



VILNIAUS UNIVERSITETAS
FILOSOFIJOS FAKULTETAS
PSICHOLOGIJOS INSTITUTAS

Rugilė Slančiauskaitė

**Vadovo grįžtamasis ryšys pavaldiniams nuotolinio darbo kontekste: ryšiai su
darbuotojų nerimu ir perdegimu darbe**

Magistro darbas

Psichologijos studijų programa

Darbo vadovė: doc. dr. Irena Žukauskaitė

Vilnius, 2022

TURINYS

SANTRAUKA	4
SUMMARY	5
SVARBIAUSIOS SAŲVOKOS	6
PRATARMĖ	7
1. ĮVADAS.....	9
1.1. Grijtamojo ryšio samprata darbovietėje	9
1.1.1. Grijtamojo ryšio reikšmė darbovietėje	10
1.1.2. Grijtamojo ryšio šaltiniai ir jų reikšmė darbuotojui	11
1.1.3. Iš vadovo gaunamas grijtamasis ryšys.....	11
1.1.4. Darbuotojo ryšys su vadovu	12
1.1.5. Grijtamojo ryšio dažnumo reikšmė darbuotojui	13
1.1.6. Grijtamojo ryšio valentingumo reikšmė darbuotojui.....	14
1.2. Perdegimo darbe samprata ir reikšmė darbuotojui.....	15
1.2.1. Perdegimo darbe poveikis darbuotojui.....	17
1.2.2. Perdegimo darbe sąsajos su gaunamu grijtamu ryšiu	18
1.3. Su darbu susijusio nerimo samprata ir reikšmė.....	18
1.3.1. Su darbu susijusio nerimo poveikis darbuotojui	19
1.3.2. Sąsajos tarp su darbu susijusio nerimo ir perdegimo darbe	20
1.3.3. Sąsajos tarp darbuotojo gaunamo grijtamojo ryšio ir su darbu susijusio nerimo	21
1.4. Nuotolinis darbas ir jo reikšmė darbuotojui	22
1.4.1. Nuotolinio darbo iššūčiai	22
1.4.2. Nuotolinio darbo privalumai	23
1.5. Sąsajos tarp gaunamo grijtamojo ryšio, su darbu susijusio nerimo ir perdegimo	24
1.6. Tyrimo tikslas ir uždaviniai.....	25
2. METODIKA.....	27
2.1 Tyrimo dalyviai	27
2.2. Tyrimo instrumentai	27
2.3. Tyrimo eiga	29
2.4. Duomenų apdorojimas.....	29
3. REZULTATAI	32
3.1. Sociodemografinių duomenų analizė	32
3.2. Nuotolinio darbo sąsajos su perdegimu darbe ir su darbu susijusiu nerimu	32
3.3. Ryšiai tarp su darbu susijusio nerimo ir perdegimo darbe	33

3.4. Iš vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio charakteristikų ryšiai su perdegimu darbe	35
3.5. Santykio su vadovu ir iš vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio charakteristikų sąsajos.....	36
3.6. Grįžtamojo ryšio valentingumo įtaką sąsajai tarp darbe jaučiamo nerimo ir perdegimo	37
4. REZULTATŲ APTARIMAS	39
4.1. Nuotolinio darbo sąsajos su perdegimu darbe ir su darbu susijusiu nerimu	39
4.2. Ryšiai tarp su darbu susijusio nerimo ir perdegimo darbe	40
4.3. Iš vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio charakteristikų ryšiai su perdegimu darbe	41
4.4. Ryšiai tarp santykio su vadovu ir iš vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio charakteristikų	41
4.5. Iš vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio valentingumo įtaką sąsajai tarp darbe jaučiamo nerimo ir perdegimo.....	42
4.6. Tyrimo ribotumai ir tolesnių tyrimų kryptys.....	43
4.7. Praktinės tyrimo rekomendacijos	45
IŠVADOS.....	47
LITERATŪRA	48
PRIEDAI	53

SANTRAUKA

Vadovo grįžtamasis ryšys pavaldiniams nuotolinio darbo kontekste: ryšiai su darbuotojų nerimu ir perdegimu darbe, Rugilė Slančiauskaitė, Vilnius, Vilniaus universitetas, 2022, p.53

Itin išpopuliarėjus nuotoliniam darbui, tampa svarbu suprasti kokį poveikį tai darbo darbuotojams ir jų savijautai. Tad šiame darbe nagrinėjami ryšiai tarp darbe jaučiamo nerimo, perdegimo darbe ir iš vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio, nuotolinio darbo kontekste. Tyrime dalyvavo 170 darbuotojų iš įvairių Lietuvoje veikiančių įmonių, 54 vyrai ir 116 moterų, amžius svyravo nuo 19 metų iki 55 metų (vidurkis – 29,2). Tyrime naudota PROMIS nerimo skalės trumpoji versija, Shirom-Melamed perdegimo skalė, iš vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio klausimynas bei vadovo-pavaldinio santykių kokybės klausimynas. Atliktas koreliacinis tyrimas. Gauti rezultatai parodė, kad nuotoliniu ir ne nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų grupės reikšmingai nesiskiria vertinant su darbu susijusį nerimą ar perdegimą. Tyrime buvo nustatyti reikšmingi ryšiai tarp su darbu susijusio nerimo ir perdegimo darbe, bei nerimo prognostinė reikšmė perdegimui. Taip pat rezultatai parodė, kad sąveika tarp grįžtamojo ryšio valentingumo ir su darbu susijusio nerimo reikšmingai nemonderuoja ryšių tarp nerimo ir perdegimo darbe. Vis dėlto, gauti rezultatai reikšmingi darbdaviams nes nurodo, kad nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai nėra linkę daugiau nerimauti ar labiau perdegti.

Raktiniai žodžiai: grįžtamasis ryšys, nerimas, perdegimas, nuotolinis darbas,

SUMMARY

Supervisor feedback to employees in the context of remote work: relationship with employee anxiety and burnout at work, Rugilė Slančauskaitė, Vilnius, Vilnius university, 2022, p. 53

With remote work trend on the rise it becomes very important to understand its impact to the employee well-being. This research focuses on the relationships between the work related anxiety, burnout at work and supervisory feedback in the context of the remote work. There were a total of 170 participants from various Lithuanian organizations, 54 males and 116 females, the age fluctuated between 19 and 55 years (mean – 29,2 years). The following instruments were used in this research: PROMIS anxiety scale short version, Shirom-Melamed burnout measure, the supervisory feedback measure and Leader-Member Exchange questionnaire. The conducted research was based on correlations. The results indicated that the remote and non-remote workers are not different while evaluating work related anxiety and burnout at work. Research also provided significant results on the relationship between work related anxiety and burnout, with anxiety predicting burnout. Also results indicated that the interaction between the work related anxiety and positive or negative supervisory feedback does not have a moderation effect on the relationship between anxiety and burnout at work. However, the results are important indication for the Employers as they show that remote workers do not worry or burnout more often.

Keywords: supervisory feedback, work related anxiety, burnout, remote work

SVARBIAUSIOS SĄVOKOS

Grižtamasis ryšys (*angl.* feedback) – darbuotojo gaunama informacija apie atliktį, apimanti rezultatus, atlikties kokybę ir susijusį elgesį (London, 2003)

Nuotolinis darbas (*angl.* remote work) – tai alternatyvus darbuotojo ir darbdavio susitarimas, pagal kurį darbuotojas užduotis atlieka kitoje nei darbdavio suteikiamoje darbo vietoje (pavyzdžiui, ofise), visą ar dalį savo darbo laiko ir naudojasi elektroninėmis komunikacijos priemonėmis bendrauti su kolegomis ar klientais už organizacijos ribų (Gajendran & Harrison, 2007)

Su darbu susijęs nerimas (*angl.* work related anxiety) – tai situacinis nerimas, kylantis esant darbe ar mąstant apie darbą ir su juo susijusias situacijas (Muschalla et al., 2010)

Perdegimas darbe (*angl.* burnout) – nuolatinis darbuotojų asmeninių energijos išteklių mažėjimas, pasireiškiantis per fizinį, emocinį ir kognityvinį darbuotojo išsekimą (Shirom & Melamed, 2006)

PRATARMĖ

Grįžtamojo ryšio sulaukiame praktiškai kasdien. Jis padeda mums suprasti ar mūsų elgesys yra tinkamas, bei suteikia gaires kaip reikėtų jį koreguoti. Darbovietėje grįžtamasis ryšys yra apibūdinamas kaip darbuotojo gaunama informacija apie atliktą, jos kokybę, rezultatus ir susijusį elgesį (London, 2003). Darbuotojas organizacijoje grįžtamojo ryšio taip pat gali sulaukti iš įvairių šaltinių, tačiau pabrėžiama, kad svarbiausias iš jų – vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys, nes yra itin informatyvus ir susijęs su darbuotojo tobulėjimu (Zheng et al., 2015), labiausiai paskatina darbuotoją imtis veiksmų (Greller & Parsons, 1992), bei bendrai turi daug įtakos darbuotojo padėčiai organizacijoje (Ilgen et al., 1979). Taip pat grįžtamasis ryšys gali pasižymėti įvairiomis charakteristikomis, tačiau šiame darbe išskiriamos dvi pagrindinės – grįžtamojo ryšio valentingumas (pozityvumas arba negatyvumas) bei dažnumas. Kadangi ši komunikacija vyksta tarp dviejų asmenų, negalima pamiršti ir tarpasmeninio konteksto. Tai, koks grįžtamasis ryšys bus perduodamas darbuotojui, gali paveikti ir darbuotojo-vadovo santykis (Kacmar et al., 2003). Tad iš vadovo gaunamas grįžtamasis ryšys yra itin reikšmingas darbuotojui (ir visai organizacijai) nes glaudžiai siejasi su darbuotojo atliktimi ir tobulėjimu.

Nerimas – viena dažniausiai patiriamų emocijų, tiek asmeniniame gyvenime, tiek darbe. Su darbu susijęs nerimas yra apibūdinamas kaip situacinis nerimas, kylantis esant darbe ar mąstant apie darbą ir su juo susijusias situacijas (Muschalla et al., 2010). Darbuotojams ši emocija gali padėti sukonzentruoti dėmesį ir pastangas į prioritetines veiklas (Hunter & Thatcher, 2007), tačiau nuolatinė įtampa gali paskatinti ir emocinį bei kognityvinį darbuotojų pervargimą. Šis pervargimas sekina darbuotojo asmeninius resursus ir ilgalaikėje perspektyvoje gali privesti prie rimtesnių pasekmių, pavyzdžiui, perdegimo darbe.

Perdegimas darbe yra kiek skirtingai apibrėžiamas ne vieno autoriaus (pavyzdžiui, Maslach, 2003; Bakker & Demerouti, 2007; Shirom & Melamed, 2006), tačiau bendrai sutariama, kad tai yra reakcija į ilgalaikį stresą, paliekanti darbuotoją išsekintą ir abejingą darbovietei. Ši būseną siejasi su įvairiomis neigiamomis pasekmėmis – fizinėmis ar kognityvinėmis, kaip širdies darbo ar atminties sutrikimai (Weber & Jaekel-Reinhard, 2000) ir psichologinėmis, kaip mažesnis pasitenkinimas darbu, silpnesnis įsipareigojimas organizacijai bei dažnesnis noras palikti darbovietę (Scanlan & Still, 2019). Taip pat perdegęs darbuotojas yra linkęs keisti savo santykį su organizacija – atsiriboti nuo jos ir dėti mažiau pastangų atliekant užduotis, todėl sumažėja produktyvumas (Strack et al., 2015). Iš esmės perdegimas labai sumažina darbuotojo veiksnumą, todėl tokiai

būsenai stengiasi užkirsti kelią ne tik patys individai, bet ir darbdaviai. Vis dėlto, pastaruoju metu organizacijose atsirado papildomas veiksnys, kurio sąsajos su perdegimu darbe nėra iki galo aiškios – nuotolinis darbas.

Kilus visuotinei pandemijai didžiulė dalis įmonių buvo priverstos savo darbuotojus perkelti į nuotolinio darbo aplinką. Pagal Eurostat 2021 metų tyrimo duomenis, 2019 metais Europos Sąjungoje nuotoliniu būdu dirbančių, 15-64 metų amžiaus grupei priklausančių darbuotojų skaičius buvo 3,2%, tačiau pakilo iki 22% 2020 metais. Tuo tarpu Lietuvoje karantino metu nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų skaičius siekė net 40%, dauguma jų (70%) nurodė, kad nuotoliniu būdu norės dirbti ir po karantino (SPRINTER, 2020). Pasibaigus pandemijai, nemažai įmonių negrįžo prie ankstesnio darbo modelio. Nuotolinis darbas kelia naujus iššūkius darbuotojams ir darbdaviams, todėl šis staigus ir priverstinis pokytis darbo rinkoje galėjo savitai paveikti darbuotojų aplinką, savijautą bei santykius su kolegomis. Tad nėra iki galo aišku, kokį poveikį darbuotojų jaučiamam nerimui, perdegimui ir iš vadovo gaunamam grįžtamajam ryšiui daro nuotolinio darbo kontekstas.

1. ĮVADAS

1.1. Grįžtamojo ryšio samprata darbovietėje

Grįžtamojo ryšio sąvoka kilusi iš kibernetikos srities. Taip buvo apibūdintas procesas, kurio metu sistemos paleista informacija yra gražinama atgal sistemai, ir remiantis šia informacija koreguojami tolesni veiksmai (McIntosh et al., 2008). Nadler (1979) grįžtamąjį ryšį apibūdina kaip informaciją apie sistemos faktinę atliktį, naudojamą kontroliuoti šios sistemos atliktį ar veiksmus ateityje. Tai reiškia, kad grįžtamasis ryšys yra informacija apie veiksmus, kuria remiantis galima šiuos veiksmus koreguoti tinkama linkme. Grįžtamąjį ryšį darbovietėje galima apibūdinti panašiai. Bendrai grįžtamojo ryšio sąvoka gali būti naudojama praktiškai bet kokiame kontekste, tačiau šiame darbe fokusuojamasi į darbo aplinkoje teikiamą ir gaunamą grįžtamąjį ryšį, apibrėžiamą kaip darbuotojo gaunama informaciją ir atlikties kokybės įvertinimą (London, 2003). Išskiriama, kad grįžtamasis ryšys darbovietėje turi dvi pagrindines funkcijas: motyvavimo ir informavimo.

Grįžtamasis ryšys, be abejo, suteikia informacijos apie darbo atliktį. Ši gaunama informacija suteikia progą darbuotojui pastebėti daromas klaidas bei naudojamų metodų efektyvumą (Nadler, 1979), padeda įsivertinti atlikties tikslumą, tinkamumą ir adekvatumą (Mamula et al., 2020). Taip pat darbuotojai gauna informacijos ir apie tai, kokio elgesio iš jų yra tikimasi ateityje (Ilgen et al., 1979) ir naudodamiesi šia informacija gali pakoreguoti savo elgesį reikiama linkme. Tai reiškia, kad grįžtamasis ryšys yra naudingas darbuotojui kaip informacijos šaltinis apie atlikties tinkamumą. Grįžtamasis ryšys taip pat veikia ir kaip stimulus siekiant identifikuoti problemą ir pradėti ją spręsti (Nadler, 1979). Ši gaunama informacija gali veikti kaip paskatinimas (siejamas su atlygiu), padidinti darbuotojo suvoktą gebėjimą veikti, daryti teigiamą įtaką vidinei motyvacijai (Ilgen et al., 1979) arba motyvuoti darbuotoją per jam keliamus tikslus (London, 2003). Bendrai grįžtamasis ryšys paskatina darbuotoją teigiamiems pokyčiams (Gnepp et al., 2020). Taigi, grįžtamasis ryšys darbuotojui suteikia informacijos apie jo atliktį organizacijoje bei paskatina pokyčiams veikdamas motyvaciją.

Vis dėlto, koks turėtų būti efektyvus grįžtamasis ryšys? Darbuotojui teikiama informacija turėtų būti pagrįsta jo elgesio ir atlikties stebėjimu (Gigante et al., 2011). Tai reiškia, kad grįžtamasis ryšys turėtų būti kuo objektyvesnis ir orientuotas į užduoties atlikimą, o ne darbuotojo asmenines charakteristikas ir suteikti informacijos apie tai, ką reikėtų koreguoti ateityje (DeNisi & Kluger, 2000). Taip pat teikiamas grįžtamasis ryšys turėtų būti detalus, apimantis kuo daugiau pavyzdžių (ypač paties darbuotojo veiksmų) ir nurodantis konkretų būdą patobulėti

(Prayson & Rowe, 2017). Tad efektyvus grįžtamasis ryšys turi būti objektyvus ir detalus, iliustruojamas pavyzdžiais, nukreiptas į darbuotojo elgesį ir nurodantis kaip darbuotojas turėtų elgtis ateityje.

Taigi, grįžtamasis ryšys darbovietėje – tai objektyvi ir į užduoties atlikimą ir elgesio modifikacijas nukreipta informacija, kurią gavęs darbuotojas yra paskatinamas pokyčiams ir jos pagrindu gali koreguoti savo elgesį ar atliktą tinkama linkme.

