and 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: 41-52.
 35. Linderbaum, B.A. and Levy, P.E. (2010), "The development and validation of the feedback orientation scale (FOS)", *Journal of Management*, Vol. 36 No. 6, pp. 1372-405.
 36. London, M. (2003). *Job Feedback: giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. United States of America: New Jersey.
 37. London, M., and Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12, 81-100.
 38. McCroskey, R., (2005). *The Nature of Communication in Organizations*. *Organizational Communication for Survival: Making Work, Work*. 16-31.
 39. Mikkelsen, A. C., York, J. A., and Arritola, J. (2015). Communication competence, leadership behaviors, and employee outcomes in supervisor-employee relationships. *Business and*

- Professional Communication Quarterly, 78(3), 336-354.
40. Mikkelsen, A. C., Sloan, D., ir Hesse, C. (2017). The Expression of Dominance and Perceptions of Supervisor Credibility in Supervisor/Employee Relationships. *Communication Research Reports*, 34(4), 287-296.
 41. Misiukonis, T. (2018). Koučingo praktika vadovams. Vaga.
 42. Motro, D., ir Ellis, A. P. (2017). Boys, don't cry: Gender and reactions to negative performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 102(2), 227.
 43. Mulder, R. H., ir Ellinger, A. D. (2013). Perceptions of quality of feedback in organizations: Characteristics, determinants, outcomes of feedback, and possibilities for improvement: Introduction to a special issue. *European Journal of Training and Development*, 37(1), 4-23.
 44. Narciss, S. (2008), "Feedback strategies for interactive learning tasks", in Spector, M., Merrill, D.M. and Elen, J. (Eds), *Handbook of Research on Educational Communications and Technology*, LEA, New York, NY, pp. 125-45.
 45. Ng, J. Y. Y., Ntoumanis, N., Thogersen-Ntoumani, C., Deci, E. L., Ryan, R. M., Duda, J. L., ir Williams, G. C. 2012. Self-determination theory applied to health contexts: A meta-analysis. *Perspectives on Psychological Science*, 7: 325-340.
 46. Nie, Y., Chua, B. L., Yeung, A. S., Ryan, R. M., ir Chan, W. Y. (2015). The importance of autonomy support and the mediating role of work motivation for well-being: Testing self-determination theory in a Chinese work organisation. *International Journal of Psychology*, 50(4), 245-255.
 47. Norris-Watts, C., ir Levy, P. (2004). The mediating role of affective commitment in the relation of the feedback environment to work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 351–365.
 48. Orsini, C., Binnie, V., Wilson, S., ir Villegas, M. J. (2017). Learning climate and feedback as predictors of dental students' self-determined motivation: The mediating role of basic psychological needs satisfaction. *European Journal Of Dental Education: Official Journal Of The Association For Dental Education In Europe*.
 49. Peng, J. C., ir Chiu, S. F. (2010). An integrative model linking feedback environment and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 150(6), 582-607.
 50. Pfaff, L., A., Boatwright, K., J., Patthoff, A., L., Finan, C., Ulrey, L., A., Huber, M., D. (2013). Perceptions of women and men leaders following 360 - degree feedback evaluations. *Performance improvement quarterly*, 26(1), 35-56.
 51. Pitkänen, H., Lukka, K. (2010). Formal and informal feedback in management accounting. Taking a look beyond the balanced scorecard. *Chartered Institute of Management Accountants*.

