

Vilniaus Universitetas
Filosofijos Fakultetas
Klinikinės ir organizacinės psichologijos katedra

Justina Dilytė

Organizacinės psichologijos studijų programa

Magistro darbas

**Vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio sąsajos su vadovo-pavaldinio socialinių
mainų kokybe**

Darbo vadovas: Doc. dr. D. Bagdžiūnienė

Vilnius, 2007

TURINYS

PRATARMĖ	3
Pagrindinės sąvokos	4
1. ĮVADAS	5
1. 1. VADOVO-PAVALDINIO SOCIALINIŲ MAINŲ TEORIJA KITŲ VADOVAVIMO TEORIJŲ APŽVALGOS RĖMUOSE	5
1.2. VADOVO-PAVALDINIO SOCIALINIŲ MAINŲ TEORINIS MODELIS	7
1.2.1. Teorijos ištakos – abipusė sąveika tarp vadovo ir pavaldinio	7
1.2.2. Vadovo-pavaldinio socialinių mainų teorijos vystymasis – nuo viendimensinio iki daugiadimensinio modelio.....	10
1.2.3. Vadovo ir pavaldinio diadinių santykių turinys	11
1.2.4. Tyrimo metodų vystymasis – nuo viendimensinio iki daugiadimensinio modelio.....	13
1.2.5. Vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė	14
1.2.6. Vadovo ir pavaldinio suvokiamas sutarimas socialinių mainų kokybės atžvilgiu	15
1.3. KOMUNIKACIJA IR VADOVO-PAVALDINIO SOCIALINIŲ MAINŲ KOKYBĖ	16
1.3.1. Bendrieji Komunikacijos aspektai	16
1.3.2. Grįžtamasis ryšys	18
1.4. VADOVO-PAVALDINIO SOCIALINIŲ MAINŲ KOKYBĖS SVARBA ORGANIZACIJAI	21
1.4.1. Vadovo ir pavaldinio įsipareigojimas organizacijai	22
1.4.2. Vadovo ir pavaldinio pasitenkinimas darbu	24
1.5. APIBENDRINIMAS	25
2. TYRIMO METODIKA	29
3. REZULTATAI	36
4. REZULTATŲ APTARIMAS	53
5. IŠVADOS	60
6. SANTRAUKA	61
7. LITERATŪROS SĄRAŠAS	63
PRIEDAI	69

PRATARMĖ

Vadovo-pavaldinio socialinių mainų teorija – ganėtinai nauja tyrinėjimų sritis šalia kitų vadovavimo teorijų. Kertinis teorijos akcentas tas, kad ne tik vadovas, bet ir pavaldinys traktuojamas kaip svarbus ir lygiavertis diadinių darbinių santykių kūrėjas. Vadovo-pavaldinio socialinių mainų teorija pabrėžia, jog vadovas formuoja su kiekvienu iš savo pavaldinių kokybiškai skirtingus santykius – aukštos kokybės atveju – pavaldinys įvykdo vadovo keliamus reikalavimus, lūkesčius darbo atžvilgiu, o vadovas atsilygina suteikdamas pavaldiniui daugiau informacijos, labiau pasitikėdamas ir deleguodamas, įtraukdamas į sprendimų priėmimą; žemos kokybės atveju – santykiai yra pagrįsti tik formaliu įdarbinimu. Visgi, tyrimai iki galo neatskleidžia, kuo vadovas ir pavaldinys keičiasi socialinių mainų metu. Šiame tyrime naudosime R. C. Liden ir J. M. Maslyn (1998) sukurtą *vadovo-pavaldinio socialinių mainų daugiadimensinį* modelį, kuris teigia, jog vadovo-pavaldinio socialiniai mainai yra daug sudėtingesnis reiškinys nei bendras socialinių mainų kokybės rodiklis ir apima emocinę, lojalumo, bendradarbiavimo, profesinės pagarbos dimensijas.