1.1.1. Grįžtamojo ryšio reikšmė darbovietėje

Grįžtamasis ryšys yra be galo svarbus darbovietėje, kadangi glaudžiai siejasi su darbuotojų tobulėjimu. Ir patys darbuotojai tai jaučia ir stengiasi šia spragą užpildyti. Pavyzdžiui, negaunantys grįžtamojo ryšio darbuotojai patys ima jo siekti (DeNisi & Kluger, 2000). Gaunama informacija apie atliktą gali padėti identifikuoti silpnąsias ir stipriąsias puses, kurių pats darbuotojas gali nepastebėti (Gigante et al., 2011) ir jei teikiamas grįžtamasis ryšys yra efektyvus ir apima galimas elgesio modifikacijas, tai darbuotojui padeda augti organizacijoje. Grįžtamasis ryšys suteikia darbuotojui pasiekimo (London, 2003) ir kompetencijos (Chhokar & Wallin, 1984) jausmą, tad gali suveikti tarsi paskatinantis apdovanojimas, kryptingai formuojantis norimą elgesį. Darbuotojai naudoja grįžtamąjį ryšį pasitikrinti, ar atitinka vadovo lūkesčius (McIntosh et al., 2008), kas pačiam darbuotojui labai svarbu, nes siejasi su atlygiu. Taip pat gaunamas grįžtamasis ryšys paskatina greitesnę mokymąsi ir bendrai teigiamai veikia darbuotojo motyvaciją (Nadler, 1979), o tai naudinga ne tik pačiam darbuotojui, bet ir organizacijai. Organizacijos kontekste šis konstruktas svarbus ne tik dėl individualios darbuotojų motyvacijos, bet ir labiau bendrame lygmenyje. Grįžtamasis ryšys padeda palaikyti aukšto veiksmingumo žmogiškąją sistemą organizacijoje, kuri yra būtina įmonei norint turėti konkurencinį pranašumą rinkoje (Baker, 2010). Be abejo, grįžtamasis ryšys yra siejamas su geresne darbuotojų atliktimi (DeNisi & Kluger, 2000), darbuotojai nuolat gaunantys informaciją apie tai kaip jiems sekasi, gali nuosekliai ir kryptingai keisti savo elgesį bei pasiekti optimalių rezultatų. Vis dėlto, tai kaip grįžtamasis ryšys bus sutiktas gavėjo, priklauso ir nuo grįžtamojo ryšio šaltinio bei charakteristikų, kurios ir bus aptariamose kituose skyreliuose. Tad grįžtamasis ryšys organizacijoje yra labai svarbus darbuotojams, nes nurodo kryptį tobulėjimui ir augimui, tačiau taip pat grįžtamasis ryšys svarbus ir visai organizacijai, nes leidžia išlaikyti aukštą veiklos efektyvumą.

1.1.2. Grįžtamojo ryšio šaltiniai ir jų reikšmė darbuotojui

Grįžtamasis ryšys gali būti išorinis, pavyzdžiui, iš klientų, arba vidinis, pavyzdžiui iš kolegų ar vadovo. Šiame darbe nagrinėjamas vidinis darbuotojo gaunamas grįžtamasis ryšys. Šaltiniai, iš kur darbuotojas gali gauti informacijos apie savo atliktą yra labai įvairūs. Pavyzdžiui, pati užduotis gali suteikti darbuotojui informacijos apie jo atliktą (Greller & Parsons, 1992). Greller ir Herold (1975) išskiria penkis svarbiausius grįžtamojo ryšio šaltinius organizacijoje: vadovas, kolegos, pats darbuotojas, atliekama užduotis ir organizacija. Pagal autorius, svarbus ne tik pats šaltinis, bet ir tai kokią reikšmę jam priskiria darbuotojas. Ši reikšmė priklauso nuo savito ir individualaus informacijos priėmimo ir panaudojimo ir grįžtamojo ryšio šaltinio charakteristikų. Tokie veiksniai kaip darbuotojo asmeninė kontrolė, kompetencijos jausmas ar vidinė motyvacija gali paveikti darbuotojo polinkį priimti gaunamą grįžtamąjį ryšį (Chhokar & Wallin, 1984). Paties grįžtamojo šaltinio charakteristikos taip pat turi reikšmės reakcijai į grįžtamąjį ryšį. Pavyzdžiui, tokios grįžtamojo ryšio šaltinio charakteristikos kaip patikimumas, srities kompetencija, draugiškumas gali daryti įtaką tam, kaip grįžtamasis ryšys bus sutiktas (Greller & Herold, 1975). Taigi, apie darbuotojo atliktą informacijos gali suteikti daug šaltinių – nuo užduoties ar paties darbuotojo, iki aplinkinių kolegų, tačiau kaip bus reaguojama į šią gaunamą informaciją, priklauso nuo paties darbuotojo ir šaltinio charakteristikų.

1.1.3. Iš vadovo gaunamas grįžtamasis ryšys

Kuo ypatingas vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys? Bendrai, vadovų pozicijos organizacijose vis labiau laikomos atskaitingomis suteikiant darbuotojams išteklių tobulėti, ypatingai teikiant grįžtamąjį ryšį (Mamula et al., 2020). Iš vadovo gaunamas grįžtamasis ryšys yra itin informatyvus darbuotojo akyse – kuo daugiau iš vadovo, kaip srities eksperto, gaunama grįžtamojo ryšio apie atliktą, tuo daugiau darbuotojai gali pakoreguoti ir patobulinti savo atliktą remdamiesi gautu grįžtamuoju ryšiu (Zheng et al., 2015). Tai reiškia, kad vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys yra itin reikšmingas darbuotojo tobulėjimo procese. Taip pat vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys labiau paskatina darbuotojus imtis veiksmų, keisti elgesį ar atkreipti dėmesį į problemą (Greller & Parsons, 1992). Darbuotojai bendrai skiria daugiau dėmesio ir labiau pasitiki grįžtamojo ryšio šaltiniais, realiai galinčiais paveikti jų pasiekimus (Zheng et al., 2015) tai yra, darbuotojas bus labiau linkęs reaguoti į grįžtamąjį ryšį gautą iš vadovo, nei iš, pavyzdžiui, kolegos. Tą patį pažymi ir Ilgen ir kolegos (1979) – kuo daugiau įtakos turi grįžtamojo ryšio šaltinis, tuo

labiau darbuotojas stengiasi atsižvelgti ir elgtis pagal gautą grįžtamąjį ryšį. Darbovietėje tiesioginis vadovas yra pagrindinis asmuo, darantis įtaką darbuotojui, todėl tikėtina, kad būtent vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys bus pagrindinis informacijos šaltinis. Taip pat grįžtamasis ryšys iš vadovo siejasi ir su tam tikromis organizacinėmis pasekmėmis. Pavyzdžiui, kokybiška grįžtamojo ryšio aplinka (t.y. grįžtamojo ryšio aspektai, pavyzdžiui patikimumas, kokybė, prieinamumas) tarp vadovo ir pavaldinio, siejasi su rečiau darbe pasireiškiančia depresija, mažesniu ketinimu palikti darbovietę ir bejėgiškumo jausmu (Sparr & Sonnentag, 2008). Tai reiškia, kad vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys yra reikšmingas ir darbuotojo savijautai. Taigi, vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys - kertinis veiksnys darbuotojo tobulėjimo procese, taip pat jam skiriama didžiausia reikšmė dėl vadovo įtakos darbuotojui ir jo ateičiai organizacijoje.

1.1.4. Darbuotojo ryšys su vadovu

Grįžtamasis ryšys darbuotojo yra vertinamas neatskiriant nuo grįžtamojo ryšio šaltinio. Kalbant apie tarpasmeninius grįžtamojo ryšio šaltinius, tampa svarbus sukurtas pasitikėjimo klimatas ir patikimumo jausmas tarp darbuotojo ir vadovo (Ilgen et al., 1979). Tai, kaip vadovas sutaria su darbuotoju, gali paveikti tam tikras grįžtamojo ryšio charakteristikas. Tokią sąveiką galima paaiškinti per vadovo–pavaldinio santykių kokybės teorija. Pagrindinė šios teorijos prielaida – tarp vadovo ir skirtingų darbuotojų išsivysto skirtingi santykiai (Liden et al., 1997). Šie santykiai yra apibūdinami fizinėmis ar psichologinėmis pastangomis, medžiagomis, resursais, informacija ir/ar emociine parama, kuria yra keičiamasi tarp šalių. Pavyzdžiui, vadovas labiau nori teikti grįžtamąjį ryšį ir skatinti darbuotoją efektyviai jį panaudoti, jei gerai sutaria su grįžtamojo ryšio gavėju (London, 2003). Geri santykiai tarp vadovo ir darbuotojo skatina ir dažnesnę komunikaciją bei yra siejami su geresniais atlikties vertinimais (Kacmar et al., 2003). Tai reiškia, kad darbuotojui palaikant kokybišką santykį su vadovu, tikėtina, kad darbuotojas grįžtamojo ryšio sulauks dažniau ir jis bus pozityvesnis. Taip pat, esant geram ryšiui tarp darbuotojo ir vadovo, iš vadovo gaunamas grįžtamasis ryšys suvokiamas kaip teisingesnis (Sparr & Sonnentag, 2008). Iš kitos pusės, grįžtamojo ryšio charakteristikos, kaip pozityvumas ar negatyvumas, taip pat gali daryti įtaką darbuotojo santykiui su vadovu. Pavyzdžiui, vadovas gali atidėlioti neigiamo grįžtamojo ryšio perdavimą darbuotojui, nes nenori susigadinti santykių (Fisher, 1979). Net vadovo santykių su darbuotojų vertinimas gali priklausyti nuo grįžtamojo ryšio valentingumo. Pavyzdžiui, vadovai sako, kad dažniausiai jie mėgsta darbuotojus, kuriems teikia pozityvų grįžtamąjį ryšį ir mažiau mėgsta darbuotojus, kuriems tenka teikti negatyvų (London, 2003). Bendrai komunikacija tarp

vadovo ir darbuotojo yra labai svarbi, efektyvus grįžtamasis ryšys gali paskatinti gerus santykius tarp vadovo ir darbuotojo (Mamula et al., 2020). Tad darbuotojo santykis su vadovu gali tam tikras grįžtamojo ryšio charakteristikas, bet ir grįžtamojo ryšio pozityvumas ar negatyvumas taip pat gali paveikti santykį tarp vadovo ir darbuotojo.

1.1.5. Grįžtamojo ryšio dažnumo reikšmė darbuotojui

Dažnai literatūroje nuskamba nuomonė, kad kuo dažniau teikiamas grįžtamasis ryšys – tuo geriau darbuotojui, geriausia nedelsiant po atliktos užduoties, kad grįžtamasis ryšys būtų susiejamas su veiksmu (Ilgen et al., 1979). Tokiu atveju susiformuoja ryšys tarp veiksmo ir rezultato ir darbuotojui lengviau suvokti kaip reikėtų elgtis ateityje. Taip pat laiku (neužilgo po veiksmo) teikiamas grįžtamasis ryšys suteikia svarbumo jausmą ir užtikrina, kad detalės bus atsimenamos tiksliau (Prayson & Rowe, 2017). Iš esmės dažnai gaunamas grįžtamasis ryšys leidžia iš anksto pastebėti klaidas ir pakoreguoti atliktą be didesnių pasekmių. Esant dideliame grįžtamojo ryšio poreikiui, geriausia koncentruotis į kasdien teikiamą grįžtamąjį ryšį. Sleiman ir kolegos (2020) metaanalizėje parodė, kad dažniau (kasdien ar kelis kartu per savaitę) teikiamas grįžtamasis ryšys yra efektyviausias. Tačiau tuo pačiu itin dažnas grįžtamasis ryšys gali suformuoti priklausomybę nuo išorinių šaltinių ir darbuotojams gali būti sunkiau patiems vertinti savo atliktą (Ilgen et al., 1979). Taigi, kasdien teikiamas grįžtamasis ryšys yra efektyvus, nes padeda darbuotojui momentaliai pakoreguoti savo atliktą, tačiau gali apsunkinti darbuotojo savęs įsivertinimą.

Ne visuomet darbovietėje yra laiko ar kitų resursų darbuotojui teikti grįžtamąjį ryšį kasdien, todėl dažniausiai grįžtamasis ryšys būna teikiamas rečiau – kartą per savaitę ar per mėnesį. Tačiau nebūtinai rečiau teikiamas grįžtamasis ryšys turi būti mažiau efektyvus. Pavyzdžiui, Chhokar ir Wallin (1984) eksperimentinis tyrimas leido parodyti, kad kas dvi savaites teikiamas grįžtamasis ryšys yra lygiai toks pat efektyvus darbuotojo rezultatų gerėjimui, kaip ir kas savaitę teikiamas. Jau minėtoje Sleiman ir kolegų (2020) metaanalizėje nustatyta, kad dažnesnis grįžtamasis ryšys – efektyvesnis, tačiau rečiau teikiama informacija darbuotojui taip pat yra efektyvi. Tokie gauti rezultatai svarbūs ir organizaciniame lygmenyje, nes efektas gaunamas toks pat, bet taupomi resursai. Taip pat yra teigiančių, kad darbuotojui užtenka grįžtamąjį ryšį gauti kartą per mėnesį. Pagal Baker (2010), geriausias dažnumas teikiant grįžtamąjį ryšį – kas mėnesį. Per dažnas (pavyzdžiui, kasdien) veiklos įvertinimas gali apimti per daug informacijos, ir perkrauti darbuotoja informacija apie atlikties aspektus, kuriuos reikėtų patobulinti. Tuo tarpu, jei veiklos vertinimas yra retas ar nepastovus, gali nepakakti informacijos nuosekliam veiklos tobulinimui. Tai

reiškia, kad kas kelias savaites ar kas mėnesį gaunamas grįžtamasis ryšys taip pat yra efektyvus ir net naudingesnis darbovietėje, nes taupo resursus.

Taigi, kaip dažnai teikiamas grįžtamasis ryšys darbuotojui yra svarbu – dažniau gaunama informacija apie atliktą padeda pakoreguoti savo veiksmus be didesnių pasekmių, tačiau realioje darbovietėje grįžtamasis ryšys dažniausiai teikiamas rečiau. Vis dėlto kartą per kelias savaites ar mėnesį gaunamas.

1.1.6. Grįžtamojo ryšio valentingumo reikšmė darbuotojui

Kartu su grįžtamoju ryšiu perduodamą informaciją sunku atskirti nuo emocinės jos vertės. Tačiau ne viskas priklauso nuo pačios informacijos, svarbus ir pats grįžtamojo ryšio gavėjas ir jo interpretacija. Gautos informacijos valentingumą įvertina pats darbuotojas (Ilgen et al., 1979), o tai reiškia, kad grįžtamojo ryšio pozityvumo ir negatyvumo vertinimas yra itin subjektyvus ir priklauso nuo darbuotojo asmeninių savybių. Vis dėlto, įvertinus valentingumą, pozityvus ar negatyvus grįžtamasis ryšys darbuotoją gali paveikti kiek skirtingai.

Vadovams gali būti sunku duoti neigiamą grįžtamąjį ryšį – jo gavėjas gali sureaguoti gynybiškai, ar pastatyti vadovą į nepatogią situaciją (London, 2003). Vadovas netgi gali iškreipti grįžtamąjį ryšį, padarant jį labiau pozityvų (Gnepp et al., 2020). Ir patys darbuotojai į neigiamą grįžtamąjį ryšį gali būti linkę žiūrėti skeptiškai ar abejoti grįžtamojo ryšio turiniu (Zheng et al. 2015), nes nenori priimti nepalankios informacijos apie save (Ilgen et al., 1979). Gnepp ir kolegos (2020) pažymi, kad gavę neigiamą grįžtamąjį ryšį, darbuotojai gali sumažinti savo tikslus, sumažinti įsipareigojimą tikslams ir organizacijai ar neteisingai prisiminti ar interpretuoti gautą informaciją, ją padarant pozityvesne, siekiant susitvarkyti su neigiama informacija. Tai reiškia, kad tiek vadovai tiek darbuotojai gali vengti negatyvaus grįžtamojo ryšio. Taip pat neigiamas grįžtamasis ryšys yra siejamas su neigiamomis emocijomis (kaip pyktis ir suezinimas), kurios gali paskatinti darbuotoją užsiimti kontrproduktyvia veikla darbe, ketinimą palikti organizaciją ir sumažinti ištikimybę organizacijai (Belschak & Den Hartog, 2009). Vis dėlto, norint pasiekti geriausių rezultatų ar pokyčių darbuotojo elgesyje, turi būti teikiamas tiek teigiamas tiek neigiamas grįžtamasis ryšys (Zheng et. al, 2015). Iš neigiamas grįžtamasis ryšys labiausiai gali paskatinti darbuotoją keisti elgesį, veiklą ar atlikti tam tikrus papildomus veiksmus. Ypatingai neigiamas vadovo grįžtamasis ryšys nukreipia darbuotojo dėmesį į tam tikrą problemą ir tarsi ją prioretizuoja, kadangi vadovas turi galią daryti įtaką darbuotojo atlygiui ar ateičiai organizacijoje (Greller & Parsons, 1992). Zheng ir kolegos (2015) taip pat pažymi, kad negatyvus grįžtamasis ryšys yra

priimamas tik kylantis iš aukšto status šaltinio (tai yra vadovo). Tad, negatyvus grįžtamasis ryšys yra reikalingas darbuotojams, norint tobulėti, tačiau gali būti priimamas skeptiškai ir gali sukelti nepageidaujamų darbuotojų reakcijų.

Tuo tarpu pozityvų grįžtamąjį ryšį vadovai teikia mieliau, o darbuotojai priima lengviau. Teigiamą grįžtamąjį ryšį gavęs darbuotojas tikėtina, kad tikės šios informacijos tikslumu ir jausis patenkintas, nes teigiama informacija derinasi su jo savęs vertinimu (Ilgén et al., 1979). Ir grįžtamojo ryšio šaltinio charakteristikos nebėra tokios svarbios – dažniausiai pozityvus grįžtamasis ryšys priimamas iš bet kokio šaltinio (Zheng et. al, 2015). Tai reiškia, kad darbuotojai bus labiau linkę tikėti gaunamu pozityviu grįžtamuju ryšiu. Pozityvus grįžtamasis ryšys pats iš savęs yra motyvuojantis. Net jei neveda prie materialinio atlygio, darbuotojai vertina žinojimą, kad savo darbą atlieka gerai (London, 2003). Taip pat pozityvus grįžtamasis ryšys sukelia teigiamas darbuotojo emocijas (pavyzdžiui, linksmumą), paskatina emocinį išsipareigojimą ir pilietišką elgesį organizacijoje (Belschak & Den Hartog, 2009) bei saviveiksmingumą (Daniels & Larson, 2001). Tad pozityvus grįžtamasis ryšys yra lengviau priimamas darbuotojo ir gali sukelti teigiamas emocijas ir pozityvius organizacinius rezultatus.