52. Raižienė, S., Gabrielavičiūtė, I., Ruzgaitė, U., ir Garckija, R. (2015). Suvoktas psichologinių poreikių patenkinimas mokykloje: kaip tai prognozuoja 13-18 metų mokinių prisitaikymą mokykloje?. *Educational Psychology/Ugdymo psichologija*,
53. Ryan, R. M., ir Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
54. Robbins, S. P. (2007). *Kaip vadovauti žmonėms. Visa tiesa ir nieko, išskyrus tiesą*. Vilnius: Tyto Alba.
55. Rosen, C. C., Levy, P. E., ir Hall, R. J. (2006). Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 211.
56. Salas, E., Rosen, M.A. and DiazGranados, D. (2010), "Expertise-based intuition and decision making in organizations", *Journal of Management*, Vol. 36 No. 4, pp. 941-73.
57. Shacklock, K., Brunetto, Y., & Farr-Wharton, R. (2012). The impact of supervisor-nurse relationships, patient role clarity, and autonomy upon job satisfaction: Public and private sector nurses. *Journal of Management & Organization*, 18(5), 659-672.
58. Shute, V.J. (2008), "Focus on formative feedback", *Review of Educational Research*, Vol. 78 No. 1, pp. 153-89.
59. Sommer, K. L., ir Kulkarni, M. (2012). Does constructive performance feedback improve citizenship intentions and job satisfaction? The roles of perceived opportunities for advancement, respect, and mood. *Human Resource Development Quarterly*, 23(2), 177-201.
60. Srup, R. (2005). Performance Feedback, Monitoring and Incentives. *Dairy Farm Business*, 21, 1, 1-11.
61. Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational and psychological measurement*, 64(1), 165-184.
62. Steelman, L. A., Rutkowski, K. A. (2004). Moderators of employee reactions to negative feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (1), 6-18.
63. Strijbos, J.W., Narciss, S. ir Dunnebie, K. (2010), "Peer feedback content and the sender's competence level in academic writing revision tasks: are they critical for feedback perceptions and efficiency?", *Learning and Instruction*, Vol. 20 No. 4, pp. 291-303.
64. ten Cate, O. T. J. (2013). Why receiving feedback collides with self determination. *Advances in Health Sciences Education*, 18(4), 845-849.
65. Trépanier, S., Fernet, C., ir Austin, S. (2013). Workplace bullying and psychological health at work: The mediating role of satisfaction of needs for autonomy, competence and relatedness. *Work and Stress*, 27(2), 123-140.

66. Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., ir Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229.
67. Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., ir Lens, W. 2008. Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work ir Stress*, 22: 277-294.
68. Van der Rijt, J., Van den Bossche, P., van de Wiel, M., Segers, M.S.R. and Gijsselaers, W. (2012), "The role of individual and organizational characteristics in feedback-seeking behaviour in the initial career stage", *Human Resource Development International*, Vol. 15 No. 3, pp. 283-301.
69. Van Dijk, D., & Kluger, A. N. (2011). Task type as a moderator of positive/negative feedback effects on motivation and performance: A regulatory focus perspective. *Journal Of Organizational Behavior*, 32(8), 1084-1105.
70. Van Yperen, N. W., Wörtler, B., ir De Jonge, K. M. (2016). Workers' intrinsic work motivation when job demands are high: The role of need for autonomy and perceived opportunity for blended working. *Computers in Human Behavior*, 60, 179-184.
71. Van Lange, P. A., Kruglanski, A. W., ir Higgins, E. T. (2011). *Handbook of Theories of Social Psychology: Volume Two (Vol. 2)*. Sage Publications.
72. Vandewalle, D., Ganesan, S., Challagalla, G. N., ir Brown, S. P. (2000). An integrated model of feedback-seeking behavior: Disposition, context, and cognition. *Journal Of Applied Psychology*, 85(6), 996-1003.
73. Vansteenkiste, M., Lens, W., ir Deci, E. L. 2006. Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: Another look at the quality of academic motivation. *Educational Psychologist*, 41: 19-31.
74. Vlachopoulos, S. P., Ntoumanis, N., ir Smith, A. L. (2010). The basic psychological needs in exercise scale: Translation and evidence for cross-cultural validity. *international Journal of sport and exercise psychology*, 8(4), 394-412.
75. Wang, M., Burlacu, G., Truxillo, D., James, K., ir Yao, X. (2015). Age differences in feedback reactions: The roles of employee feedback orientation on social awareness and utility. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1296.
76. Whitaker, B., Dahling, J., ir Levy, P. (2007). The development of a feedback environment and role clarity model of job performance. *Journal of Management*, 33, 570–591.
77. Williams, G. C., Halvari, H., Niemiec, C. P., Sørenbø, Ø., Olafsen, A. H., ir Westbye, C. (2014). Managerial support for basic psychological needs, somatic symptom burden and work-related correlates: A self-determination theory perspective. *Work ir Stress*, 28(4), 404-

419.