Teorija reikšminga ir tuo, kad pabrėžia komunikacijos svarbą vadovo-pavaldinio socialinių mainų proceso metu. Grįžtamasis ryšys tarp vadovo ir pavaldinio tampa vienu iš vadovavimo įrankių, kuris naudojamas socialinių mainų tarp vadovo ir pavaldinio metu. Kadangi komunikacijos ir vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės ryšys yra gana naujas teorijos tyrinėjimo aspektas, šiame tyrime taip pat bandysime išsiaiškinti grįžtamojo ryšio tarp vadovo ir pavaldinio svarbą vadovo-pavaldinio socialinių mainų formavimuisi.

Daugelis tyrimų patvirtina, jog vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė susijusi su organizacijos narių įsipareigojimu organizacijai, pasitenkinimu darbu, geresniu darbų atlikimu, mažesniu skaičiumi ketinimų pasitraukti iš darbo.

Remdamiesi vadovo-pavaldinio socialinių mainų samprata, keliame prielaidą, jog vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė yra tarpinis kintamasis tarp vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio ir tarp darbuotojų įsipareigojimo organizacijai bei pasitenkinimo darbu. Todėl šiame darbe keliame sau uždavinį išsiaiškinti, kokios yra sąveikos tarp vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio, vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės, vadovo ir pavaldinio įsipareigojimo organizacijai bei pasitenkinimo darbu; bei ištirti, kuris iš minėtų veiksnių labiau prognozuoja darbuotojų įsipareigojimą organizacijai bei pasitenkinimą darbu.

Pagrindinės sąvokos

Vadovo – pavaldinio socialiniai mainai – vadovo ir pavaldinio darbiniai santykiai, apibrėžiantys pasikeitimą tam tikrais abiem pusėms vertingais ištekiais (Breukelen, Schyns, Le Blanc, 2006).

Vadovo – pavaldinio socialinių mainų kokybė – suvokiamas vadovo ir pavaldinio darbinų santykių lygis; aukšta socialinių mainų kokybė reiškia išplėstinius, susitarimu, abipusiu pasitikėjimu bei pagarba paremtus santykius tarp vadovo ir pavaldinio; žema socialinių mainų kokybė reiškia santykius, paremtus formalia įdarbinimo sutartimi (Dionne, 2000).

Grižtamojo ryšio teikimas (tarp vadovo ir pavaldinio) – tai abipusis grįžtamasis ryšys, kuomet tiek vadovas, tiek pavaldinys teikia informaciją vienas kitam. Žemyn nukreipto grįžtamojo ryšio atveju – vadovas siunčia informaciją savo pavaldiniui (-iams); aukštyn nukreipto grįžtamojo ryšio atveju - pavaldinys siunčia informaciją savo vadovui (Kreps, 1986).

Grižtamojo ryšio siekimas (tarp vadovo ir pavaldinio) – tai vadovo ir pavaldinio pastangos gauti grįžtamąjį ryšį (Steelman, Levy, Snell, 2004).

Įsipareigojimas organizacijai – tai darbuotojo prisirišimo prie organizacijos laipsnis (Kacmar, Carlson, Brymer, 1999).

Pasitenkinimas darbu - emocinis atsakas į darbą ar į specifinius darbo aspektus (Spector, 1985).

1. ĮVADAS

1. 1. VADOVO-PAVALDINIO SOCIALINIŲ MAINŲ TEORIJA KITŲ VADOVAVIMO TEORIJŲ APŽVALGOS RĖMUOSE

Pasak B. D. Minsky (2002), didžioji dalis vadovavimo teorijų stengiasi identifikuoti vienintelį efektyviausią vadovavimo stilių remdamiesi lyderiu, pasekėju ar situacija. Šiame darbe remsimės G. D. Graen ir M. Uhl-Bien (1995) sukurtu vadovavimo teorijų klasifikavimo modeliu, kuris grindžiamas trijų svarbių elementų dominavimu teorijose: vadovo, pasekėjo ir vadovo – pasekėjo santykių (Minsky, 2002).