Taigi, grįžtamojo ryšio valentingumo vertinimas priklauso nuo paties darbuotojo, tačiau nors neigiamas grįžtamasis ryšys gali sukelti negatyvių emocijų, tiek teigiamas, tiek neigiamas grįžtamasis ryšys motyvuoja ir paskatina tobulėti.

1.2. Perdegimo darbe samprata ir reikšmė darbuotojui

Perdegimas pradėtas nagrinėti beveik prieš pusę amžiaus - pirmą kartą perdegimą apibūdino Herbert Freudenberger dar 1974 metais. Nuo to laiko šis konceptas buvo išnagrinėtas daugybės autorių ir šiandien galima išskirti ne vieną skirtingą perdegimo apibrėžimą. Žvelgiant labai bendrai, perdegimas tarsi atspindi žlungantį darbuotojo santykį su jo darbovieta (Leiter, 2021), o konkrečios tokio žlugimo sąlygos aiškinamos įvairiai. Pavyzdžiui, Weber ir Jaekel-Reinhard (2000) pažymi, kad perdegimas – tai streso, kurio nepavyko sėkmingai suvaldyti, rezultatas, asmens-aplinkos netinkamumas bei lūkesčių ir realybės neatitikimas. Vis dėlto, galima išskirti kelis pagrindinius perdegimą aiškinančius modelius mokslinėje literatūroje.

Viename populiariausių ir dažniausiai moksliniuose darbuose naudojamų Christinos Maslach perdegimo apibrėžime pažymima, kad perdegimas yra psichologinis sindromas (grupė kartu pasirodančių ženklų ar simptomų, signalizuojančių apie tam tikrą anomaliją), pasireiškiantis užsitęsusiu atsaku į darbovietėje pasireiškiančius emocinius bei tarpasmeninius stresorius. Kitaip

tariant, tai yra nuolatinė įtampa, kylanti dėl darbuotojo ir jo darbo nesuderinamumo, pasireiškianti neįveikiamu nuovargiu, cinizmu ir atsitraukimu nuo darbo bei neveiksmingumo jausmu (Maslach, 2003). Tad ši teorija perdegimą aiškina kaip reakciją į darbovietės stresorius, sukeliančią darbuotojo neigiamą požiūrį į darbovietę bei efektyvumo sumažėjimą.

Pagal darbo reikalavimų ir išteklių modelį, perdegimas apibrėžiamas per tam tikrą darbo reikalavimų ir išteklių santykį. Šiame modelyje darbo reikalavimai apibrėžiami kaip darbo bruožai, reikalaujantys ilgalaikių fizinių, emocinių ar kognityvinių pastangų, pavyzdžiui, darbo krūvis ar pareigų dviprasmiškumas. Darbuotojas ilgą laiką jaučiantis aukštus darbo reikalavimus tampa nuolatos pervargęs ir psichologiškai atsitraukęs nuo darbo t.y. perdegęs (Bakker & Demerouti, 2007). Darbo resursai, arba fiziniai, psichologiniai ar organizaciniai darbo bruožai, padedantys pasiekti tikslus, sumažinti darbo reikalavimus ir skatinantys darbuotojo augimą, taip pat prisideda prie perdegimo (Demerouti & Sanz Vergel, 2014). Esant nepakankamiems darbo resursams kyla didesnė tikimybė, kad darbuotojas patirs perdegimą, t.y. kad jį neigiamai paveiks aukšti darbo reikalavimai. Tad perdegimas, pagal darbo išteklių-reikalavimų teoriją – darbuotojui ištiesai keliami aukšti reikalavimai ir suteikiami nepakankami darbo ištekliai.

Tuo tarpu Shirom ir Melamed (2006) perdegimą aiškina kaip fizinį, emocinį ir kognityvinį išsekimą. Autoriai pažymi, kad perdegimas kyla dėl nuolatinio darbuotojų asmeninių energijos išteklių mažėjimo, reikalingų sėkmingai susitvarkyti su kylančiu profesiniu stresu. Šis perdegimo modelis yra paremtas resursų išsaugojimo teorija (Conservation of Resources (COR) theory), kuri aiškina, kad individas turi bazinę motyvaciją įgyti, išlaikyti ir saugoti jiems naudingus resursus – materialinius, socialinius ar energetinius (Shirom, 2003). Autorių perdegimo konceptas fokusuojamas į energetinius resursus ir jų saugojimą (Shirom & Melamed, 2006). Tad perdegimas yra šių resursų išsekimas, o bandymas išsaugoti likusius resursus pakeičia darbuotojo santykį su darbovieta.

Tarp visų paminėtų apibrėžimų galima pastebėti tam tikrų bendrumų – perdegimas kyla kaip tam tikrų darbe sutinkamų stresorių ar negebėjimo susidoroti su jais rezultatas, kuris palieką darbuotoją emociškai, fiziškai ir kognityviškai išsekintą bei abejingą darbui ar darbovietai. Tad trumpai apibendrinant, perdegimas - užsitęsusi neigiama reakcija į stresą darbe, verčianti darbuotoją jaustis nuolat pavargusiu, abejingu ir neveiksmingu dėl sumažėjusių asmeninių resursų.

1.2.1. Perdegimo darbe poveikis darbuotojui

Perdegimo poveikis darbuotojui – įvairus ir gali pasireikšti įvairiomis formomis, tačiau bendrai sutariama, kad šis poveikis neigiamas. Nors pats perdegimas darbe nėra laikomas liga, remiantis originaliu Maslach perdegimo modeliu, ši išsekimo, neveiksnumo ir cinizmo kombinacija signalizuoja apie darbuotojo pažeidžiamumą kitų ligų, psichologinių ar fizinių simptomų atsiradimui (Leiter, 2021). Pavyzdžiui, perdegimas yra siejamas su įvairiomis fizinės sveikatos problemomis, pavyzdžiui, galvos skausmu, virškinamojo trakto sutrikimais, širdies ir kraujagyslių sutrikimais ir net priklausomybių (vaistams, alkoholiui) vystimusi (Weber & Jaekel-Reinhard, 2000). Negana to, perdegimas - tai ilgalaikė darbuotojo būseną, sukianti ilgalaikius neigiamus padarinius darbuotojo kognityvinei, emocinei būsenai (Demerouti et al., 2002). Taip pat, perdegusiems darbuotojams gali sutrikti kai kurios psichinės funkcijos, pavyzdžiui, atmintis, gebėjimas susikaupti, netgi gali atsirasti tam tikri asmenybės pokyčiai, kaip padidėjęs agresyvumas ar susidomėjimo stoka (Weber & Jaekel-Reinhard, 2000). Tad, perdegęs darbuotojas gali jausti tiek fizinius tiek psichinius sveikatą trikdančius simptomus, kurie gali turėti ilgalaikį poveikį bendrai darbuotojo savijautai.

Perdegimas, be abejo, daro įtaką ir darbuotojo atlikčiai ir santykiui su darboviete. Šis efektas priklauso nuo perdegimo trukmės ir sunkumo, tačiau bet kokių atveju perdegęs darbuotojas yra linkęs turėti dažnesnius ar ilgesnius ligos periodus ir psichologiškai atsitraukti nuo darbovietės (Weber & Jaekel-Reinhard, 2000). Kaip pabrėžia ir Maslach (2003) – nuolatinis pervargimas, kylantis dėl perdegimo, darbuotojus veda prie veiksmų, leidžiančių dar labiau emociškai ir kognityviškai atsitolinti nuo darbo, siekiant susidoroti su darbo keliamais reikalavimais. Tai reiškia, kad perdegęs darbuotojas bus linkęs psichologiškai atsiriboti nuo darbovietės. Taip pat perdegimas yra siejamas su produktyvumo sumažėjimu (Strack et al., 2015), mažesniu pasitenkinimu darbu ir įsipareigojimu organizacijai bei dažnesniu noru palikti darbovietę (Scanlan & Still, 2019). Tai puikiai paaiškina Shirom ir Melamed (2006) perdegimo modelis – tikėtina, kad perdegęs darbuotojas keis savo santykį su darboviete, siekdamas išsaugoti senkančius energetinius resursus. Taigi, perdegęs ar link perdegimo artėjantis darbuotojas, yra linkęs tausoti savo asmeninius resursus, todėl keičia santykį su darboviete.

Tad perdegęs darbuotojas gali jausti pasekmes veikiančias tiek fizinę, tiek psichologinę sveikatą ilgalaikėje perspektyvoje, bei darančias įtaką bendrai darbo atlikčiai ir santykiui su darboviete.

1.2.2. Perdegimo darbe sąajos su gaunamu grįžtamoju ryšiu

Nuoseklus gaunamas grįžtamasis ryšys gali užkirsti kelią perdegimui darbovietėje. Pagal Kavaliauskienės ir Balčiūnaitės tyrimą (2014), dažniausiai įvardytos profesinio perdegimo priežastys yra susijusios su organizaciniais darbo veiksniais, pavyzdžiui, dideli darbo krūviai, psichologinis nepatogumas darbe, mažai pastebimi darbo rezultatai ir grįžtamojo ryšio stoka. Trumpam grįžtant prie darbo išteklių-reikalavimų modelio – gaunamas grįžtamasis ryšys nurodomas kaip vienas iš svarbiausių darbo resursų, padedantis susidoroti su keliamais darbo reikalavimais ir išvengti perdegimo (Demerouti & Sanz Vergel, 2014). Tai reiškia, kad darbovietėje svarbu suteikti darbuotojams resursų susitvarkyti su perdegimu. Pavyzdžiui, vadovo parama (kuri gali būti išreiškiama ir pozityviu grįžtamoju ryšiu) taip pat yra susijusi su perdegimu (Turnipseed, 1998). Taip pat, parodyta, kad grįžtamasis ryšys siejasi su žemesniais fizinio, kognityvinio ir emocinio išsekimo lygiais (Scanlan & Still, 2019). Tad darbuotojo gaunamas grįžtamasis ryšys gali padėti lengviau įveikti neigiamus darbo aspektus ir išvengti perdegimo. Vis dėlto, yra nurodoma, kad neigiamas grįžtamasis ryšys darbuotojui gali sukelti neigiamas emocijas (Belschak & Den Hartog, 2009), kas galėtų sietis su didesniu emociniu išsekimu, todėl iš vadovo gaunamas neigiamas grįžtamasis gali paskatinti darbuotojo asmeninių resursų sekimą ir paskatinti perdegimo pradžia.

1.3. Su darbu susijusio nerimo samprata ir reikšmė

Nerimas – viena iš dažniausiai kasdien patiriamų emocijų. Vis tik, darbe patiriamas nerimas šiek tiek skiriasi nuo įprasto nerimo. Su darbu susijęs nerimas yra priskiriamas situaciniam nerimui. Tai reiškia, kad emocija kyla esant darbe ar mąstant apie darbą ir su juo susijusias situacijas (Muschalla et al., 2010). Be abejo, skirtingi darbuotojai skirtingai vertina ir reaguoja į su darbu susijusius ir nerimą keliančius stimulus (Hunter & Thatcher, 2007; Sonnentag & Frese, 2012), todėl negalima visiškai atskirti su darbu susijusio nerimo nuo asmenybinio polinkio į nerimą. Pavyzdžiui, pažymima, kad labiau neurotiški darbuotojai, yra bendrai linkę dažniau jausti nerimą darbe ir yra mažiau patenkinti darbu (Zalewska, 2011). Tačiau asmenybinis polinkis nerimauti daugiau yra vertinamas kaip veiksnys lemiantis darbuotojo pažeidžiamumą ir polinkį patirti su darbu susijusią situacinį nerimą (Muschalla et al., 2010). Tad su darbu susijęs nerimas yra ypatingas, nes yra sukeliamas su darbu susijusių stresorių, tačiau yra atskiriamas nuo asmenybinio polinkio į nerimą.

Nerimas darbe gali kilti dėl labai įvairių priežasčių. Darbe dažnai yra keliami aukšti standartai ir lūkesčiai darbuotojams ir negebėjimas jų pasiekti ar įvykdyti gali sukelti nerimą (Muschalla et al., 2010). Su darbu susijęs nerimas gali kilti ir dėl netinkamo darbo krūvio – tiek per didelio, tiek per mažo (Sonntag & Frese, 2012). Tai reiškia, kad nerimas darbuotojui gali kilti dėl netinkamo jo galimybių ir kompetencijų įvertinimo. Ypatingai vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai jaučia daug nerimo, nes susiduria su kompleksinėmis situacijomis, kurių sprendimo pasekmės gali daryti įtaką ir visos organizacijos veiklai (Mannor et al., 2016). Nerimo priežastimi gali tapti ir įvairios socialinės situacijos. Pavyzdžiui, darbuotojų veiklos stebėjimas, vertinimas ar drausminimas gali sukelti nerimą, taip pat ir konfliktai ar konkurencija tarp bendradarbių (Muschalla et al., 2010). Tai patvirtino ir Sanne ir kolegos (2005), kurių tyrimas parodė, kad esant žemai socialinei paramai ar socialinei izoliacijai nuo kolegų, taip pat didėja tikimybė jausti nerimą darbe. Tai reiškia, kad darbuotojui nerimą gali sukelti ne tik darbo sąlygos, bet ir tarpasmeninės situacijos.

Su darbu susijęs nerimas yra atskiriamas nuo asmenybinio polinkio nerimauti kadangi kyla mąstant apie arba esant darbe ar susijusiose situacijose ir jį gali sukelti įvairios priežastys, nuo darbo reikalavimų ar sąlygų iki kylančių socialinių situacijų.

1.3.1. Su darbu susijusio nerimo poveikis darbuotojui

Ar su darbu susijęs nerimas turi teigiamą ar neigiamą poveikį darbuotojui iki galo nėra aišku. Yra autorių teigiančių, kad nerimas darbe turi adaptyvią funkciją ir gali būti naudingas. Pavyzdžiui, darbe jaučiamas nerimas gali padėti darbuotojui susikoncentruoti. Darbuotojui jaučiant didelį nerimo kiekį, jis visus savo galimus resursus skirs kertinių veiklų atlikimui ir galimai pasižymės aukštesne atliktimi (Hunter & Thatcher, 2007). Vis dėlto, autoriai pažymi, kad toks nerimo poveikis labiau tikėtinas tarp darbuotojų, kurie jaučiasi įsipareigoję darbdaviui ir turi daugiau patirties savo darbe. Taip pat nerimą jaučiantys vadovai, gali atsargiau vertinti situaciją ir priimti mažiau rizikingus strateginius sprendimus (Mannor et al., 2016). Tai reiškia, kad nerimas gali padėti darbuotojui sukonzentruoti turimus resursus, reikalingus įvertinti situaciją ir atlikti užduotį. Tačiau teigiama, kad su darbu susijęs nerimas gali paveikti darbuotoją ir neigiamai. Pavyzdžiui, Zalewska (2011) teigia, kad jaučiamas nerimas nedaro įtakos geresniam darbuotojo analitiniam informacijos apdorojimui, o tik kyla kaip šalutinis tam tikrų asmenybės bruožų produktas (pavyzdžiui, neurotiškumo). Nerimas bendrai sutrikdo informacijos apdorojimo procesus (Mannor et. al., 2016), todėl darbuotojas gali neutralius stimulus imti vertinti kaip neigiamus ir

interpretuoti juos kaip keliančius grėsmę, kur jos nėra, o tai eikvoja asmeninius resursus ir trukdo efektyviai veiklai. Tad nėra iki galo aišku, ar nerimas padeda darbuotojui susikonzentruoti ar trukdo efektyviai atlikti užduotis.

Vis dėlto nerimas kaip neigiama emocija yra dažniau siejamas su neigiamomis fizinėmis ir psichologinėmis pasekmėmis. Stiprių emocijų (ypatingai negatyvių) išraiška darbovietėje nėra skatinama, priešingai, iš darbuotojų tikimasi, pozityvaus nusiteikimo, ypatinai dirbant su išoriniais klientais. Vis dėlto, darbuotojai ne visuomet jaučiasi gerai, tačiau turi demonstruoti pozityvias emocijas – dėl to gali kilti emocinis disonansas (Spector & Goh, 2001). Šis neatitikimas itin sekina darbuotoją emociškai. Autoriai pažymi, kad panašios situacijos gali kilti ir vadovo-darbuotojo santykių dinamikoje. Dėl galios disbalanso, darbuotojas ne visuomet turi laisvę išreikšti neigiamas emocijas, o tai papildomai emociškai ir kognityviškai sekina darbuotoją. Nuolatos jaučiamas nerimas siejasi ir su psichologinėmis pasekmėmis, pavyzdžiui, pasitenkinimu darbu (Zalewska, 2011). Verta paminėti ir tai, kad dažnai jaučiamas nerimas darbe gali būti parsinešamas ir į namų aplinką (Doby & Caplan, 1995). Tai reiškia, kad darbuotojui tampa sunkiau atsiriboti nuo darbo problemų, o tai vėlgi sekina darbuotoją. Tad nuolatos jaučiamas nerimas organizacijoje gali emociškai išsekinti darbuotoją.

Tad apibendrinus nėra iki galo aišku ar su darbu susijęs nerimas turi adaptyvią funkciją darbovietėje ir padeda darbuotojui geriau atlikti užduotis, tačiau nerimaujantys darbuotojai yra linkę prasčiau jaustis darbe ir sparčiau eikvoti asmeninius resursus.