78. Wininger, S. R., ir Birkholz, P. M. (2013). Sources of instructional feedback, job satisfaction, and basic psychological needs. *Innovative Higher Education*, 38(2), 159-170.
79. Zhang, J., Gong, Z., Zhang, S., ir Zhao, Y. (2017). Impact of the supervisor feedback environment on creative performance: a moderated mediation model. *Frontiers in psychology*, 8, 256.

SANTRAUKA

Vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio, darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimo ir frustracijos bei darbo efektyvumo sąsajos.

Tyrimo tikslas – nustatyti darbuotojų subjektyviai vertinamo vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio, darbuotojų esminių psichologinių poreikių (jų patenkinimo ir frustracijos) ir subjektyviai vertinamo darbo efektyvumo sąsajas.

Tyrimė dalyvavo 221 dirbantys ir tiesioginį vadovą turintys žmonės iš skirtingų Lietuvos organizacijų. Tyrimas buvo atliekamas internetinės apklausos būdu. Tyrimo anketą sudarė sociodemografiniai klausimai apie darbuotoją ir jo vadovą, *Grįžtamojo ryšio aplinkos skalė* (Steelman, Levy ir Snell, 2004), *Esminių psichologinių poreikių patenkinimo ir frustracijos klausimynas* (Longo ir kt., 2016) ir *Delft bendro darbo atlikimo subskalė* (Roe ir kt., 2000).

Tyrimo rezultatai parodė, kad jaunesnių vadovų teikiamas bendras grįžtamojo ryšio vertinamas yra geresnis nei vyresnių, o mažiau patirties turintys darbuotojai palankiau vertina teigiamą vadovo teikiamą grįžtamąjį ryšį nei dirbantys ilgiau. Taip pat buvo gauta, kad kuo labiau patikimas yra vadovas ir kuo labiau jis skatina darbuotojus prašyti grįžtamojo ryšio, tuo didesnis darbuotojų sąryšingumo poreikio patenkinimas; Nustatyta, kad kuo didesnis visų poreikių patenkinimas, tuo geriau darbuotojai vertina savo darbo efektyvumą. Tuo tarpu grįžtamojo ryšio pateikimas ir išsakoma kritika prognozuoja darbuotojų autonomijos poreikio frustraciją, o kuo didesnė kompetencijos poreikio frustracija nurodyta, tuo prasčiau savo darbo efektyvumą vertina darbuotojai.

Raktiniai žodžiai: *vadovo grįžtamasis ryšys; esminiai psichologiniai poreikiai; darbo efektyvumas*

SUMMARY

The Relationship Among Feedback from Supervisor, Employee's Basic Psychological Needs Satisfaction, Frustration and Job Performance.

The aim of this research is to identify the links among feedback provided by the supervisor, basic psychological needs satisfaction, frustration and subjectively evaluated job performance of employees.


221 people, who had supervisor and worked in different organizations in Lithuania, participated in this research. The survey was conducted online. Questionnaires used in this research were *Feedback environment scale* (Steelman, Levy and Snell, 2004), *The Need Satisfaction and Frustration Scale (NSFS)* (Longo et.al., 2016) and *The Extended Delft Measurement Kit* (Roe et al., 2000). Also, there were questions about employee and his supervisor sociodemographic factors.

Results of this research showed that general feedback from younger supervisors was evaluated better than from older ones. Moreover, results showed that more supervisors were credible and more he or she promoted feedback seeking, the better satisfaction of relatedness need was. In order of that, the more satisfied basic needs were, the better employees evaluated their job performance. Meanwhile, feedback delivery and unfavorable feedback predicted autonomy need frustration. That is more, the greater frustration of competence need was indicated, the lower job performance was evaluated by employees.