Teorijose, **parentose vadovu**, didžiausias dėmesys kreipiamas į asmenines vadovo savybes bei elgesį. Teorijoms, parentoms vadovu, galima būtų priskirti tokias kaip bruožų, elgesio, situacinę teorijas (House ir Aditya, 1997; cit. pgl. Minsky, 2002). Ankstesnėse studijose didžiausias dėmesys buvo skiriamas asmeninėms vadovo savybėms ir buvo manoma, kad tam tikros socialinės, fizinės, asmeninės savybės turi būti neatskiriamos nuo vadovo. Taip pat buvo rasta, kad kai kuriomis iš tų savybių (veržlumas, motyvacija, integralumas, pasitikėjimas savimi, kognityviniai gebėjimai) vadovai pasižymi, tačiau ne visi. Supratus, kad visgi negalima išskirti vienintelio bruožų komplekto, būdingo efektyviam vadovui, atkreiptas dėmesys į vadovo elgesį (Minsky, 2002). Elgesio teorijos teigia, kad efektyvus ir neefektyvus vadovas pasižymi skirtingais elgesio būdais. Taigi, šios teorijos papildė mokslinį supratimą, kad efektyvus vadovas turi pasižymėti ne tik tam tikromis savybėmis, bet ir tam tikrais elgesio būdais. Situacinėse teorijose teigiama, kad tas pats elgesio stilius, tinkantis vienoje situacijoje, nebūtinai tiks kitai situacijai, taigi, efektyvus vadovas yra tas, kuris sugeba elgtis priklausomai nuo susiklosčiusios situacijos. Šiai grupei teorijų priskiriamos tokios teorijos kaip Fiedler's Mažiausiai Pageidaujamo Darbuotojo modelis (Fiedler's Least Preferred Co-worker model), Hersey ir Blanchard's Situacinis modelis (Hersey and Blanchard's Situational Leadership model) (House ir Aditya, 1997; cit. pgl. Minsky, 2002) .

Teorijose, **parentose pasekėju**, teigiama, kad vadovavimas visgi priklauso nuo pasekėjo ir jis didžiąja dalimi valdo savo elgesį nepriklausomai nuo vadovo. Šiai teorijų grupei galima priskirti tokias teorijas kaip savęs valdymas (self-management), vadovo pavadavimas (leadership substitutes), įgalinimas (empowerment) (Minsky, 2002).

Teorijos, **besiremiančios vadovo – pasekėjo santykiu**, teigia, kad santykiai tarp vadovų ir jų pasekėjų yra tokie panašūs, jog vadovo elgesį galima priskirti elgesiui su grupe (Schriesman ir Kerr, 1997; cit. pgl. Minsky, 2002). Kitais žodžiais tariant, vadovavimas traktuojamas kaip kažkas, ką vadovas perduoda visiems savo pavaldiniams (Dionne, 2000). **Vadovo-pavaldinio socialinių mainų teorija (Leader-Member Exchange-LMX)** - žinoma kaip vertikalaus - diadinio ryšio

teorija, sukurta F. Dansereau, J. Cashman ir G. Graen (1973), teigia, kad vadovavimo stilius vienam pasekėjui negali būti traktuojamas kaip nuspėjamas ir visos grupės atžvilgiu (Minsky, 2002). Vadovo-pavaldinio socialinių mainų teorija atkreipia dėmesį į diadinius vadovo bei pasekėjo santykius ir teigia, kad tarp vadovo (supervisor) ir kiekvieno pasekėjo (subordinate) yra unikalus mainų ryšys (Minsky, 2002). Taigi, ši teorija atkreipia tyrėjų dėmesį į tai, kad vadovas su kiekvienu pavaldiniu kuria kokybiškai skirtingus tarpusavio darbinis santykius (Dionne, 2000). Pasak L. Dionne (2000), ši teorija pateikia pakankamai apibrėžtą vadovavimo sąvokos paaiškinimą. Toliau pateikiami Vadovo-pavaldinio socialinių mainų teorijos privalumai:

- Tai stipri aprašomoji teorija, vartojanti nuo realybės nenutolusius ir organizacijai aktualius terminus; W. Van Breukelen, B. Shyns, P. Le Blanc (2006) teigia, jog, lyginant su situacine vadovavimo teorija, socialinių mainų teorija yra daug labiau aprašomoji, kalbanti įprastinėmis vadovo ir pavaldinio darbinėmis sąvokomis.
- Ši teorija pakankamai unikali - aiškinant vadovavimo reiškinį pagrindiniu aspektu iškelianti vadovo ir pavaldinio vertikalius - diadinius ryšius.
- Ši teorija vertinga dar ir tuo, jog pabrėžia komunikacijos svarbą vadovavime.
- Didelė dalis tyrimų patvirtina, kad praktinis Vadovo-pavaldinio socialinių mainų teorijos panaudojimas gali atnešti organizacijai didelę naudą (Dionne, 2000). G. B. Graen ir M. Uhl-Bien (1995) teigia, kad šios teorijos praktinis pritaikymas turi nemažai sąsajų su geresniu darbo atlikimu, didesniu išipareigojimu organizacijai, geresniu darbinio klimatu, inovacijomis, karjeros progresu ir kitais svarbiais organizacijos kintamaisiais.
- Kiti autoriai tai pat teigia, jog Vadovo-pavaldinio socialinių mainų teorija, lyginant su bruožų, elgesio teorijomis, yra daug labiau prognozuojanti jau minėtus aspektus (House, Adiyta, 1997; cit. pgl. Breukelen, Schyns, Le Blanc, 2006).

Kita vertus, yra ir kritikuojančių Vadovo-pavaldinio socialinių mainų teoriją. P. G. Northouse (1997) teigia, kad pagrindinės teorijos idėjos nėra iki galo išvystytos ir pvz., nėra aiškūs būdai, kaip susikuria tam tikri aukštos kokybės diadiniai ryšiai tarp vadovo ir pavaldinio. Ankstesnėse studijose tai buvo aiškinama remiantis asmenybiniu suderinamumu tarp vadovo ir pavaldinio, tarpasmeniniais įgūdžiais, kompetencija darbui, tačiau nebuvo tiriama, kokio svarbumo šie faktoriai yra, ir kaip jie veikia formuojantis specifiniams santykiams tarp vadovo ir pavaldinio (Dionne, 2000). R. C. Liden, S. J. Wayne ir D. Stilwell (1993) taip pat argumentuoja, jog vadovo-pavaldinio socialinių mainų teorija per mažai paaiškina santykių formavimosi tarp vadovo ir pavaldinio

procesą. Nemažai kritikos teorijos autoriai susilaukia dėl matavimo skalės dimensiškumo. Teorijos autoriai teigia, kad viendimensinė vadovo-pavaldinio socialinių mainų skalė (angl. „LMX-7“) matuoja visus vertikalios diados tarp vadovo ir pavaldinio aspektus, transakcijas. Kiti autoriai (D. F. Colemans, 1998) mano, jog santykiai tarp vadovo ir pavaldinio yra daug sudėtingesni ir susidarantys iš skirtingų lygių, todėl šiam reiškiniui matuoti nepakanka viendimensinės skalės. C. R. Gerstner ir D. V. Day (1997) pasigenda aiškaus operacinio apibrėžimo, paaiškinančio, kas yra „vadovo-pavaldinio socialiniai mainai“ (cit. pgl. Breukelen, Schyns, Le Blanc, 2006). Kiti autoriai taip pat teigia, jog reikia aiškiai apibrėžti, kada kalbama apie santykių kokybę (pvz., lojalumas, pagarba), o kada apie specifinius vadovo elgesio tipus (delegavimas, mentoriavimas ir pan.) (Yukl, Van Fleet, 1992; cit. pgl. Breukelen, Schyns, Le Blanc, 2006).

Taigi, nors teorija yra pakankamai prognostinė ir įgyjanti vis didesnę populiarumą, tačiau yra aspektų, kuriems trūksta teorinio ar praktinio pagrindimo.