1.3.2. Sąsajos tarp su darbu susijusio nerimo ir perdegimo darbe

Tarp nerimo ir perdegimo atrasti ryšių nesunku. Nerimas, kaip negatyvi emocija, gali prisidėti prie perdegimo ar jo simptomų atsiradimo. Nuolatinis neigiamų emocijų patyrimas ir sunkumai su jomis tvarkantis ypatinai sekina kognityvinius ir emocinius išteklius (Strack et al., 2015). Pagal Turnipseed (1998) darbuotojo asmenybės ir su darbu susijusių situacijų susidūrimas sukelia situacinį nerimą, kuris prisideda prie perdegimo pradžios. Vis dėlto, analizuojant literatūrą nėra bendrai sutariama dėl ryšio tarp perdegimo ir su darbu susijusio nerimo krypties. Dažniau sutinkamas teiginys, kad nerimas prisideda prie perdegimo atsiradimo ir vystymosi. Ypatinai perdegimo pradžioje, kuomet darbuotojas stengiasi palaikyti aukštus atlikties rodiklius nepaisant nuovargio, jis ar ji gali jausti stresą ir nerimą dėl nesėkmingų įveikos strategijų (van Dam, 2016). Koutsimani ir kolegos (2019) taip pat nurodo, kad darbuotojai linkę labiau ir dažniau nerimauti, tikėtina kad dažniau susidurs su perdegimu. Tai reiškia, kad nerimas sekina darbuotoją ir prisideda

prie perdegimo vystymosi. Tuo tarpu, yra tyrimų, teigiančių, kad nerimas – perdegimo padarinys. Pavyzdžiui, Shirom ir Ezrachi (2003) pažymi, kad aukštas emocinio išsekimo lygis gali padidinti darbuotojo jaučiamą nerimą stresinėse situacijose ir sumažinti gebėjimą susitvarkyti su jaučiamu nerimu. Tačiau su darbu susijęs nerimas – situacinis nerimas – tai trumpalaikė būseną, kylanti darbuotojui susidūrus su darbine situacija, tuo tarpu perdegimas tai ilgalaikis atsakas į nuolatinį stresą darbovietėje. Todėl šiame darbe daroma prielaida, kad nerimas gali daryti įtaką perdegimo atsiradimui, o ne atvirkščiai.

1.3.3. Sąsajos tarp darbuotojo gaunamo grįžtamojo ryšio ir su darbu susijusio nerimo

Grįžtamasis ryšys, kaip informacija, turi galios sumažinti darbuotojo įtampą ir nerimą, kadangi suteikia progą darbuotojui pakoreguoti savo veiksmus. Vis dėlto, ši informacija yra perduodama kito asmens – ypačingai iš kito individo gaunamas negatyvus grįžtamasis ryšys turi potencialo sukelti negatyvias emocijas ir dar daugiau įtampos (Greller & Parsons, 1992). Tai reiškia, kad grįžtamojo ryšio ir nerimo sąsaja gali priklausyti nuo grįžtamojo ryšio valentingumo. Parodyta, kad pozityvus grįžtamasis ryšys sukelia teigiamas emocijas, kaip pasididžiavimas ar laimė, o negatyvus grįžtamasis ryšys – neigiamas, kaip nusivylimas ar kaltė (Belschak & Den Hartog, 2009). Išties, neigiamą grįžtamąjį ryšį gaunantys darbuotojai jaučia didesnę nerimą, palyginus su teigiamą grįžtamąjį ryšį gavusiais darbuotojais, kurių nerimo lygis kaip tik tampa mažesnis nei prieš gaunant grįžtamąjį ryšį (Daniels & Larson, 2001). Taip pat Sonenntag ir Sparr (2008) tyrimas parodė, kad neigiamo grįžtamojo ryšio dažnumas siejasi su darbe patiriamu nerimu. Tuo tarpu Daniels ir Larson (2001) parodė, kad iš vadovo gaunamas pozityvus grįžtamasis ryšys padeda darbuotojui nurimti. Tai reiškia, kad kuo daugiau neigiamo grįžtamojo ryšio gauna darbuotojas, tuo labiau jis ar ji linkęs nerimauti, o teigiamas darbuotojo įvertinimas gali padėti lengviau įveikti jaučiamą nerimą. Tad grįžtamojo ryšio valentingumas gali padėti padidinti arba sumažinti darbuotojo jaučiamą nerimą.

Tačiau kodėl gaunamas grįžtamasis ryšys gali paveikti darbuotojo jaučiamą nerimą? Svarbu paties individo grįžtamojo ryšio vertinimas. Pavyzdžiui, Ilgen ir kolegos (1979) parodė, kad darbuotojai jaučiantys daugiau socialinio nerimo tikėjosi (ir gavę negatyviau vertino) būti įvertinti labiau negatyviai nei darbuotojai jaučiantys mažiau nerimo. Tai gali reikšti, kad darbuotojas linkęs grįžtamąjį ryšį vertinti negatyviau, galimai patirs daugiau nerimo. Taip pat nerimą gali sukelti ir netikslus darbuotojo atlikties įsivertinimas. Pavyzdžiui, jei darbuotojas jaučia nesuderinamumą tarp savo subjektyvaus užduočių atlikimo įvertinimo, ir vadovo pateikiamo vertinimo – tai kelia jam

įtampą ir nerimą (Greller & Parsons, 1992). Nerimas tokiose situacijose kyla sulaukiant negatyvaus grįžtamojo ryšio, kadangi vienas grįžtamojo ryšio šaltinis signalizuoja apie adekvačią atliktį, tačiau iš kito jaučiamas spaudimas taisyti – darbuotojas nerimauja dėl nesutapimo. Taip pat išskiriama, kad nerimas – atsakas galimiems ateities įvykiams (Doby & Caplan, 1995), todėl neigiamas grįžtamasis ryšys, kuris gali signalizuoti apie neaiškią darbuotojo ateitį organizacijoje gali padidinti jaučiamą su darbu susijusį nerimą. Tad, kaip darbuotojas reaguos į gaunamą grįžtamąjį ryšį priklauso nuo paties darbuotojo lūkesčių ir savo atlikties įsivertinimo.

Taigi, iš vadovo gaunamas grįžtamasis ryšys gali paveikti darbuotojo jaučiamą su darbu susijusį nerimą – negatyvus grįžtamasis ryšys gali paskatinti neigiamas emocijas, o pozityvus kaip tik padėti darbuotojui nusiraminti.

1.4. Nuotolinis darbas ir jo reikšmė darbuotojui

Nuotolinis darbas – šiuo metu itin populiarus konceptas. Jis yra apibrėžiamas kaip alternatyvus darbuotojo ir darbdavio susitarimas, pagal kurį darbuotojas užduotis atlieka kitoje nei darbdavio suteikiamoje darbo vietoje (dažniausiai namuose), visą ar dalį savo darbo laiko (Gajendran & Harrison, 2007). Šis susitarimas taip pat ypatingas, nes darbuotojas naudojasi elektroninėmis komunikacijos priemonėmis bendrauti su kolegomis ar klientais už organizacijos ribų. Toks darbo organizavimas kelia specifinių iššūkių, tačiau pasiūlo ir tam tikrų privalumų, kurie pateikiami sekančiuose skyreliuose.

1.4.1. Nuotolinio darbo iššūkiai

Dažnai intervencijos, skirtos kovoti su darbuotojų perdegimu yra orientuotos į individą ir jo atsparumą nepalankioms darbo sąlygoms (pavyzdžiui, prasta vadyba, neteisingumo jausmas ir pan.), tačiau skatinama pažvelgti į perdegimą kaip į socialinio konteksto sukeltą problemą (Leiter, 2021), tai yra, nereikėtų nuvertinti tarpasmeninių darbo aspektų, kurie gali taip pat stipriai prisidėti prie darbuotojo perdegimo kaip ir darbo sąlygos. Iš namų dirbantys darbuotojai žymiai mažiau bendrauja su kolegomis ir vadovais. Parodyta, kad darbuotojai prarado didžiąją daugumą spontaniškų interakcijų, kurios pasireiškėdavo ofise (Senturk et al., 2021). Tai gali sietis ir su padidėjusiu darbo krūviu – darbuotojai, dirbantys nuotoliu, negauna pakankamai kolegų ir vadovo paramos ir jų darbo valandos ilgėja (Goktas & Ozdinc, 2022). Darbas nuotoliu, gali paveikti santykius tarp darbuotojo ir vadovo. Sumažėjusios tiesioginės interakcijos, bendrai retesnė ir

mažiau kokybiška komunikacija, gali susilpninti tarpasmeninius ryšius tarp darbuotojų (Gajendran & Harrison, 2007). Taip pat, parodyta, kad socialinė izoliacija, patiriama dirbant nuotoliu, gali lemti sumažėjusį darbuotojo produktyvumą ir jaučiamą didesnę stresą (Galanti et al., 2021). Nakrošienės ir Butkevičienės (2016) Lietuvoje atliktas tyrimas parodė, kad lietuviai išskiria labai panašius nuotolinio darbo iššūkius, vienas iš jų – nepatenkinti bendravimo poreikiai. Tai reiškia, kad nuotoliu dirbantys darbuotojai jaučiasi labiau socialiai atskirti nuo savo kolegų, o tai gali paveikti jų rezultatus ir savijautą darbe.

Dirbant nuotoliu nublanksta ribos tarp darbinio ir asmeninio gyvenimo, todėl darbe kylant nerimą keliančioms situacijoms, gali būti sunku atsiriboti ir dažnesnis nerimas ir įtampa gali būti patiriamas ir asmeniniame gyvenime. Pavyzdžiui, dirbant nuotoliu, darbuotojai gali jausti spaudimą ar susidaryti įspūdį, kad jie privalo būti pasiekiami bet kur ir bet kada, net ir ne darbo valandomis (Arlinghaus & Nachreiner, 2014). Iš esmės, dėl jaučiamo atstumo nuo kolegų ir vadovų, kyla spaudimas atlikti ir parodyti daugiau užduočių nei įprastai (Goktas & Ozdinc, 2022). Taip pat, parodyta, kad darbuotojai, kurie dirba iš namų, yra linkę praleisti daugiau laiko dirbant, fiksuoja daugiau viršvalandžių ir bendrai didesnę darbo krūvį (Senturk et al., 2021). Iš ties, Arlinghaus ir Nachreiner (2014) parodė, kad dirbant nuotoliu, darbuotojams tampa žymiai sunkiau atsiriboti nuo darbo problemų, taip pat jie linkę dažniau skųstis ir sveikatos sutrikimais. Lietuviai kaip pagrindinius nuotolinio darbo iššūkius taip pat išskiria ilgesnes darbo valandas ir darbo ir asmeninio gyvenimo ribų atskyrimo nebuvimą (Nakrošienė ir Butkevičienė, 2016). Tad nereguliaros darbo valandos, viršvalandžiai, padidėjęs darbo krūvis – sekina darbuotojus ir eikvoja jų resursas, todėl šiame darbe daroma prielaida, kad dažniausiai nuotoliu dirbantys darbuotojai, bus labiau perdegti.

Taigi, nuotolinis darbas gali sukelti darbuotojams savitų iššūkių – dirbant iš namų gali būti nepatenkinami bendravimo poreikiai, bei nukentėti santykiai tarp kolegų, o taip pat nunyksta darbo ir asmeninio gyvenimo ribos ir pailgėja darbo valandos.

1.4.2. Nuotolinio darbo privalumai

Nuotolinis darbas gali turėti ir pozityvią įtaką darbuotojui. Pirmiausia yra pabrėžiama darbuotojams suteikiama autonomija. Dirbant iš namų darbuotojai gauna daugiau laisvės ir galimybių struktūruoti ir kontroliuoti kaip ir kada jie atlieka užduotis (Gajendran & Harrison, 2007). Padidėjusį darbuotojo autonomiškumą, kaip nuotolinio darbo privalumą išskiria ir lietuviai (Nakrošienė ir Butkevičienė, 2016). Galanti ir kolegos (2021) nurodo, kad suvokta autonomija ir

savi-lyderystė, siejasi su didesniu produktyvumu ir įsitraukimu į darbą. Dar vienas Lietuvoje atliktas tyrimas parodė, kad nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai, labiausiai vertina galimybę individualiai organizuoti darbą bei šeimos ir darbo balansą (Raišienė et al., 2020). Tad dar vienas darbo nuotoliu privalumas – gali sumažėti šeimos-darbo konfliktas. Pavyzdžiui, darbuotojams, kurie prioritetą gyvenime teikia šeimai, darbas iš namų padeda sumažinti nerimą (Senturk et al., 2021). Nakrošienė ir Butkevičienė (2016) galimybę derinti darbą ir asmeninį gyvenimą taip pat išskiria kaip vieną pagrindinių nuotolinio darbo privalumų. Tai reiškia, kad nuotoliu dirbantys darbuotojai turi daugiau laisvės pasirinkti kaip ir kada atliks darbus, bei lengviau gali suderinti šeimos ir darbo aspektus, todėl gali pasižymėti didesniu produktyvumu. Taigi, dirbant nuotoliu, darbuotojai turi galimybę labiau kontroliuoti savo darbą ir praleisti daugiau laiko su šeima, tačiau taip pat gali jausti spaudimą atlikti daugiau darbo, išblunka ribos tarp asmeninio ir darbinio gyvenimo, todėl darbuotojai gali jausti daugiau nerimo ir dažniau perdegti.

1.5. Sąsajos tarp gaunamo grįžtamojo ryšio, su darbu susijusio nerimo ir perdegimo

Iš vadovo gaunamas grįžtamasis ryšys galėtų nusakyti kaip darbuotojas reaguos į patiriamą su darbu susijusį nerimą – perdegs ar susidoros. Tam tikri veiksniai, padedantys darbuotojui suprasti neaiškumus darbe ar pritaikyti streso valdymo mechanizmus, kaip, pavyzdžiui, artimas bendradarbiavimas ir komunikavimas su vadovu, vadovo parama ir pan. gali paveikti ryšį tarp situacinio nerimo ir perdegimo (Turnipseed, 1998). Sonenntag ir Frese (2012), taip pat patvirtina ryšį tarp gaunamos socialinės paramos ir suvoktų stresorių darbe. Tai galėtų reikšti, kad pozityvus grįžtamasis ryšys, suteikiamas vadovo, gali padėti sumažinti jaučiamą nerimą, vedantį prie perdegimo. Iš esmės, vadovo parama gali paveikti sąsajas tarp su darbu susijusio nerimo, nes žinojimas, kad vadovas palaiko darbuotojo veiksmus, gali sumažinti darbo aplinkos baimę (Turnipseed, 1998). Pažvelgus iš išteklių-reikalavimų teorijos perspektyvos, perdegimas kyla darbuotojui jaučiant aukštus reikalavimus, ir turint mažai resursų su jais susitvarkyti – tai kelia nerimą, tačiau gavus pozityvų grįžtamąjį ryšį darbuotojas gauna papildomai resursų (vadovo parama) kurie susilpnina ryšį tarp nerimo ir perdegimo. Tad šiame darbe keliama prielaida, kad teigiamas grįžtamasis ryšys moderuos ryšį tarp nerimo ir perdegimo.

Tuo tarpu neigiamas grįžtamasis ryšys, gali kaip tik paspartinti perdegimą, skatindamas darbuotoją nerimauti. Neigiamas grįžtamasis ryšys gali darbuotojui sukelti daugiau neigiamų emocijų ir skatinti įdėti daugiau pastangų, stengiantis sumažinti šias neigiamas emocijas, pavyzdžiui, pagerinant savo užduoties atliktį (Belschak & Den Hartog, 2009). Tačiau tai galėtų

reikšti, kad negatyvų grįžtamąjį ryšį gaunantis darbuotojas, ne tik kad ims smarkiau nerimauti, tačiau ir sparčiau naudoti savo asmeninius fizinius, kognityvinius ir emocinius resursus, siekiant pagerinti rezultatus. Ypatingai todėl, kad grįžtamasis ryšys yra teikiamas vadovo, kuris turi nemažą įtaką darbuotojo įvertinimui ir apdovanojimams darbovietėje (Ilgen et al., 1979). O tai leidžia daryti išvadą, kad toks darbuotojas dar greičiau perdegs.

Taigi, darbuotojo gaunamo grįžtamojo ryšio pozityvumas ar negatyvumas gali paveikti ryšius tarp nerimo ir perdegimo, suteikiant darbuotojui daugiau išteklių kovoti su stresu arba jį padidinant.

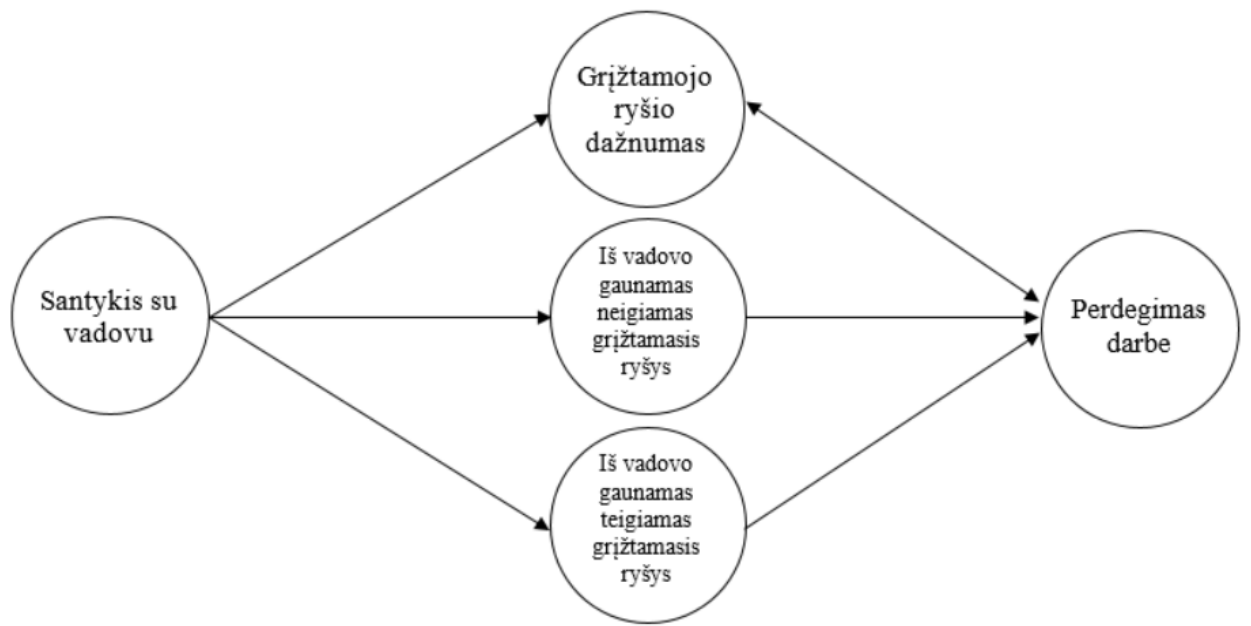
1.6. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo tikslas – išanalizuoti ryšius tarp iš vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio, su darbu susijusio nerimo ir perdegimo darbe nuotolinio darbo kontekste.