Keywords: *supervisor feedback; basic psychological needs; job performance*

PRIEDAI


Priedas nr. 1. Leidimai naudoti tyrimo klausimynus

 **Justas Kupcinskas** <kupcinskas.justas@gmail.com>
skirta yleniolongo ▾ ☆ ↶ ▾

Dear Ylenio,

I am Justas Kupcinskas, business psychology student from Mykolas Romeris University in Lithuania. Currently I am writing my master theses about how supervisors feedback is related with job performance via basic psychological needs frustration and satisfaction. I have read yours research paper "Measuring Need Satisfaction and Frustration in Educational and Work Contexts: The Need Satisfaction and Frustration Scale (NSFS)" and would like to ask you for permission to use NSFS in my research.


Can I use this scale?
⋮

 **Ylenio Longo**
skirta man ▾ ☆ ↶ ▾

anglų ▾ > lietuvių ▾ [Išversti pranešimą](#) [Išjungti šiai kalbai: anglų](#) ×

Of course :)


Best of luck for your project!
⋮

 **Justas Kupcinskas** <kupcinskas.justas@gmail.com>
skirta lsteelma ▾ ☆ ↶ ▾

Dear Lisa,

I am Justas Kupcinskas, business psychology student from Mykolas Romeris University in Lithuania. Currently I am writing my master theses about how supervisors feedback is related with job performance via basic psychological needs frustration and satisfaction. I have read yours research paper "The Feedback Environment Scale: construct definition, measurement, and validation" and would like to ask you for permission to use this scale in my research.

Can I use this scale?
⋮

 **Lisa Steelman**
skirta man ▾ ☆ ↶ ▾

anglų ▾ > lietuvių ▾ [Išversti pranešimą](#) [Išjungti šiai kalbai: anglų](#) ×

Dear Justas

You are most welcome to use the Feedback Environment Scale for your research. I wish you all the best with it.

Lisa

Lisa A. Steelman, Ph.D.
Senior Associate Dean & Professor
Chair I/O Psychology
Florida Institute of Technology
lsteelma@fit.edu

Taip pat norėjau pasiklausti, ar galiu naudoti tuos klausimynus, kurie yra Jūsų atsiųstame darbe? Tiek grįžtamojo ryšio, tiek subjektyviai suvokiamos darbo kokybės skalės yra reikalingos mano darbe, todėl man būtų labai gerai naudoti šiuos vertimus.

⋮

 **Natalija Norvilė**
skirta man ▾ ☆ ↶ ▾

Sveiki, Justai,

Puiku, džiaugiuosi :)

Taip, žinoma!

Geros dienos,
⋮

Priedas nr. 2. Faktorinės analizės teiginių bendrybės

	EP1	EP2	EP3	EP5	EP6	EP7	EP8	EP9	EP10	EP11	EP12	EP14	EP16	EP17	EP18
Išskleidimas	.792	.730	.816	.814	.718	.605	.834	.761	.752	.782	.805	.766	.736	.814	.915

Pastabos. $KMO=0,851$; Bartlet'o testas ($df=105$) = 1506,44; $p<0,001$; EP- esminių psichologinių poreikių skalės teiginiai

Priedas nr. 3. Vidinio suderinamumo pokytis po teiginių pašalinimo

Skalė (teiginių skaičius)	Vidinio suderinamumo rodiklis (Cronbach α) prieš pašalinimą	Vidinio suderinamumo rodiklis (Cronbach α) po pašalinimo
Autonomijos poreikio patenkinimas	0,669	0,721
Sąryšingumo poreikio patenkinimas	0,830	0,830
Kompetencijos poreikio patenkinimas	0,668	0,668
Autonomijos poreikio frustracija	0,673	0,710
Sąryšingumo poreikio frustracija	0,813	0,813
Kompetencijos poreikio frustracija	0,771	0,771

Priedas nr. 4. Skalių normalumo kriterijai pagal asimetrijos ir akceso rodiklius

	Asimetrija	Akcesas
Lytis	-.959	-1.091
Amžius	1.720	2.863
Stažas	1.124	.868
Vadovo lytis	.046	-2.016
Vadovo amžius	.471	-.552
Bendras grįžtamasis ryšys	-.394	-.508
Vadovo patikimumas	-.655	-.130
Grįžtamojo ryšio kokybė	-.590	-.387
Grįžtamojo ryšio teikimas	-.585	-.422
Palanku grįžtamasis ryšys	-.336	-.575
Nepalankus grįžtamasis ryšys	-.420	-.187
Vadovo prieinamumas	-.384	-.686
Grįžtamojo ryšio skatinimas	-.458	-.245
Autonomijos patenkinimas	-.804	.295
Sąryšingumo patenkinimas	-.770	.480
Kompetencijos patenkinimas	-.783	.445
Autonomijos frustracija	.105	-.762
Sąryšingumo frustracija	.814	-.178
Kompetencijos frustracija	.334	-.644
Efektyvumas	.119	-.103