1.2. VADOVO-PAVALDINIO SOCIALINIŲ MAINŲ TEORINIS MODELIS

1.2.1. Teorijos ištakos – abipusė sąveika tarp vadovo ir pavaldinio

Pagrindinė Vadovo-pavaldinio socialinių mainų teorijos prielaida yra ta, jog socialiniai mainai apima ne tik vadovo įtaką, bet ir pavaldinio pastangas santykių su vadovu proceso metu, tai yra – šioje teorijoje pabrėžiamas ir pavaldinio vaidmuo kalbant apie vadovo ir pavaldinio darbinių tarpusavio santykių vystymąsi (Breukelen, Schyns, Le Blanc, 2006). Teorijoje teigiama, kad pavaldinys nėra pasyvus „vaidmens priėmėjas“, jis gali atmesti ar priimti, persvarstyti vadovo priskirtą vaidmenį (Wang, Law, Hackett ir kiti, 2005).

Vadovo-pavaldinio socialinių mainų teorinis modelis paprastai nagrinėjamas dviejų teorijų rėmuose – vaidmenų ir socialinių mainų. Vaidmenų teorija teigia, kad santykių mainuose dalyvauja mažiausiai dvi pusės, ir kad kiekviena iš jų turi tam tikrus siekius viena kitos atžvilgiu. Socialinių mainų teorija aiškina vadovo ir pavaldinio santykių vystymąsi socialiniuose rėmuose.

Kaip teigia R. T. Sparrowe ir R. C. Liden (1997), labai svarbu suprasti, kaip vyksta diferenciacija tarp pavaldinių, ir kaip susidaro specifiniai unikalūs santykiai su kiekvienu iš pavaldinių. Aiškinant Vadovo-pavaldinio socialinių mainų teorinį modelį autorius pasitelkia M. Sahlins (1972) išskirtą **abipusės sąveikos** (reciprocity) sąvoką. Pasak M. Sahlins, abipusę sąveiką galima apibūdinti trejomis dimensijomis: a) atsakų betarpiškumu, skubumu (immediacy); b) atsakų lygiavertiškumu (equivalence); c) domėjimosi vienas kitu lygiu ir pobūdžiu (interest) (Sparrowe, Liden, 1997). Plačiau aptarsime šias sąvokas.

Atsakų betarpiškumas – tai laikas, per kurį atsakoma, reaguojama abipusės sąveikos metu (Uhl-Bien, Maslyn, 2003). R. T. Sparrowe ir R. C. Liden (1997) teigia, jog kuomet vadovo ir pavaldinio socialinių mainų kokybė didėja, tuomet atsakų betarpiškumas tarp vadovo ir pavaldinio keisis nuo didesnio prie mažesnio. Tai yra – kai individai formuoja pasitikėjimo vienas kitu jausmą, abipusės sąveikos laikas prailgėja, arba - kuomet santykiai įgyja aukštą kokybę – atsiliepimo greitumas į tam tikrą atsaką nebetampa toks svarbus aspektas sąveikaujant (Uhl-Bien, Maslyn, 2003).

Atsakų lygiavertiškumas – tai vieno iš diados narių atsako atitikimo laipsnis tam, ką jis davė kitam diados nariui, kitaip - atsakų lygiavertiškumas apibūdina partnerių sąveikos atitikimą (Sparrowe, Liden, 1997). M. Uhl-Bien ir J. M. Maslyn teigia, jog aukštesnės kokybės socialiniai mainai tarp diados narių pasižymės žemesniu atsakų lygiavertiškumu; arba – individams, kurie pasitiki ir gerbia vienas kitą, nebus taip svarbu užtikrinti, kad gaunamas atsakas lygiavertis tam, kas buvo duota.

Domėjimasis vienas kitu – apibūdina, kiek abu diados nariai domisi vienas kitu (Sparrowe, Liden, 1997). Autoriai teigia, jog kuomet socialinių mainų kokybė tarp vadovo ir pavaldinio didėja, tuomet mažėja domėjimasis savimi ir didėja abipusis domėjimasis, kad būtų pasiekti abipusiai tikslai (Uhl-Bien, Maslyn, 2003).