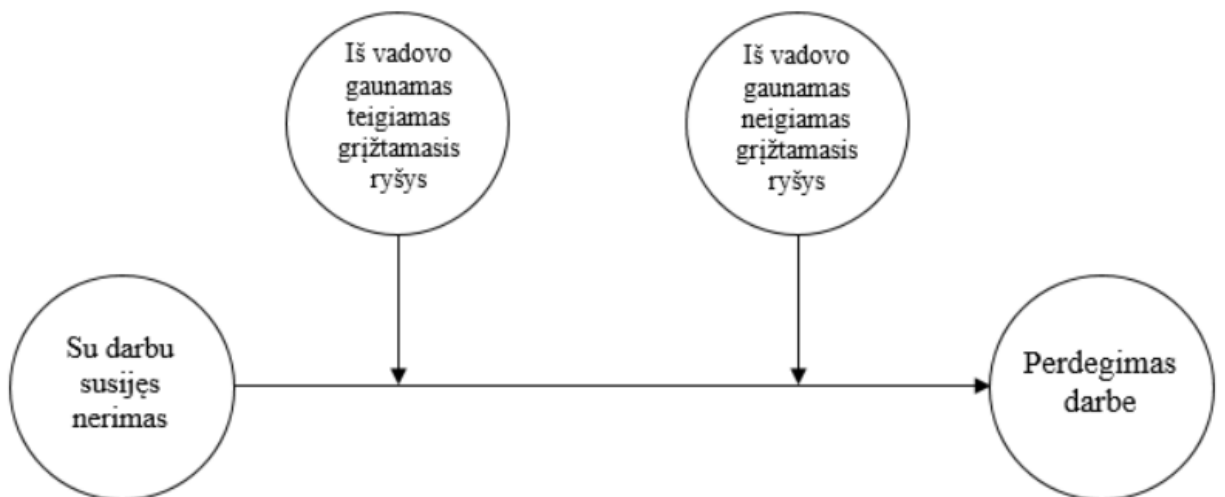
Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti nuotolinio darbo sąsajas su perdegimu darbe ir su darbu susijusiu nerimu.
2. Nustatyti su darbu susijusio nerimo ir perdegimo darbe ryšius.
3. Nustatyti iš vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio charakteristikų – dažnumo ir valentingumo – ryšius su perdegimu darbe.
4. Nustatyti santykio su vadovu ir iš vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio charakteristikų sąsajas.
5. Įvertinti iš vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio valentingumo įtaką sąsajai tarp darbe jaučiamo nerimo ir perdegimo.

Pagal tyrimo klausimus buvo nusibrėžtos tyrimo schemas:



1 pav. Tyrimo schema 3 ir 4 tyrimo uždaviniams



2 pav. Tyrimo schema 2 ir 5 tyrimo uždaviniams

2. METODIKA

2.1 Tyrimo dalyviai

Tyrimo eigoje taikyta netikimybinė patogioji atranka – anketa pasidalinta vienoje vidutinio dydžio įmonėje taip pat „Facebook“ bei „LinkedIn“ socialinių tinklų platformose. Tyrimo metu iš viso buvo apklausta 170 respondentų iš kurių 68,2% (n=116) buvo moterys, o 31,8% (n=54) – vyrai. Tiriamųjų amžius svyravo nuo 19 iki 55 metų, vidurkis – 29,2 metai. 25,3% (n=43) respondentų patys užėmė vadovaujančias, tuo tarpu 74,7% (n=127) užėmė nevadovaujančias pareigas. Taip pat 78,2% (n=133) respondentų pažymėjo, kad pastaruoju metu dažniausiai dirba nuotoliniu būdu. Tyrimo dalyvių darbo stažas svyravo nuo 4 mėnesių iki 22 metų, vidurkis – 2,2 metai.

2.2. Tyrimo instrumentai

Nerimui matuoti pasirinkta PROMIS (angl. Patient-Reported Outcomes Measurement Information System) trumpoji nerimo skalės versija. Oficialus leidimas naudoti instrumentą bei oficialus vertimas į Lietuvių kalbą gautas susisiekus su PROMIS sveikatos organizacija (angl. PROMIS Health organization). Klausimyną sudaro 8 teiginiai, prašantys tyrimo dalyvių įvertinti savo savijautą per pastarąsias 7 dienas, skalėje nuo 1 (Niekada) iki 5 (Visada). Keli teiginių pavyzdžiai: „Man buvo sunku sutelkti dėmesį į ką nors kitą, išskyrus savo nerimą“; „Jaučiau, kad man reikia pagalbos gydyti mano nerimą“. Rezultatai, su kuriais atliekami skaičiavimai, gaunami apskaičiavus instrumento teiginių vidurkį. Tyrime apskaičiuota instrumento vidinio suderintumo reikšmė ($\alpha = 0,9$) patvirtina jo patikimumą.

Perdegimui matuoti pasirinkta Shirom Melamed Perdegimo skalė (angl. Shirom – Melamed Burnout Measure, SMBM). Skalei naudoti buvo gautas autorių leidimas. Instrumentą sudaro 14 teiginių, vertinamų Likert tipo skalėje nuo 1 (Niekada) iki 7 (Visada). Šie teiginiai skirstomi į tris subskales – fizinio nuovargio, kognityvinio pervargimo ir emocinio išsekimo. Šis instrumentas turi geras psichometrines charakteristikas (kaip pakartotinių testavimų patvirtintas patikimumas bei konstrukto validumas) remiantis ankstesniais tyrimais (Shirom & Malamed, 2006),

bei šiame darbe nustatyto patikimumo kriterijumi ($\alpha = 0,95$). Tai pat šiame darbe pateikti klausimyno validumą parodantys duomenys - faktorinės analizės rezultatai (1 lentelė).

Fizinio nuovargio subskalę ($\alpha = 0,94$) sudaro 6 teiginiai, tokie kaip „Neturiu jėgų rytais eiti į darbą“ ar „Jaučiu, kad mano „baterijos“ išseko“. Kognityvinio pervargimo subskalę ($\alpha = 0,94$) sudaro penki teiginiai, pavyzdžiui: „Jaučiu, kad negaliu susitelkti ties tuo ką mažčiau“ ar „Turiu sunkumų mažstant apie sudėtingus dalykus“. Ir emocinis išsekimas ($\alpha = 0,92$) matuojamas trimis teiginiais, kaip pavyzdžiui, „Nesijaučiu galintis (-i) emociškai įsitraukti į ryšį su klientais / kolegomis“. Rezultatai gaunami apskaičiuojant kiekvienos skalės teiginių vidurkį.

Iš **vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio negatyvumui ir pozityvumui** matuoti pasirinktas Zheng ir kolegų (2015) vadovų teikiamo grįžtamojo ryšio klausimynas. Instrumentui naudoti gautas rašytinis autorių leidimas. Klausimyną sudaro 8 teiginiai, kurie yra vertinami Likert tipo skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 7 (Visiškai sutinku). Teiginiai skirstomi į dvi subskales - teigiamo grįžtamojo ryšio - ($\alpha = 0,9$) ir neigiamo grįžtamojo ryšio ($\alpha = 0,83$). Teigiamojo grįžtamojo ryšio subskalę sudaro 5 teiginiai, pavyzdžiui, „Mano vadovas skatina mane atlikti užduotis efektyviau, pagirdamas tam tikrą mano elgesį ar taktiką“. Neigiamo grįžtamojo ryšio subskalę sudaro trys teiginiai, pavyzdžiui, „Kritikuodamas tam tikrą mano elgesį ar taktiką, mano vadovas įkvepia mane rasti būdą užduotis atlikti efektyviau“. Subkalių įverčiai skaičiuojami paskaičiuojant joms priklausančių teiginių vidurkį. Taip pat instrumento validumui patvirtinti į tyrimo anketą įtraukti papildomi klausimai, prašantys tyrimo dalyvius įvertinti dažniausiai iš vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio valentingumą (teigiamas ar neigiamas), skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 7 (visiškai sutinku). Paskaičiuota šių teiginių įverčių koreliacija su Zheng ir kolegų (2015) klausimyno subskalėmis. Gautos teigiamos reikšmingos koreliacijos su gaunamo teigiamo grįžtamojo ryšio ($r_s = 0,6$; $p < 0,01$) ir neigiamo grįžtamojo ryšio ($r_s = 0,54$; $p < 0,01$) subskalėmis, patvirtina klausimyno validumą. Dar vienas šiame darbe pateiktas klausimyno validumo rodiklis - faktorinės analizės rezultatai (1 lentelė).

Santykiui su vadovu įvertinti buvo naudojamas vadovo–pavaldinio santykių kokybės klausimynas (Leader-Member Exchange (LMX)) (Graen & Uhl-Bien, 1995). Klausimyną sudaro 7 teiginiai, pavyzdžiui, „Nežiūrint į tai, kiek valdžios formaliai turi jūsų vadovas, kokia tikimybė, kad jis panaudos savo valdžią tam, kad jis padėtų spręsti darbe kylančias problemas“ ar „Ar jūsų vadovas pasitiki jumis, kaip darbuotoju bet kokioje situacijoje“, vertinami skalėje nuo 1 iki 5. Rezultatai gaunami apskaičiavus teiginių įverčių vidurkį. Taip pat šiame tyrime paskaičiuotas vidinis suderintumas ($\alpha = 0,88$) patvirtina instrumento patikimumą.

Informacija apie **kitas grįžtamojo ryšio charakteristikas** nustatyta užduodant tiesioginius klausimus tyrimo dalyviams. Klausimai ar teiginiai pateikti apie iš vadovo gaunamo

grįžtamojo periodiškumą (Kaip dažnai sulaukiate grįžtamojo ryšio iš savo vadovo? Dažnumas, kuriuo man yra teikiamas grįžtamasis ryšys, man yra pakankamas), grįžtamojo ryšio kontekstą (pavyzdžiui: „Iš savo vadovo dažniau sulaukiu negatyvaus grįžtamojo ryšio“; „Grįžtamąjį ryšį iš savo vadovo daugiausiai gaunu formalių susitikimų metu (pavyzdžiui, per veiklos vertinimo pokalbius)“).

Taip pat buvo surinkta **sociodemografinė informacija** apie tiriamųjų amžių, lytį, darbo stažą (Kiek laiko dirbate dabartinėje darbovietėje?) bei **darbo pobūdį** (Ar pastaruoju metu dažniausiai dirbate nuotoliniu būdu?).

2.3. Tyrimo eiga

Tyrimo dalyvių apklausa vykdyta Vasario – balandžio mėnesiais. Anketa pasidalinta vidutinio dydžio įmonėje (iki 250 darbuotojų), kurios pagrindinė veikla - finansinių paslaugų teikimas. Tiriamieji buvo supažindinti su tyrimo tema ir tikslu. Pateikta elektroninė anketos forma, pildoma „Google Forms“ platformoje, nurodyta anketos pildymo trukmė – apie 15 minučių. Tačiau tyrimo eigoje, esant nepakankamam įmonės darbuotojų aktyvumui, anketa taip pat buvo pasidalinta ir socialiniuose tinkluose „Facebook“ ir „LinkedIn“, kur buvo surinkta didžioji dauguma tyrimo dalyvių.

2.4. Duomenų apdorojimas

Tyrimo duomenims analizuoti buvo naudojama IBM SPSS Statistics 20 programa. Tyrime naudotų įsitraukimo ir meistriškumo dirbti skalių patikimumas vertintas vidinio suderintumo būdu (apskaičiuojant Cronbacho alfa). Tuomet paskaičiuota aprašomoji statistika – tyrimo dalyvių sociodemografinių duomenų vidurkiai, įvertintas duomenų normalumas. Dalis gautų duomenų – ranginio tipo, tad ryšiams tarp konstrukčių apskaičiuoti buvo naudojamas Spearman koreliacijos kriterijus. Su darbu susijusio nerimo ir grįžtamojo ryšio charakteristikų prognostinei vertei nustatyti buvo pritaikyta tiesinė regresinė analizė. Nerimo ir grįžtamojo ryšio valentingumo sąveikos prognostinei vertei nustatyti pasitelkta moderacinė analizė.

Pagal Shapiro-Wilk'o testą ir Kolmogorov-Smirnov testą, gauta, kad visų kintamųjų skirstiniai – nesuderinamai su normaliuoju ($p < 0,05$). Tačiau, be normalumo testų, taip pat buvo atsižvelgta ir į grafinį duomenų vaizdavimą – duomenų histogramas ir P-P grafikus, bei asimetrijos ir eksceso rodiklius, kurie patenka į rekomenduojamus režius tarp 1 ir -1 (George & Mallery, 2016).

Atliekant regresinę analizę, atsižvelgta ir į liekamųjų paklaidų grafinį vaizdavimą – p-p grafikus ir histogramas, kurios nedaug skiriasi nuo normaliosios kreivės, o tai patenkina duomenų normalumo reikalavimus regresinei analizei atlikti (Čekanavičius ir Murauskas, 2014). Tad duomenys laikomi normaliais.

Perdegimo bei iš vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio skalių validumo duomenys gauti faktorinės analizės būdu, naudojant varimax sukinį. Faktorinės analizės tinkamumas patikrintas pritaikant KMO ir Bartleto sferiškumo testą gaunamo grįžtamojo ryšio (KMO = 0,82; Bartleto sferiškumo testas – $p < 0,001$) ir perdegimo (KMO = 0,9; Bartleto sferiškumo testas – $p < 0,001$) skalėms. Rekomenduojama, kad KMO kriterijaus vertė viršytų bent 0,5 o Bartleto sferiškumo testas būtų reikšmingas ($p < 0,05$) (Janilionis ir kt., 2008), šiame darbe apskaičiuoti kriterijai patvirtina tyrimo duomenų tinkamumą analizei. Taip pat nustatyta, kad tyrimo dalyvių imtis pakankamai didelė analizei atlikti. Buvo nagrinėjami 14 teiginių viename klausimyne ir 8 kitame, tad rekomenduojama, kad imtyje būtų mažiausiai 140 dalyvių (14×10) (Pakalniškienė, 2012), o šiame tyrime dalyvavo 170 respondentų, todėl imties dydis – tinkamas. 1-oje lentelėje pateikti gauti iš vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio analizės duomenys – išskirti du faktoriai paaiškinantys 75 procentus duomenų dispersijos, visų trijų faktorių tikrinės reikšmės didesnės už 1. Teiginių svoriai po sukimo 1-ame faktoriuje – nuo 0,89 iki 0,81; 2-ame faktoriuje – nuo 0,84 iki 0,89. Matuojamų kintamųjų svoriai faktoriuose yra pakankami ($> 0,4$) (Janilionis ir kt., 2008). Pirmąjį faktorių sudarė teiginiai atspindintys iš vadovo gaunamą teigiamą grįžtamąjį ryšį, o antrą faktorių – atspindintys iš vadovo gaunamą neigiamą grįžtamąjį ryšį, tad teiginiai pasiskirstė logiškai ir tinkamai. 2-oje lentelėje pateikti gauti perdegimo klausimyno analizės duomenys – išskirti trys faktoriai, paaiškinantys 82 procentus duomenų dispersijos. Teiginių svoriai po sukimo 1-ame faktoriuje – nuo 0,83 iki 0,75; 2-ame faktoriuje – nuo 0,86 iki 0,71; 3-iam faktoriuje – nuo 0,87 iki 0,76. Pirmąjį faktorių sudarė teiginiai atspindintys fizinį perdegimą, antrame faktoriuje – vertinantys kognityvinį pervargimą, o trečiame faktoriuje – teiginiai atspindintys emocinį išsekimą. Teiginiai į faktorius pasiskirstė logiškai ir tinkamai.

1 lentelė. Iš vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio klausimyno tiriamosios faktorių analizės su Varimax sukiniu teiginių faktorių svoriai

Teiginiai	Faktoriai	
	1 faktorius Iš vadovo gaunamas teigiamas grįžtamasis ryšys	2 faktorius Iš vadovo gaunamas teigiamas grįžtamasis ryšys
1 Teiginys	0,82	
2 Teiginys	0,89	
3 Teiginys	0,85	
4 Teiginys	0,89	
5 Teiginys	0,82	
6 Teiginys		0,89
7 Teiginys		0,84
8 Teiginys		0,87

Pastaba. Paryškintu šriftu pažymėti didžiausi kintamojo faktorių svoriai.

2 lentelė. Perdegimo klausimyno tiriamosios faktorių analizės su Varimax sukiniu teiginių faktorių svoriai

Teiginiai	Faktoriai		
	1 faktorius Fizinis perdegimas	2 faktorius Kognityvinis pervargimas	3 faktorius Emocinis išsekimas
1 Teiginys	0,8		
2 Teiginys	0,77		
3 Teiginys	0,82		
4 Teiginys	0,75		
5 Teiginys	0,83		
6 Teiginys	0,8	0,42	
7 Teiginys	0,43	0,71	
8 Teiginys	0,41	0,77	
9 Teiginys		0,81	
10 Teiginys		0,86	
11 Teiginys		0,84	0,36
12 Teiginys		0,42	0,76
13 Teiginys			0,81
14 Teiginys			0,87

Pastaba. Paryškintu šriftu pažymėti didžiausi kintamojo faktorių svoriai.

3. REZULTATAI

3.1. Sociodemografinių duomenų analizė

Prieš pradėdant analizę pagal uždavinius, pirmiausiai buvo įvertintos tyrimo dalyvių charakteristikos. Tarp sociodemografinių duomenų (lyties, amžiaus, darbo stažo) ir kitų tyrimo kintamųjų reikšmingų ryšių nenustatyta (3-ia lentelė), išskyrus statistiškai reikšmingą, tačiau itin silpną neigiamą koreliaciją tarp grįžtamojo ryšio teikimo dažnumo ir respondento amžiaus ($r_s = -0,16$; $p < 0,05$). Tai galėtų reikšti, kad kuo vyresnis yra darbuotojas tuo rečiau jis ar ji yra linkę sulaukti grįžtamojo ryšio iš vadovo, tačiau dėl silpnos koreliacijos tokį rezultatą reikėtų vertinti kritiškai.