Pastabos. N=221

Priedas nr. 5. Instrukcija tyrimo dalyviams pildant anketą

Esu Justas Kupčinskas, Lietuvos Mykolo Romerio universiteto verslo psichologijos studentas. Atlieku magistrinio darbo tyrimą, kuriuo siekiu išsiaiškinti vadovo grįžtamojo ryšio, bazinių psichologinių poreikių ir subjektyviai vertinamo darbo efektyvumo sąsajas.

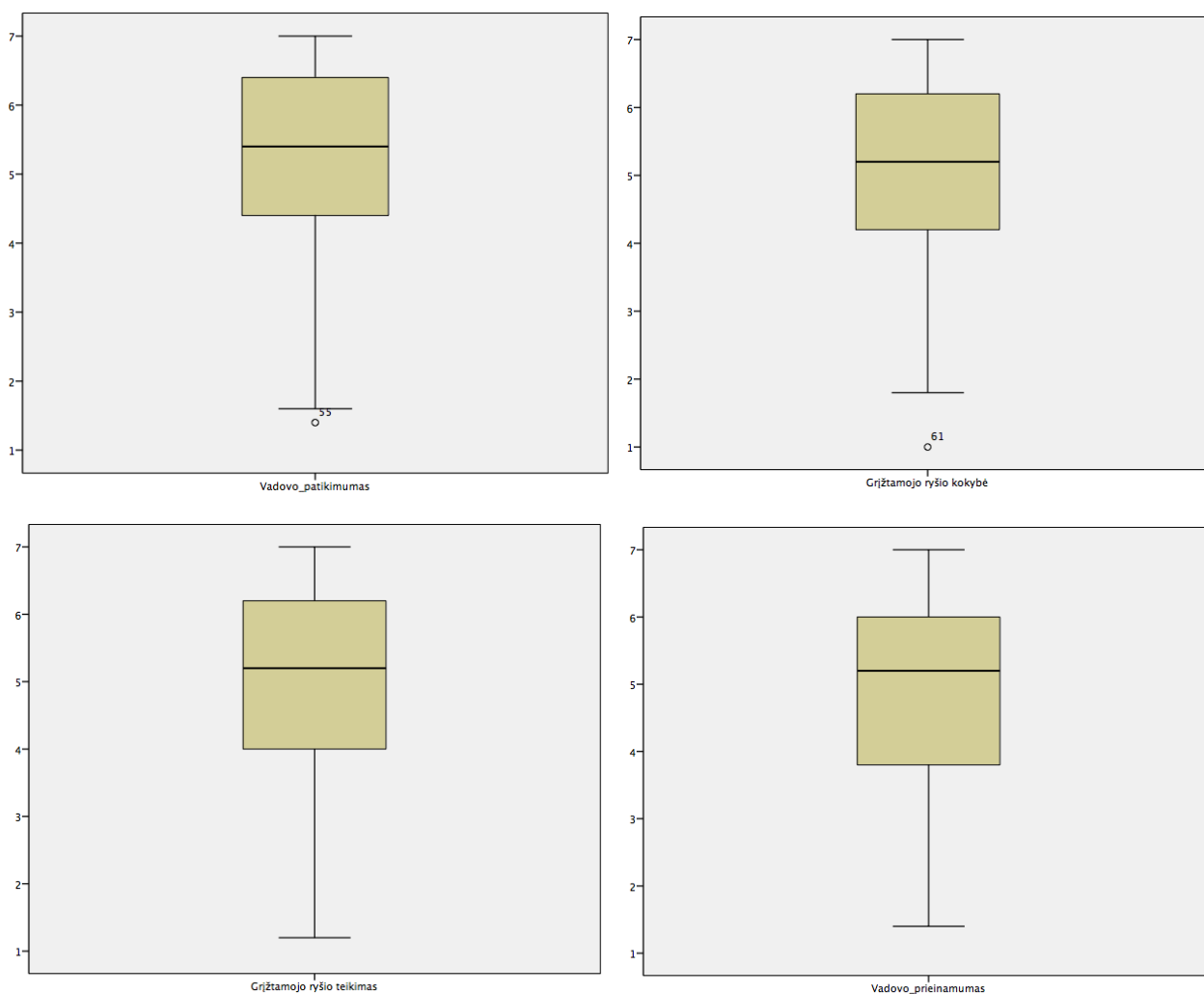
Klausimyne nėra teisingų ar klaidingų atsakymų, svarbiausia nuoširdi Jūsų nuomonė. Jūsų atsakymai bus naudojami statistiniam apibendrinimui mokslinio tyrimo tikslais, todėl garantuojamas Jūsų pateiktų atsakymų konfidencialumas. Jei kyla klausimų, susijusių su tyrimu, galite susisiekti su manimi el. paštu: kupcinskas.justas@gmail.com.

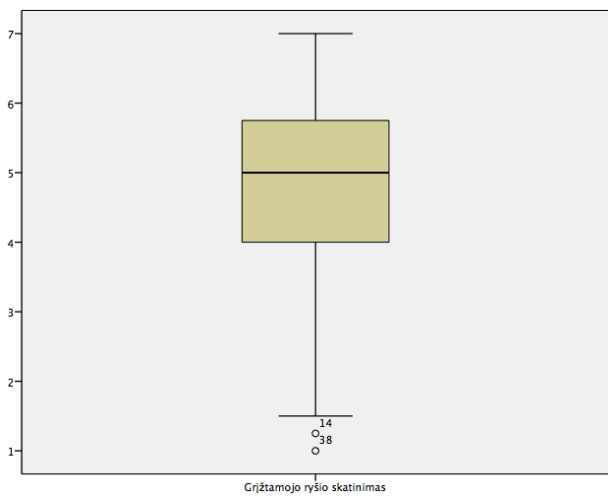
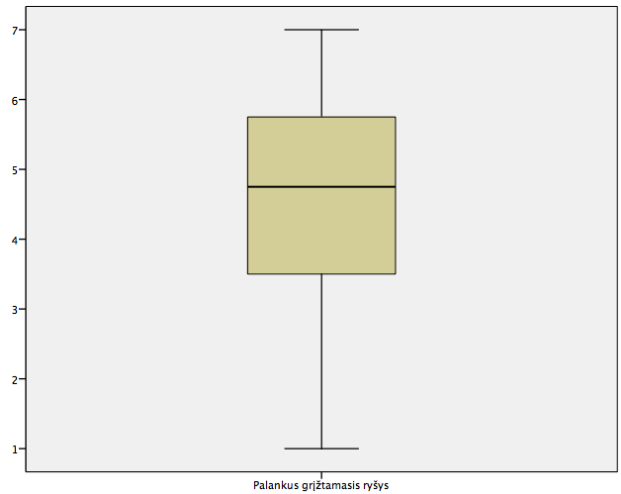
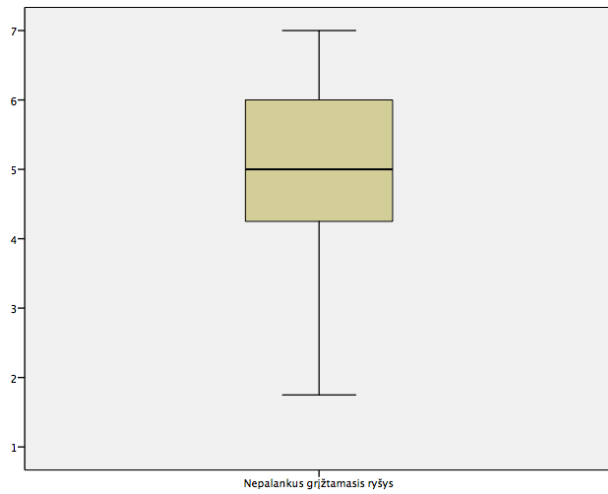
Anketą sudaro demografiniai klausimai ir teiginiai, kuriuos reikia įvertinti nuo 1 iki 7, kai: 1 – visiškai nesutinku; 2 – nesutinku; 3 – labiau nesutinku, nei sutinku; 4 – nei sutinku, nei nesutinku; 5 – labiau sutinku, nei nesutinku; 6 – sutinku; 7 – visiškai sutinku.