3.2. Nuotolinio darbo sąsajos su perdegimu darbe ir su darbu susijusiu nerimu

Atlikta analizė lyginant nuotoliniu ir nenuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus ir jų jaučiamą nerimą, perdegimo dimensijų įverčius bei grįžtamojo ryšio valentingumą. Kadangi duomenys normaliai pasiskirstę, buvo naudojamas Stjudento t testas nepriklausomoms imtims. Buvo gauta, kad tarp nuotoliniu būdu dirbančių ir ne nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų fizinio perdegimo, kognityvinio pervargimo, emocinio išsekimo ir su darbu susijusio nerimo įverčių reikšmingų skirtumų nėra (1 priedas). Taip pat atliktas palyginimas tarp nuotoliniu ir ne nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų grupių ir gaunamo grįžtamojo ryšio dažnumo, naudojant Chi² kriterijų, nes grįžtamojo ryšio dažnumo kintamasis - kategorinis. Reikšmingų skirtumų tarp grupių taip pat nenustatyta. Tokie gauti rezultatai nurodo, kad tarp nuotoliniu būdu ir vietoje dirbantys individai nesiskiria kalbant apie jaučiamą nerimą, perdegimą ir jo dimensijas ar iš vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio dažnumą, taip pat ir gaunamas grįžtamasis ryšys nėra reikšmingai labiau pozityvus ar negatyvus. Naudojant Chi² kriterijų taip pat buvo palygintos vyrų ir moterų dirbančių nuotoliniu būdu proporcijos. Reikšmingų skirtumų nerasta. Kadangi tarp grupių skirtumų nebuvo rasta, tolimesnei analizei naudoti bendri abiejų grupių respondentų duomenys.

3.3. Ryšiai tarp su darbu susijusio nerimo ir perdegimo darbe

Taip pat buvo keliamas uždavinys išanalizuoti ryšius tarp su darbu susijusio nerimo ir perdegimo darbe. Pirmiausia buvo pasitelkta koreliacinė analizė - rasti reikšmingi teigiami ryšiai ir su kiekviena iš perdegimo dimensijų. 4-oje lentelėje pateikti rezultatai parodo, kad su darbu susijęs nerimas reikšmingai teigiamai siejasi su fiziniu perdegimu ($r_s = 0,58$; $p < 0,01$), kognityviniu pervargimu ($r_s = 0,67$; $p < 0,01$) ir emociniu išsekimu ($r_s = 0,62$; $p < 0,01$). Tai reiškia kad didėjant jaučiamam nerimui, kartu didėja ir darbuotojo perdegimo dimensijos – fizinis perdegimas, kognityvinis pervargimas ir emocinis išsekimas. Siekiant atsakyti į antrą uždavinio dalį – išsiaiškinti su darbu susijusio nerimo prognostinę vertę perdegimui darbe – buvo atlikta regresinė analizė. Kiekvienam iš priklausomų kintamųjų (perdegimo darbe dimensijoms – fiziniam perdegimui, kognityviniam pervargimui ir emociniam išsekimui) skaičiuotas atskiras modelis, tačiau rezultatai pateikti vienoje lentelėje (3-ia lentelė). Iš gautų duomenų galima matyti, kad gauti regresiniai modeliai – reikšmingi.

3 lentelė. *Su darbo susijusio nerimo prognostinė vertė perdegimo darbe dimensijoms*

Priklausomi kintamieji	Nepriklausomas kintamasis			
	Su darbu susijęs nerimas			
	<i>Beta</i> (β)	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
Fizinis perdegimas	0,57 ***	82,1	<0,001	0,33
Kognityvinis pervargimas	0,65 ***	121,13	<0,001	0,42
Emocinis išsekimas	0,6 ***	94,85	<0,001	0,36

Pastaba. * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$.

Patikrintas kiekvieno modelio multikolinearumas ($VIF < 4$), ir reikšmingos išskirtys (visų modelių Cook'o matai mažesni nei 1). 3-ioje lentelėje parodyta, kad su darbu susijęs nerimas geriausiai prognozuoja kognityvinį pervargimą ($\beta = 0,65$; $p < 0,001$), šiuo modeliu galima paaiškinti 42 procentus kognityvinio pervargimo duomenų sklaidos ($R^2 = 0,42$). Šiek tiek prasčiau, tačiau taip pat neblogai su darbu susijęs nerimas prognozuoja fizinį perdegimą ($\beta = 0,57$; $p < 0,001$) bei emocinį išsekimą ($\beta = 0,6$; $p < 0,001$). Šis modelis galėtų paaiškinti 33 procentus fizinio perdegimo ($R^2 = 0,33$) ir 36 procentus emocinio išsekimo duomenų sklaidos ($R^2 = 0,36$). Šie gauti rezultatai patvirtina, geriausiai su darbu susijęs nerimas prognozuoja kognityvinę perdegimo dimensiją, o emocinę ir fizinę dimensijas šiek tiek silpniau tačiau taip pat reikšmingai.

4 lentelė Sociodemografinių charakteristikų, perdegimo dimensijų, su darbu susijusio nerimo ir iš vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio charakteristikų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Amžius	29,17	6,81	-									
2. Darbo stažas	2,2	2,7	0,33**	-								
3. Fizinis Perdegimas	3,82	1,6	-0,12	-0,07	-							
4. Kognityvinis pervargimas	3,33	1,48	-0,09	-0,09	0,7**	-						
5. Emocinis išsekimas	2,98	1,58	-0,01	-0,03	0,63**	0,7**	-					
6. Su darbu susijęs nerimas	2,51	0,9	-0,1	-0,08	0,58**	0,67**	0,62**	-				
7. Gaunamo grįžtamojo ryšio dažnumas	2,45	1,08	-0,16*	-0,1	-0,32**	-0,16*	-0,23**	-0,16*	-			
8. Iš vadovo gaunamas teigiamas grįžtamasis ryšys	4,88	1,42	-0,03	-0,03	-0,4**	-0,31**	-0,33**	-0,28**	0,47**	-		
9. Iš vadovo gaunamas neigiamas grįžtamasis ryšys	3,12	1,6	-0,14	0,07	0,12	0,22**	0,19*	0,15*	-0,01	0,08	-	
10. Santykis su vadovu	3,8	0,83	-0,01	-0,05	-0,44**	-0,46**	-0,51**	-0,42**	0,51**	0,58**	-0,19*	-

Pastaba. * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis.

3.4. Iš vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio charakteristikų ryšiai su perdegimu darbe

Siekiant atsakyti į trečio tyrimo uždavinį - nustatyti iš vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio charakteristikų – dažnumo ir valentingumo – ryšius su perdegimu darbe, pirmiausia buvo pasitelkta koreliacinė analizė. 4-oje lentelėje pateikti rezultatai nurodo, kad reikšmingos neigiamos koreliacijos nustatytos tarp grįžtamojo ryšio dažnumo ir perdegimo dimensijų – fizinio perdegimo ($r_s = -0,32$; $p < 0,01$) ir emocinio išsekimo ($r_s = -0,23$; $p < 0,01$), bei itin silpna, bet taip pat reikšminga – kognityvinio pervargimo ($r_s = -0,16$; $p < 0,05$). Tai reiškia, kad darbuotojui dažniau gaunant grįžtamąjį ryšį iš vadovo, jis taip pat bus linkęs pasižymėti mažesniu fiziniu perdegimu, kognityviniu pervargimu ir emociniu išsekimu. Taip pat 4-oje lentelėje nurodyti ryšiai ir tarp perdegimo darbe ir grįžtamojo ryšio valentingumo. Rasta, kad tarp iš vadovo gaunamo teigiamo grįžtamojo ryšio ir perdegimo dimensijų – fizinio perdegimo ($r_s = -0,4$; $p < 0,01$), kognityvinio pervargimo ($r_s = -0,31$; $p < 0,01$) ir emocinio išsekimo ($r_s = -0,33$; $p < 0,01$) egzistuoja vidutinio stiprumo reikšmingos neigiamos koreliacijos. Šie gauti rezultatai parodo, kad darbuotojui iš vadovo gaunant daugiau pozityvaus grįžtamojo ryšio, jis ar ji yra mažiau linkęs perdegti – fiziškai, emociškai ar kognityviškai. Tuo tarpu reikšmingi ryšiai nustatyti tarp kai kurių perdegimo dimensijų ir iš vadovo gaunamo neigiamo grįžtamojo ryšio – kognityvinio pervargimo ($r_s = 0,22$; $p < 0,05$) ir emocinio išsekimo ($r_s = 0,19$; $p < 0,05$), tačiau ne tarp fizinio perdegimo ($r_s = 0,12$; $p > 0,05$). Tai reiškia, kad darbuotojui iš vadovo gaunant daugiau negatyvaus grįžtamojo ryšio, jis ar ji yra labiau linkęs kognityvinį ir emocinį perdegimą vertinti aukštesniais balais, tačiau fizinis perdegimas su negatyviu grįžtamoju ryšiu nesisieja. Vis dėlto, nors nustatytos koreliacijos yra reikšmingos, tačiau itin silpnos, todėl rezultatus reikėtų vertinti kritiškai. Siekiant kuo nuosekliau atsakyti į trečią tyrimo uždavinį, taip pat buvo pasitelkta tiesinė regresija – skaičiuojama grįžtamojo ryšio valentingumo prognostinė reikšmė perdegimo dimensijoms. Su grįžtamojo ryšio dažnumo duomenimis regresinė analizė nebuvo atlikta, kadangi duomenys – kategoriniai. Taip pat, kadangi tarp perdegimo darbe dimensijų ir iš vadovo gaunamo neigiamo grįžtamojo ryšio rastos tik silpnos koreliacijos, regresinė analizė nebuvo atliekama. Todėl tiesinė regresija buvo naudojama tik tarp iš vadovo gaunamo teigiamo grįžtamojo ryšio ir perdegimo dimensijų ryšiui apskaičiuoti. Kiekvienam iš priklausomų kintamųjų (fiziniam perdegimui, kognityviniam išsekimui ir emociniam pervargimui) skaičiuotas atskiras modelis, tačiau rezultatai pateikti vienoje lentelėje (5-a lentelė).

5 lentelė. Iš vadovo gaunamo teigiamo grįžtamojo ryšio prognostinė vertė perdegimo darbe dimensijoms

Priklausomi kintamieji	Nepriklausomas kintamasis			
	Iš vadovo gaunamas teigiamas grįžtamasis ryšys			
	<i>Beta</i> (β)	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
Fizinis perdegimas	-0,38 ***	29	<0,001	0,15
Kognityvinis pervargimas	-0,26 ***	11,68	<0,001	0,07
Emocinis išsekimas	-0,29 ***	15,81	<0,001	0,09

Pastaba. * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$.

Pirmiausia, buvo patikrintas kiekvieno modelio multikolinearumas ($VIF < 4$), ir reikšmingos išskirtys (visų modelių Cook'o matai mažesni nei 1). 5-oje lentelėje pateikti analizės rezultatai parodė, kad regresijos modeliai - reikšmingi. Gauta, kad iš vadovo gaunamas pozityvus grįžtamasis ryšys neigiamai reikšmingai, tačiau gana prastai prognozuoja perdegimo dimensijas, tai yra, fizinį perdegimą ($\beta = -0,38$; $p < 0,001$), šiuo modeliu būtų galima paaiškinti 15 procentų fizinio perdegimo duomenų sklaidos ($R^2 = 0,15$), šiek tiek prasčiau - kognityvinį pervargimą ($\beta = -0,26$; $p < 0,001$), galima paaiškinti tik 7 procentus kognityvinio pervargimo duomenų sklaidos ($R^2 = 0,07$), ir emocinį išsekimą ($\beta = -0,29$; $p < 0,001$), modeliu paaiškinama tik 9 procentai emocinio išsekimo duomenų sklaidos ($R^2 = 0,09$). Tokie gauti duomenis leidžia daryti išvadą, kad iš vadovo gaunamas pozityvus grįžtamasis ryšys ne visiškai leidžia numatyti mažesnius perdegimo rodiklius, kadangi gauti rezultatai - silpni.

3.5. Santykio su vadovu ir iš vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio charakteristikų sąsajos

Atsakant į ketvirtą tyrimo uždavinį – siekiant nustatyti santykio su vadovu ir iš vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio charakteristikų sąsajas – pirmiausia buvo pasitelkta koreliacinė analizė. 4-oje lentelėje, analizės rezultatai parodė, kad tarp santykio su vadovu ir grįžtamojo ryšio dažnumo egzistuoja stipri teigiama koreliacija ($r_s = 0,51$; $p < 0,01$). Tai reiškia, kad darbuotojui palaikant geresnius santykius su vadovu, jis taip pat bus linkęs grįžtamąjį ryšį gauti dažniau. Taip pat rasta reikšminga stipri teigiama koreliacija tarp santykio su vadovu ir pozityvaus gaunamo grįžtamojo ryšio ($r_s = 0,58$; $p < 0,01$). Tokie rezultatai nurodo, kad esant geram santykiui su vadovu, darbuotojas bus linkęs gauti daugiau pozityvaus grįžtamojo ryšio. Tarp santykio su vadovu ir negatyvaus grįžtamojo ryšio taip pat rasta reikšminga neigiama koreliacija, tačiau itin silpna ($r_s = -0,19$;

$p < 0,01$). Tai galėtų reikšti, kad esant geresniam darbuotojo santykiui su vadovu, yra gaunama mažiau negatyvaus grįžtamojo ryšio, tačiau dėl koreliacijos koeficiento dydžio rezultatus vertėtų vertinti kritiškai. Siekiant nuosekliai išnagrinėti ryšius tarp konstruktyvų taip pat buvo skaičiuojama ryšio su vadovu prognostinė reikšmė grįžtamojo ryšio charakteristikoms. Tam buvo pasitelkta regresinė analizė. Analizė atlikta tik su grįžtamojo ryšio valentingumo duomenimis, kadangi grįžtamojo ryšio dažnumo duomenys – ranginiai. Gauti rezultatai parodė, kad santykis su vadovu leidžia nuspėti iš vadovo gaunamą teigiamą grįžtamąjį ryšį ($\beta = 0,56$; $p < 0,001$), šis regresijos modelis leidžia paaiškinti 32 procentus iš vadovo gaunamo teigiamo grįžtamojo ryšio duomenų sklaidos ($R^2 = 0,32$). Taip pat gauta, kad santykis su vadovu leidžia reikšmingai prognozuoti iš vadovo gaunamas neigiamas grįžtamasis ryšį ($\beta = -0,19$; $p < 0,05$), tačiau toks modelis leidžia paaiškinti tik 4 procentus neigiamo grįžtamojo ryšio duomenų sklaidos, todėl prognostinė vertė – ne itin reikšminga. Šie rezultatai reiškia, kad geras santykis su vadovu leidžia numatyti pozityvesnį darbuotojo gaunamą grįžtamąjį ryšį, tačiau neturi prognostinės vertės gaunamam neigiamam grįžtamajam ryšiui.

5 lentelė. *Santykio su vadovu prognostinė reikšmė iš vadovo gaunamam grįžtamajam ryšiui*

Priklausomi kintamieji	Nepriklausomas kintamasis			
	Santykis su vadovu			
	<i>Beta</i> (β)	<i>F</i>	<i>p</i>	R^2
Iš vadovo gaunamas teigiamas grįžtamasis ryšys	0,56 ***	77,22	<0,001	0,32
Iš vadovo gaunamas neigiamas grįžtamasis ryšys	-0,19 *	6,08	<0,05	0,04

Pastaba. * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$.

3.6. Grįžtamojo ryšio valentingumo įtaką sąsajai tarp darbe jaučiamo nerimo ir perdegimo

Siekiant atsakyti į penktą tyrimo uždavinį – įvertinti iš vadovo gaunamo negatyvaus ir pozityvaus grįžtamojo ryšio įtaką sąsajai tarp darbe jaučiamo nerimo ir perdegimo – buvo pasitelkta moderacinė analizė. Visi sąveikos kintamieji – normaliai pasiskirstę, todėl analizę atlikti galima. Pirmiausiai buvo apskaičiuojama sąveika (sandauga) tarp teigiamo ir (atskirai) neigiamo iš vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio ir nerimo. Šiems skaičiavimams buvo naudojami konstruktai paversti į Z balus. Vis dėlto, įvedus moderaciją gauti rezultatai, kad sąveika tarp pozityvaus ($\beta=0,06$; $p > 0,05$) ir negatyvaus ($\beta=0,03$; $p > 0,05$) grįžtamojo ryšio ir su darbu susijusio nerimo reikšmingai nenuspėja

perdegimo darbe. Tai reiškia, kad iš vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio valentingumas, ryšio tarp su darbu susijusio nerimo ir perdegimo, nmoderuoja.

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Šio darbo tikslas buvo išanalizuoti ryšius tarp iš vadovų gaunamo grįžtamojo ryšio, nerimo ir perdegimo darbe nuotolinio darbo kontekste. Atliktas tyrimas parodė reikšmingus ryšius tarp iš vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio charakteristikų, su darbu susijusio nerimo ir perdegimo darbe. Vis dėlto, kai kurios keltos prielaidos (pavyzdžiui, kad grįžtamojo ryšio valentingumas moderuoja ryšį tarp su darbu susijusio nerimo ir perdegimo) nepasitvirtino. Šioje darbo dalyje stengiamasi plačiau išanalizuoti gautus rezultatus, palyginti su esama moksline literatūra ir pateikti galimas rezultatų priežastis.

4.1. Nuotolinio darbo sąsajos su perdegimu darbe ir su darbu susijusiu nerimu

Tyrime nebuvo gauta reikšmingų skirtumų tarp nuotoliniu būdu ir įprastai dirbančių darbuotojų. Tai reiškia, kad nuotoliu dirbančių darbuotojų grupė nepatiria daugiau nerimo ir nėra labiau perdegę. Nors šiame darbe buvo išskirta, kad nuotolinis darbas gali išlieti darbo ir asmeninio gyvenimo ribas (Arlinhaus & Nachreiner, 2014), bei silpninti santykius tarp darbuotojų (Galanti et al., 2021), taip paveikiant darbuotojo savijautą darbe, nuotolinis darbas gali turėti ir savitų privalumų, kurie gali padėti susitvarkyti su nerimu ar išvengti perdegimo. Pavyzdžiui, dažnai išskiriama galimybė darbuotojui pačiam spręsti kaip ir kada atlikti darbą (Gajendran & Harrison, 2007). Darbo autonomija, nurodoma kaip vienas iš svarbesnių darbo išteklių (Bakker & Demerouti, 2007), gali padėti darbuotojui susitvarkyti su perdegimu, ypač jei darbuotojas yra savo srities ekspertas. Taip pat kaip vienas iš nuotolinio darbo privalumų, pažymimas sumažėjęs darbo ir šeimos konfliktas (Senturk et al., 2021). Ypač darbuotojams, kurie savo gyvenime prioritetą teikia šeimai, galimybė daugiau laiko praleisti namuose ir sinchronizuoti darbo ir šeimos reikalavimus, taipogi galėtų suveikti kaip papildomas resursas ir padėti susitvarkyti su kylančiu nerimu ir perdegimu. Vis dėlto, tokie gauti rezultatai nebūtinai galėjo priklausyti nuo nuotolinio darbo privalumų ir suteikiamų papildomų išteklių. Darbuotojai galėjo mažiau nerimauti dirbant nuotoliu ir dėl, pavyzdžiui, sudėtingos socialinės situacijos darbovietėje. Tarpasmeninių santykių konfliktai labai ryškiai siejasi su darbuotojų perdegimu (Leiter & Maslach, 1988). Pavyzdžiui, Nakrošienė ir Butkevičienė (2016) vieną iš nuotolinio darbo privalumų išskiria galimybę mažiau bendrauti su kolegomis. Tai galėtų reikšti, kad darbuotojui nesutariant su vadovu ar kolegomis, nuotolinis darbas kaip tik padeda išvengti kasdienių interakcijų, kurios verčia darbuotoją jaustis

blogai, todėl šiuo atveju darbas iš namų kaip tik galėtų sumažinti jaučiamą nerimą ir padėti išvengti perdegimo. Taip pat dirbant grupėse, gali pasireikšti „Emocinio užkrato“ fenomenas, kurio metu vieno ar kelių individų nuotaika yra perduodama visai grupei (Sonnentag & Frese, 2012). Tai reikštų, kad darbovietėse ar profesijose, kurios yra siejamos su aukštesniu ir dažnesniu stresu, darbuotojai gali imti dalintis neigiamomis emocijomis, o tokiu atveju nuotolinis darbas leistų šį stresą sumažinti. Tad darbuotojas gali pats dažniau rinktis nuotolinį darbą vien stengdamasis išvengti didelį stresą keliančios aplinkos, arba kaip tik rinktis darbą iš namų, kaip daugiau paramos suteikiančią erdvę. Šiuo atveju darbdaviams čia svarbu atkreipti dėmesį, kad priklausomai nuo darbuotojo, nuotolinis darbas gali jam padėti išvengti tam tikrų stresorių darbe, mažiau nerimauti ir perdegti. Todėl nereikėtų riboti darbuotojo galimybės dirbti nuotoliu, kaip tik suteikti galimybę rinktis. Apibendrinus, nuotolinis darbas itin priklauso nuo darbuotojo asmeninės situacijos, todėl norint atidžiau analizuoti nuotolinio darbo kontekstą, būtina įtraukti daugiau kintamųjų apie darbuotojo darbo iš namų ir iš ofiso sąlygas bei jų adekvatumą.

4.2. Ryšiai tarp su darbu susijusio nerimo ir perdegimo darbe

Tyrimas atskleidė sąsajas tarp su darbu susijusio (situacinio) nerimo ir perdegimo darbe. Gauti rezultatai parodė, kad didesnis jaučiamas nerimas ne tik siejasi su aukštesniais perdegimo įverčiais, tačiau ir prognozuoja juos. Tai reiškia, kad darbuotojui nuolatos esant stresą keliančioje aplinkoje, reaguos į šias situacijas jausdamas nerimą, kuris darbuotoją vargins ir prisidės prie perdegimo – tai yra fizinių, kognityvinių ir ypač emocinių išsekimo - vystymosi. Tai sutampa su Turnipseed (1998) gautais rezultatais. Tyrime autorius patvirtina ryšius tarp situacinio nerimo darbe ir perdegimo, didžiausią svorį suteikiant emociniam išsekimui. Nenuostabu, nes darbuotojas susidūręs su ūmiu nerimu, gali jaustis emociškai išsunktas. Taip pat rezultatus patvirtina ir Koutsimani ir kolegų (2019) metaanalizė, kurioje išskirta, kad nerimas ir perdegimas – nepersidengiantys konstruktai, ir patvirtinta, kad dažniau nerimaujantys darbuotojai, yra linkę dažniau perdegti. Šiame darbe gauti rezultatai taip pat nurodo į stipresnius ryšius tarp kognityvinio ir emocinio pervargimo, nei fizinio. Tad remiantis šiais rezultatais galima daryti prielaidą, kad norint sumažinti darbuotojų perdegimą darbovietėje, pirmiausia būtų galima analizuoti pagrindinius stresorius ir su darbu susijusio nerimo šaltinius, kuriuos pašalinus, tikėtina kad sumažėtų ir perdegimas.

4.3. Iš vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio charakteristikų ryšiai su perdegimu darbe

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad iš vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio dažnumas yra susijęs su perdegimu darbe – kuo dažniau teikiamas grįžtamasis ryšys, tuo mažesni perdegimo įverčiai. Tai galėtų reikšti, kad darbuotojas, dažniau gaunantis grįžtamąjį ryšį, turi galimybę dažniau pakoreguoti savo atliktą teigiama linkme, pritaikyti tinkamiausią elgesio strategiją ir taip optimaliai naudoti savo emocinius, kognityvinius ir fizinius resursus. Tuo tarpu darbuotojai grįžtamąjį ryšį gaunantys rečiau, turi mažiau progų keisti elgesį. Taip pat rezultatai atskleidė, kad teigiamas grįžtamasis ryšys leidžia tam tikra apimtimi prognozuoti mažesnius perdegimo rodiklius. Tai reiškia, kad darbuotojai iš vadovo gaunantys teigiamą grįžtamąjį ryšį, bus linkę rečiau perdegti. Grįžtamasis ryšys – vienas iš darbo resursų, kurie padeda darbuotojui susitvarkyti su aukštais darbo reikalavimais (Demerouti & Sanz Vergel, 2014). Vis dėlto, kadangi rasta prognostinė reikšmė, ganėtinai nedidelė, grįžtamasis ryšys greičiausiai galėtų būti interpretuojamas kaip darbo išteklių kombinacijos dalis. Tai reiškia, kad darbuotojui norint susitvarkyti su aukštais darbo reikalavimais, būtina turėti ne vieną darbo išteklių, o jų rinkinį. Vis dėlto, tyrimas patvirtino tik silpnus ryšius tarp iš vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio ir perdegimo darbe. Tai reiškia, kad darbuotojas gaunantis daugiau grįžtamojo ryšio, bus labiau linkęs perdegti. Vis dėlto, ryšys itin silpnas, todėl sunkiau daryti prielaidas ir vertėtų šį ryšį dar patyrinėti. Neigiamas grįžtamasis ryšys nebūtinai turi neigiamą poveikį darbuotojui. Pavyzdžiui, Kluger ir DeNisi (1996) pažymi, kad tiek negatyvus, tiek pozityvus grįžtamasis ryšys gali teigiamai paveikti mokymosi procesą darbovietėje. Tai yra, darbuotojas gaunantis neigiamą grįžtamąjį ryšį, gali panaudoti gautą informaciją koreguojant atliktą, išsigryninti efektyviausius metodus ir kaip tik efektyviau tvarkytis su darbo keliamais reikalavimais. Vis dėlto, organizacijoms svarbu atsiminti, kad darbuotojams svarbu perduoti teigiamą grįžtamąjį ryšį, kuris gali padėti išvengti perdegimo.

4.4. Ryšiai tarp santykio su vadovu ir iš vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio charakteristikų

Darbe taip pat buvo parodyta, kad santykis su vadovu yra susijęs su dažnesniu ir pozityvesniu grįžtamojo ryšiu. Rastas stiprus ryšys tarp santykio su vadovu ir grįžtamojo dažnumo bei pozityvaus gaunamo grįžtamojo ryšio, nurodo, kad darbuotojas gerai sutariantis su vadovu, tikėtina kad dažniau sulauks teigiamų atsiliepimų apie savo atliktą. Panašius rezultatus patvirtina ir Kacmar ir kolegų (2003) tyrimas. Autoriai parodė, kad esant geram santykiui tarp vadovo ir pavaldinio, tarp jų vyksta dažnesnė komunikacija, o darbuotojai sulaukia geresnių atlikties

įvertinimų. Tokius rezultatus taip pat galima paaiškinti per vadovo–pavaldinio santykių kokybės teoriją (Liden et al., 1997). Geras darbuotojo ir vadovo santykis skatina vadovą dažniau keistis su darbuotoju informacija ir kitais resursais – vienas iš jų teigiamas grįžtamasis ryšys, kuriuo gali būti perduodama ir vadovo parama. Tai svarbu prisiminti organizacijoms, kadangi parodyta, kad kuo dažniau teikiamas grįžtamasis ryšys – tuo jis efektyvesnis (pavyzdžiui, Sleiman et al., 2020), todėl skatinant gerus vadovo ir darbuotojo santykius galima paskatinti ir dažnesnį darbuotojui teikiamą pozityvų grįžtamąjį ryšį. Taip pat rezultatai parodė tik itin nestiprų ryšį tarp neigiamo grįžtamojo ryšio ir santykio su vadovu. Tai reiškia, kad geras santykis su vadovu ne visiškai garantuoja, kad darbuotojas gaus mažiau neigiamo grįžtamojo ryšio. Vis dėlto, Kacmar ir kolegų (2003) tyrime pažymimi panašūs rezultatai. Esant prastesniam darbuotojo ir jo vadovo santykiui, darbuotojas dažniau sulaukia negatyvaus grįžtamojo ryšio. Darbuotojui ir vadovui ir taip prasčiau sutariant, tikėtina kad negatyvi informacija ar diskusija apie problemas, santykius gali dar labiau pabloginti. Tad santykis su vadovu, gali prognozuoti darbuotojo gaunamam grįžtamojo ryšio valentingumą – esant geresniam santykiui, darbuotojas gauna daugiau pozityvaus grįžtamojo ryšio. Tai reikšminga organizacijoms, nes parodo, kad skatinamas geras santykis tarp vadovo ir jo komandos nario, gali paskatinti ir dažnesnį vadovo pozityvios informacijos perdavimą darbuotojui.

4.5. Iš vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio valentingumo įtaką sąsajai tarp darbe jaučiamo nerimo ir perdegimo

Šis tyrimas parodė, kad iš vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio valentingumas (pozityvumas ar negatyvumas) neturi įtakos ryšiui tarp su darbu susijusio nerimo ir perdegimo. Darbe buvo keliami prielaidai, kad neigiamas grįžtamasis ryšys sukels papildomą įtampą darbuotojui ir paspartins nerimą ir perdegimą. Vis dėlto, atliktas tyrimas šio ryšio nepatvirtino. Kodėl galėjo būti gauti tokie rezultatai? Nors parodyta, kad negatyvus grįžtamasis ryšys sukelia negatyvias emocijas (Belschak & Den Hartog, 2009), tačiau jei grįžtamasis ryšys darbuotojo yra vertinamas kaip įrankis, nepaisant emocinio konteksto, vienodas svaris ir reikšmė suteikiamas tiek teigiamam tiek neigiamam grįžtamajam ryšiui (Greller & Parsons, 1992). Tai reiškia, kad reakcija į grįžtamąjį ryšį itin priklauso nuo darbuotojo suteikiamos vertės. Jei negatyvus grįžtamasis ryšys traktuojamas kaip naudinga informacija atlikčiai pakoreguoti, o ne įžeidimas ar asmeninė kritika, gali būti kad darbuotojas jį priims kaip faktą ir panaudos keičiant veiksmus. Tai yra, tokiu atveju negatyvus grįžtamasis ryšys nesukels daugiau nerimo ir neskatins darbuotojo eikvoti emocinių ar kognityvinių resursų. Su darbu susijęs nerimas iš esmės yra reakcija į suvokiamą grėsmę darbe (kas

galėtų būti negatyvus grįžtamasis ryšys) (Spector & Goh, 2001), tačiau jei ši grėsmė yra matoma labiau kaip pagalba tobulėti, nėra priežasčių kilti nerimui. Taip pat darbuotojas gavęs negatyvų grįžtamąjį ryšį gali tiesiog jo nepriimti. Pavyzdžiui, Gnepp ir kolegos (2020) nurodo, kad darbuotojai gavę negatyvų grįžtamąjį ryšį, yra linkę jo priežastis priskirti aplinkai bei vertinti tokią informaciją kaip mažiau tikslią, abejoti grįžtamojo ryšio šaltinio patikimumu. Darbuotojas gali nenorėti priimti negatyvios informacijos apie save (Ilgen et al., 1979). Tai reiškia, kad gavęs negatyvų grįžtamąjį ryšį iš vadovo, darbuotojas tiesiog ignoruos šią informaciją kaip nereikšmingą ir ji vėlgi neturės įtakos emocinei būsenai ar įdedamoms pastangoms. Pavyzdžiui, Nease ir kolegos (1999) nurodo, kad darbuotojai sulaukę negatyvaus grįžtamojo ryšio gali arba padidinti pastangų kiekį arba kaip tik, atsisakyti priimti tokią informaciją ir pastangų kiekį sumažinti, priklausomai nuo darbuotojo saviveiksmingumo lygio. Tad darbuotojas gali labai įvairiai sureaguoti į gautą negatyvų grįžtamąjį ryšį – nepaisyti emocinio konteksto ir panaudoti kaip informaciją atlikčiai tobulinti ar tiesiog jo nepriimti. Todėl norint giliau suprasti ryšius tarp negatyvaus grįžtamojo ryšio ir nerimo bei perdegimo, būtina įtraukti darbuotojo reakciją į grįžtamąjį ryšį bei jo priėmimą. Taip pat darbe buvo keliama prielaida, kad teigiamas grįžtamasis ryšys suveiks kaip papildomas resursas padedantis susidoroti su nerimu ir aukštais darbo reikalavimais, todėl padės slopinti ryšį tarp su darbu susijusio nerimo ir perdegimo. Tyrimas tokio ryšio irgi nepatvirtino. Ankstesni tyrimai nurodo į priešingą rezultatą. Pavyzdžiui, Daniels ir Larson (2001) parodė, kad teikiamas pozityvus grįžtamasis ryšys padeda darbuotojams nusiraminti. Tyrimo dalyviai pozityvų grįžtamąjį ryšį interpretavo kaip reikšmingą patirtį, kuri prisidėjo prie jų saviveiksmingumo padidėjimo ir sumažėjusio situacinio nerimo. Taigi, grįžtamasis ryšio prigimtis itin sudėtinga, o darbuotojų reakcija į pozityvų ir negatyvų grįžtamąjį ryšį – kompleksiška, individuali ir galinti apimti daugiau veiksmų, kaip saviveiksmingumas ar pasitikėjimas savimi.

4.6. Tyrimo ribotumai ir tolesnių tyrimų kryptys

Šio tyrimo apklausos būdas – internetinė anketa, kuria pasidalinta bendrai tarp socialinių tikslų vartotojų. Šiuo atveju, imčiai nebuvo atsirinkti atsitiktiniai Lietuvos darbuotojai. Tai reiškia, kad tyrimo anketą galėjo užpildyti dalyviai pasižymintys specifinėmis savybėmis, pavyzdžiui, tik gerai mokantys naudotis informacinėmis technologijomis darbuotojai (tai galėtų reikšti polinkį dirbti nuotoliniu būdu). Dėl šios priežasties tyrimo duomenys gali būti kiek vienareikšmiai ir tendencingi. Tai šiek tiek atsispindi ir tyrimo imtyje – ne nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų grupė buvo labai maža, palyginus su nuotoliniu būdu dirbančiais darbuotojais,

todėl imtis gali būti nereprezentatyvi. Taip pat tendencingumą gali signalizuoti ir tai, kad imtis – palyginti jauna. Amžiaus vidurkis – 29-eri metai, todėl vėlgi, gali būti, kad tyrime dalyvavo tam tikromis savybėmis pasižymintys individai, kurie galėjo paveikti rezultatus. Dar vienas tyrimo trūkumas – duomenys buvo renkami savistabos būdu, tyrimo dalyviai užpildė anketas remdamiesi savo subjektyvia nuomone. Norint gauti visiškai tikslius ir patikimus rezultatus reikėtų rinktis objektyvesnį duomenų kaupimo būdą, pavyzdžiui, stebėti tyrimo dalyvių elgesį ir sąveiką su vadovu organizacijoje.

Taip pat svarbu paminėti, kad tyrimas buvo atliekamas laikotarpiu, kuomet Rusija pradėjo agresyvią okupaciją Ukrainoje. Šis politinis veiksnys galėjo lemti didesnius tyrimo dalyvių nerimo įverčius, kadangi vasario, kovo ir balandžio mėnesiais buvo jaučiamas didesnis visuotinis nerimas ir netikrumas dėl esamos politinės situacijos, o tai galėjo tendencingai pakreipti šio tyrimo rezultatus.

Nuotolinis darbas – kol kas labai nauja sritis, ypatingai todėl, kad per paskutinius kelis metus dėl pandeminės situacijos daugybė įmonių buvo priverstos perkelti darbuotojus dirbti nuotoliu. Egzistuoja tyrimų pažyminių, kad lytis gali daryti įtaką nuotolinio darbo vertinimui. Pavyzdžiui, pažymimas skirtumas tarp nuotolinio darbo poveikio vyrams ir moterims (Senturk et al., 2021). Tyrime daroma prielaida, kad moterys dirbdamos iš namų susiduria su dažnesniais trukdžiais (kaip, pavyzdžiui, namų ruoša ar vaikų priežiūra) ir dėl to kylančiu didesniu stresu, todėl nuotolinis darbas gali daryti didesnę įtaką būtent moterų darbo rezultatams ar savijautai dirbant iš namų. Vis dėlto pažymima, kad moterys labiau vertina galimybę dirbti iš namų, tuo tarpu vyrai geriau jaučiasi dirbdami tradiciškai darbo vietoje (Raišienė et al., 2020). Tad panašu, kad lytis gali turėti įtakos nuotolinio darbo rezultatams ir darbuotojo savijautai, todėl ateities tyrimuose būtų svarbu įtraukti ir lyties aspektą.