Jei dirbate keliuose darbuose, pildydami anketą galvokite apie savo pagrindinę veiklą. Pildydami anketą užtruksite 10 - 15min.

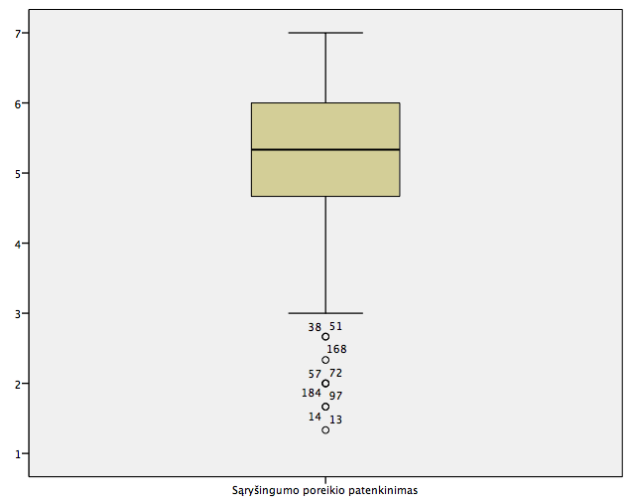
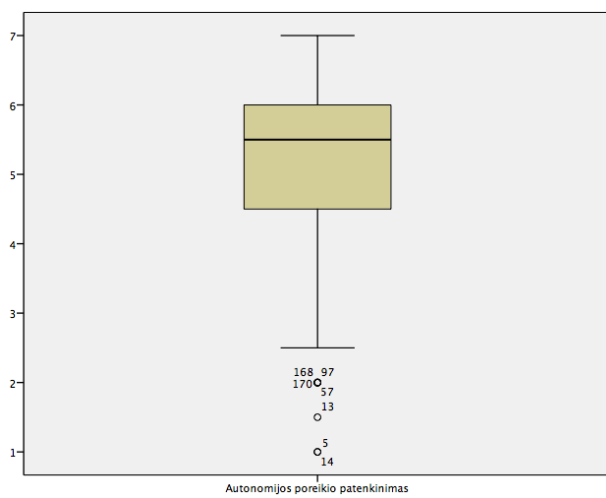
Priedas nr. 6. Grafinė duomenų analizė ieškant tikrųjų išskirčių

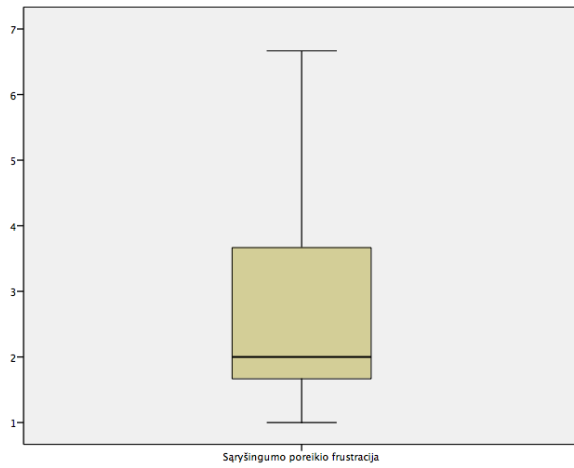
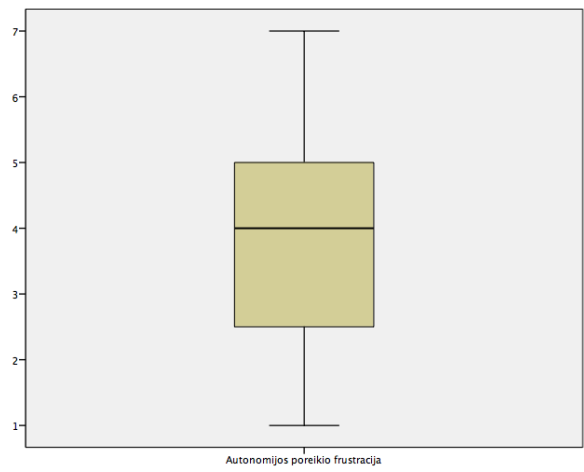
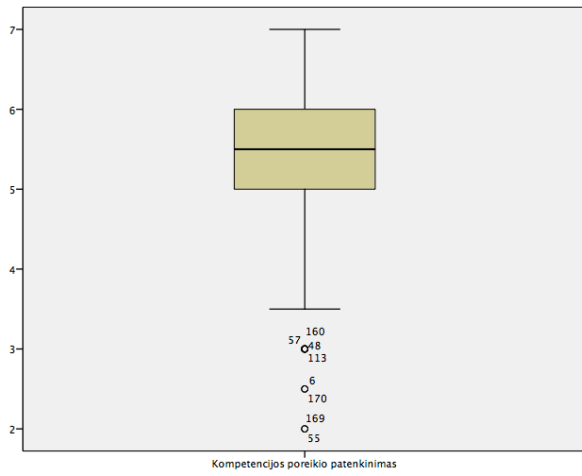
Grįžtamojo ryšio klausimyno subskalės



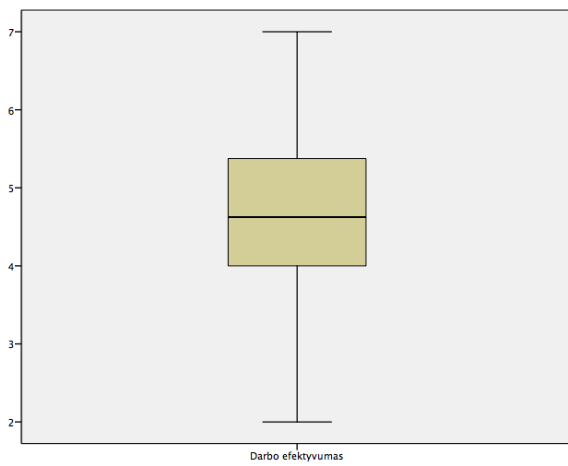


Esminių psichologinių poreikių patenkinimo ir frustracijos subskalės





Darbo efektyvumo skalė



Priedas nr. 7

A

	r		
	Grįžtamojo ryšio pateikimas	Vadovo prieinamumas	Grįžtamojo ryšio siekimo skatinimas
Regresinės analizės likučiai	0.00	0.00	0.00

Pastabos. Regresinės analizės likučiai po grįžtamojo ryšio dimensijų prognozės autonomijos poreikio patenkinimui

B

	r	
	Vadovo patikimumas	Grįžtamojo ryšio siekimo skatinimas
Regresinės analizės likučiai	0.00	0.00

Pastabos. Regresinės analizės likučiai po grįžtamojo ryšio dimensijų prognozės sąryšingumo poreikio patenkinimui

C

	r		
	Grįžtamojo ryšio kokybė	Palankus grįžtamasis ryšys	Nepalankus grįžtamasis ryšys
Regresinės analizės likučiai	0.00	0.00	0.00

Pastabos. Regresinės analizės likučiai po grįžtamojo ryšio dimensijų prognozės kompetencijos poreikio patenkinimui

D

	r	
	Grįžtamojo ryšio pateikimas	Nepalankus grįžtamasis ryšys
Regresinės analizės likučiai	0.00	0.00

Pastabos. Regresinės analizės likučiai po grįžtamojo ryšio dimensijų prognozės autonomijos poreikio frustracijai

E

	r	
	Vadovo patikimumas	Grįžtamojo ryšio siekimo skatinimas
Regresinės analizės likučiai	0.00	0.00

Pastabos. Regresinės analizės likučiai po grįžtamojo ryšio dimensijų prognozės sąryšingumo poreikio frustracijai