Dar viena kryptis, kuria būtų galima tęsti tyrimus – iš vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio ir amžiaus aspektas. Pavyzdžiui, parodyta, kad skirtingos amžiaus kartos ne tik iš vadovo tikisi gauti grįžtamąjį ryšį skirtingu dažnumu, bet ir skirtingais kanalais (Coffin et al., 2012). Taip skirtingos amžiaus kartos skirtingai reaguoja į negatyvų ir pozityvų grįžtamąjį ryšį. Vyresni darbuotojai gali jausti mažesni poreikį bendrai gauti grįžtamąjį ryšį apie savo patirtį, kadangi yra linkę labiau remtis savo patirtimi. Netgi parodyta, kad amžius gali moderuoti ryšį tarp jaučiamo situacinio nerimo ir kai kurių perdegimo dimensijų (pavyzdžiui, neveiksmingumo)(Turnipseed, 1998), kadangi vyresni darbuotojai, nors ir jaučia nerimą, tačiau yra išmokę tinkamai jį reaguoti. Tai reikštų, kad grįžtamojo ryšio valentingumas irgi galėtų daryti mažesnę poveikį vyresniems darbuotojams, dėl gebėjimo atsiriboti nuo emocinio komponento. Tad ateities tyrimuose būtų

galima atidžiau panagrinėti ryšius tarp nerimo, perdegimo ir grįžtamojo ryšio konstrukty, sąsajoje su darbuotojo amžiumi.

Taip pat šiame darbe nustatyta nerimo prognostinė vertė perdegimui, tačiau yra tyrimų teigiančių, kad nerimas yra šalutinis perdegimo sukeltas produktas. Pavyzdžiui, Weber ir Jaekel-Reinhard (2000) pažymi, kad nerimas – vienas iš stipriausių perdegimo sukeliama sveikatos sutrikimų. Tai yra, nerimas gali būti išskiriamas kaip vienas iš perdegimo sukeltų pasekmių. Tuo tarpu Shirom (2003) pažymi, kad nerimas gali kilti kartu su perdegimu, kaip produktas aktyvių veiksmų, siekiant susidoroti su perdegimu. Tai reiškia, kad nerimas veikia kaip sužadinantis veiksnys, sukeliantis darbuotojui poreikį keisti situaciją. Gali būti, kad nerimaujantis darbuotojas ima sparčiau eikvoti savo energetinius resursus, emociškai ir kognityviškai išsenka ir į stresines situacijas reaguoja dar didesniu nerimu – tarsi užsisuka nesibaigiantis ratas. Taip pat egzistuoja ir tyrimų, nagrinėjančių jaučiamą nerimą kaip perdegimo išvengti padedantį veiksnį. Jei darbuotojas suvokia jaučiamą nerimą kaip motyvuojantį informacijos ir energijos šaltinį, jo emocinio pervargimo įverčiai ilgalaikėje perspektyvoje gali sumažėti (Strack et al., 2015). Tai reikštų, kad nerimo efektas priklauso nuo darbuotojo požiūrio į nerimą ir jo slopinimo. Tad ateities tyrimuose būtų galima atidžiau panagrinėti priežastinius ryšius tarp nerimo ir perdegimo bei jo dimensijų.

4.7. Praktinės tyrimo rekomendacijos

Šis tyrimas parodė, kad nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai nejaučia daugiau nerimo ir nėra linkę labiau perdegti, nei įprastai dirbantys darbuotojai. SPRINTER 2020 metais atliktame tyrime, net 70% apklaustųjų nurodė, kad po karantino norės nuolatos ar dalį laiko dirbti nuotoliu – tai parodo, kad darbuotojams ši galimybė yra svarbi. Dabartinėje rinkos situacijoje, įmonėms svarbu išlaikyti konkurencinį pranašumą ir patrauklumą konkurentams. Suteikiamas lankstumas – vienas iš jų, todėl tokie rezultatai yra ypač reikšmingi darbdaviams suteikiant galimybę savo darbuotojams dirbti iš namų. Vis dėlto, tolimesniuose tyrimuose verta giliau panagrinėti nuotolinio darbo keliamus iššūkius ir privalumus, bei motyvacinius veiksnius verčiančius darbuotoją rinktis nuotolinį darbą, kadangi šios charakteristikos galėtų padėti pamatyti aiškesnį nuotolinio darbo poveikį darbuotojams.

Taip pat šiame darbe gauti rezultatai patvirtino stiprų ryšį tarp nerimo ir perdegimo. Tai reikšminga organizacijoms, nes esant aukštiesiems darbuotojų perdegimo rodikliams, kaip viena iš prevencinių priemonių galėtų būti nerimą darbuotojams keliančių veiksnių analizė ir jų šalinimas. Tai galimai padėtų sumažinti perdegimo rodiklius. Tyrimas parodė ir iš vadovo gaunamo

pozityvaus grįžtamojo ryšio reikšmę darbuotojams. Kaip dar viena perdegimo prevencinė priemonė galėtų būti vadovo teikiamo pozityvaus grįžtamojo ryšio skatinimas.

IŠVADOS

1. Nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai nesiskiria patiriamo su darbu susijusio nerimo kiekiu ir nepasižymi didesniais perdegimo darbe rodikliais
2. Darbe jaučiamas nerimas yra susijęs su perdegimu: stipresnis su darbu susijęs nerimas leidžia numatyti didesnius darbuotojų perdegimo rodiklius
3. Iš vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio charakteristikos yra susijusios su perdegimu darbe, tačiau ne visos: dažnesnis grįžtamasis ryšys yra susijęs su mažesniais perdegimo darbe rodikliais, o pozityvus grįžtamasis ryšys leidžia numatyti mažesnius perdegimo rodiklius, tačiau negatyvus grįžtamasis ryšys nėra reikšmingai susijęs su perdegimu darbe
4. Darbuotojo santykis su vadovu yra susijęs su grįžtamojo ryšio charakteristikomis – esant geresniam darbuotojo santykiui su vadovu, darbuotojas bus linkęs grįžtamąjį ryšį gauti dažniau ir labiau pozityvų.
5. Sąveika tarp iš vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio pozityvumo ar negatyvumo ir su darbu susijusio nerimo neturi įtakos ryšiui tarp su darbu susijusio nerimo ir perdegimo darbe.

LITERATŪRA

Arlinghaus, A., Nachreiner, F. (2014). Health effects of supplemental work from home in the European Union. *Chronobiology International*, 31(10), 1-8. <https://doi.org/10.3109/07420528.2014.957297>

Baker, N. (2010). Employee feedback technologies in the human performance system. *Human Resource Development International*, 13(4), 477-48. <https://doi.org/10.1080/13678868.2010.501994>

Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Belschak, F. D., Den Hartog, D. N. (2009). Consequences of Positive and Negative Feedback: The Impact on Emotions and Extra-Role Behaviors. *Applied Psychology*, 58(2), 274-303. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00336.x>

Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2014). *Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. Paimta iš <http://www.statistika.mif.vu.lt/wp-content/uploads/2014/04/regresine-analize.pdf>

Chhokar, J. S., & Wallin, J. A. (1984). A field study of the effect of feedback frequency on performance. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 524-530. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.524>

Coffin, J., McGivern, S., Underwood-Price, L., Xiong, S. and Zander, H. (2012). *Feedback in an intergenerational workplace*. *Journal of Management Research*, 2, 1-25. paimta iš: <http://wp.stolaf.edu/sociology/files/2013/06/Feedback-in-an-Intergenerational-Workplace.pdf>

Daniels, J. A., & Larson, L. M. (2001). The impact of performance feedback on counseling self-efficacy and counselor anxiety. *Counselor Education and Supervision*, 41(2), 120-130. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6978.2001.tb01276.x>

Demerouti, E., Nachreiner, F., Ebbinghaus, M. (2002). From mental strain to burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(4) doi:10.1080/13594320244000274.

Demerouti, E. & Sanz Vergel, A. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 89-411. doi:[10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235)

DeNisi, A. S., Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Executive*, 14(1). <https://doi.org/10.5465/ame.2000.2909845>

Eurostat (2021). How usual is it to work from home? Paimta iš: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/edn-20210517-2>

Eva, N, Meacham, H, Newman, A, Schwarz, G, Tham, TL. (2019). Is coworker feedback more important than supervisor feedback for increasing innovative behavior? *Human Resources Management*, 58, 383– 396. <https://doi.org/10.1002/hrm.21960>

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work From Home During the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(7), 426–432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>

George, D., Mallery, P. (2016). *IBM SPSS Statistics 23 Step by Step*. New York: Routledge, <https://doi.org/10.4324/9781315545899>

Gigante, J., Dell, M., Sharkey, A. (2011). Getting beyond "Good job": how to give effective feedback. *Pediatrics*, 127(2), 205-207. doi: 10.1542/peds.2010-3351

Gnepp, J., Klayman, J., Williamson, I. O., & Barlas, S. (2020). The future of feedback: Motivating performance improvement through future-focused feedback. *PLoS ONE*, 15(6), Article e0234444. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0234444>

Goktas, A., Ozdinc, S. (2022). Investigation of the Effect of Social Support Perceived by Workplace Employees on Anxiety and Job Satisfaction During COVID-19. *Work*, pre-press, 1 – 10. <https://doi.org/10.3233/wor-211229>

Greller, M. M., Herold, D. M. (1975). Sources of feedback: A preliminary investigation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(2), 244–256. doi:10.1016/0030-5073(75)90048-3

Greller, M. M., Parsons, C. K. (1992). Feedback and Feedback Inconsistency as Sources of Strain and Self-Evaluation. *Human Relations*, 45(6), 601-620. doi:10.1177/001872679204500604

Hunter, L. W., & Thatcher, S. M. B. (2007). Feeling the Heat: Effects of Stress, Commitment, and Job Experience on Job Performance. *The Academy of Management Journal*, 50(4), 953–968. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279227>

Ilgén, D., Fisher, C., Susan, M. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64, 349-371. doi: 10.1037/0021-9010.64.4.349

Janilionis, V., Morkevičius, V. ir Rauleckas, R. (2008). *Pavyzdinis metodologinis mokomasis studijų paketas: Statistinė kiekybinių duomenų analizė su SPSS ir STATA*. Kaunas: Kauno technologijos universiteto leidykla. Paimta iš http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/stat/stat.html&course_file=stat_turinys.html

Kacmar, K. M., Witt, L. A., Zivnuska, S., & Gully, S. M. (2003). The interactive effect of leader-member exchange and communication frequency on performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 764–772. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.764>

Kavaliauskienė V., Balčiūnaitė R. (2014). Profesinis perdegimas ir jo raiška socialinio darbo profesionalizacijos kontekste. *Tiltai*, 4, 17–35.

Koutsimani, P., Montgomery, A., Georganta, K. (2019). The Relationship Between Burnout, Depression, and Anxiety: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00284>

Leiter M.P. (2021) Burnout. In: Brough P., Gardiner E., Daniels K. (eds) *Handbook on Management and Employment Practices. Handbook Series in Occupational Health Sciences*. Springer, Cham.

Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, 15, 47–119. Elsevier Science/JAI Press.

London, M. (2003). *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement* (2nd ed.). Psychology Press.

McIntosh, P., Davis, J. H., Luecke, R. (2008) American Management Association. *Interpersonal Communication Skills in the Workplace*. Vol 2nd ed. AMA Self-Study;

Mamula, T., Perić, N., Bovan, A. (2020). The Role of Feedback as a Management Tool in Performance Management Program. *Quality - Access to Success*, 21(177), 3-8.

Mannor, M. J., Wowak, A. J., Bartkus, V. O., Gomez-Mejia, L. R. (2016). Heavy Lies the Crown? How Job Anxiety Affects Top Executive Decision Making in Gain And Loss Contexts. *Strategic Management Journal*, 37, 1968–1989. <https://doi.org/10.1002/smj.2425>

Maslach C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189-192. <https://doi.org/10.1111%2F1467-8721.01258>

Muschalla, B., Linden, M., & Olbrich, D. (2010). The relationship between job-anxiety and trait-anxiety – A differential diagnostic investigation with the Job-Anxiety-Scale and the State-Trait-Anxiety-Inventory. *Journal of Anxiety Disorders*, 24, 366-371. <https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2010.02.001>

Nadler, D. A. (1979). The effects of feedback on task group behavior: A review of the experimental research. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(3), 309–338. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(79\)90001-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(79)90001-1)

Nakrošienė, A., Butkevičienė, E. (2016). Nuotolinis darbas Lietuvoje: Samprata, privalumai ir iššūkiai darbuotojams. *Filosofija. Sociologija*, 27, 364–372.

Nease, A. A., Mudgett, B. O., & Quiñones, M. A. (1999). Relationships among feedback sign, self-efficacy, and acceptance of performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 806–814. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.5.806>

Pakalniškienė, V. (2012). *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

Prayson, R. A., Rowe, J. J. (2017). Effective Feedback in the Workplace, *Critical Values*, 10(3), 24–27, <https://doi.org/10.1093/crival/vax017>

Raišienė AG, Rapuano V, Varkulevičiūtė K, Stachová K. (2020) Working from Home—Who Is Happy? A Survey of Lithuania’s Employees during the COVID-19 Quarantine Period. *Sustainability*. 12(13), 32-53. <https://doi.org/10.3390/su12135332>

Scanlan, J., Still, M. (2019). Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian mental health service. *BMC Health Services Research*. 19(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3841-z>

Sanne, B., Mykletun, A., Dahl, A. A., Moen, B. E., Tell, G. S. (2005). Testing the Job Demand–Control–Support model with anxiety and depression as outcomes: The Hordaland Health Study. *Occupational Medicine*, 55(6), 463–473, <https://doi.org/10.1093/occmed/kqi071>

Senturk, E., Sagaltici, E., Bahadir, G., Omur, G. T. (2021). Predictors of depression, anxiety and stress among remote workers during the COVID-19 pandemic. *Work*, 70(1), 41-51. doi: 10.3233/WOR-210082

Shirom, A. (2003). Job-related burnout: A review. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology*, 245–264, American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10474-01>

Shirom, A., Melamed, S. (2006). A Comparison of the Construct Validity of Two Burnout Measures in Two Groups of Professionals. *International Journal of Stress Management*, 13(2), 176–200. <http://dx.doi.org/10.1037/1072-5245.13.2.176>

Sleiman, A., Sigurjonsdottir, S., Elnes, A., Gage, N., Gravina, N. (2020). A Quantitative Review of Performance Feedback in Organizational Settings (1998-2018). *Journal of Organizational Behavior Management*. <https://doi.org/10.1080/01608061.2020.1823300>

Sparr, J. L., & Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 198-225. <http://dx.doi.org/10.1080/13594320701743590>

Spector, P. E., Goh, A. (2001). The role of emotions in the occupational stress process, Ir Perrewe, P. L. and Ganster, D. C. (Eds.) *Exploring Theoretical Mechanisms and Perspectives (Research in Occupational Stress and Well Being, Vol. 1)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 195-232. [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(01\)01013-7](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(01)01013-7)

Spinter Research (2020). Skundžiasi Darbu Namuose, bet noru Grižti į Biurus Nedega: Tyrimo Rezultatai Atskleidė Priežastis. Paimta iš: [https://spinter.lt/site/lt/vidinis/menutop/9/home/publish/MTMwODs5OZsw\\$](https://spinter.lt/site/lt/vidinis/menutop/9/home/publish/MTMwODs5OZsw$)

Sonnentag, S., Frese, M. (2012). Stress in Organizations. DOI: [10.1002/9781118133880.hop212021](https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop212021)

Strack, J., Lopes, P. N., Esteves, F. (2015) Will you thrive under pressure or burn out? Linking anxiety motivation and emotional exhaustion. *Cognition and Emotion*, 29(4), 578-591. DOI: [10.1080/02699931.2014.922934](https://doi.org/10.1080/02699931.2014.922934)

Turnipseed, D. L. (1998). Anxiety and burnout in the health care work environment. *Psychological Reports*, 82(2), 627–642. <https://doi.org/10.2466/PRO.82.2.627-642>

van Dam A. (2016). Subgroup Analysis in Burnout: Relations Between Fatigue, Anxiety, and Depression. *Frontiers in psychology*, 7, 90. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00090>

Weber, A., Jaekel-Reinhard, A. (2000). Burnout syndrome: a disease of modern societies? *Occupational Medicine*, 50(7), 512-517. <http://dx.doi.org/10.1093/occmed/50.7.512>

Zalewska, A. M. (2011). Relationships between anxiety and job satisfaction – Three approaches: “Bottom-up”, “top-down” and “transactional”. *Personality and Individual Differences*, 50(7), 977–986. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.10.013>

Zheng, X., Diaz, I., Jing, Y. and Chiaburu, D.S. (2015). Positive and negative supervisor developmental feedback and task-performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(2), 212-232.

PRIEDAI

1 priedas. Nuotoliniu ir ne nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų perdegimo, su darbu susijusio nerimo ir grįžtamojo ryšio dažnumo įverčių vidurkių palyginimas

1 lentelė. Nuotoliniu ir ne nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų grupių nerimo ir perdegimo įverčių vidurkių skirtumai

Kintamieji	Nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai (n=133)	Ne nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai (n=37)	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>			
Fizinis perdegimas	3,82 (1,64)	3,81 (1,47)	0,03	168	0,97
Kognityvinis pervargimas	3,38 (1,49)	3,1 (1,44)	1,06	168	0,29
Emocinis išsekimas	2,95 (1,56)	3,1 (1,66)	-0,52	168	0,61
Su darbu susijęs nerimas	2,52 (0,87)	2,48 (1)	0,23	168	0,82

Pastaba. M – vidurkis, SD – Standartinis nuokrypis