Kaip teigia autorius, šios trys dimensijos išsidėsto kontinuuame ir taip susiformuoja mainų tipai. M. Sahlins (1972) naudojo šias dimensijas apibūdinamas tris abipusės sąveikos tipus: generalizuotą, subalansuotą, negatyvų. Generalizuota abipusė sąveika apibūdinama kaip neriboti įsipareigojimai kitiems ir gali pasireikšti kaip altruizmas ar perdėtas svetingumas, didžiadvasiškumas. Balansuota abipusė sąveika apibūdinama lygiaverčiais interesais tarp sąveikaujančių partnerių; tokios sąveikos pavyzdžiais galėtų būti prekyba, nuoma, ir kiti panašūs pirkimo – pardavimo santykiai. Negatyvioji abipusė sąveika yra kaip priešprieša generalizuotai sąveikai ir apibūdinama kaip visiškas domėjimasis tik savimi (Sparrowe, Liden, 1997).

Taigi, abipusės sąveikos ir diferenciacijos dėka formuojasi vertikalūs diadiniai santykiai tarp vadovo ir pavaldinio. Diadinių santykių vystymasis aiškinamas ir socialinių mainų analizės sąvokomis. Vystantis santykiams veikia atribucijos procesas, tai yra – įvairios reikšmės veikia lūkesčius apie ateityje įvyksiančius santykius tarp vadovo ir pavaldinio (Sparrowe, Liden, 1997). Šias reikšmes, ypač svarbias tolimesniems santykiams vystytis, apima tokie reiškiniai kaip ryšiai (linking) (Wayne ir Ferris, 1990), suvokti panašumai tarp vadovo ir pavaldinio (Phillips ir Bedeain, 1994) vadovo ir pavaldinio lūkesčiai apie jų santykių kokybę ateityje (Liden ir kt., 1993) (cit. pgl. Sparrowe, Liden, 1997).

Socialinių mainų teorija teigia, kad dinaminis santykių formavimosi procesas tarp vadovo ir jo pavaldinių susideda iš trijų etapų: *pirminių santykių vystymosi* (angl. „Initial Relationship Development“), *sponsorystės - rėmimo* (angl. „Sponsorship“) *asimiliacijos/užbaigimo* (Angl. „Assimilation/Termination“) (Sparrowe, Liden, 1997).

Pirminių santykių tarp vadovo ir pavaldinio vystymosi metu vadovas ir pavaldinys dar nepažįsta vienas kito, o tiesioginio kontakto arba kontakto per trečią asmenį metu (pvz., kai pavaldinį su vadovu supažindina kitas įmonės darbuotojas) formuojasi pirmieji lūkesčiai apie jų santykių kokybę ateityje. Jei vadovo kontaktas ir pavaldinio kontaktas yra subalansuoti (abu atspindi arba neigiamą, arba teigiamą tarpusavio sąveiką), tuomet tikėtina, kad santykiai vystysis link generalizuotos abipusės sąveikos. Jei vadovo kontaktas ir pavaldinio kontaktas nėra subalansuoti (pvz., vadovas teigiamai vertina kontaktą o pavaldinys – neigiamai), tikėtina, kad jų santykiuose nesusiformuos generalizuota abipusė sąveika (Sparrowe, Liden, 1997). Jei vienas iš partnerių kontaktą vertina labai pozityviai, o kitas – labai negatyviai, galima konflikto galimybė ir neigiama abipusė sąveika (Sparrowe, Liden, 1997).

Antrojo etapo – *rėmimo* metu pavaldinys sužino informaciją apie specifinius vaidmenis, organizacijos lūkesčius, vertybes. Informacija gaunama įvairiais šaltiniais – iš tiesioginio vadovo, bendradarbių, kitų asmenų, esančių už grupės ribų (Graen, 1976; Miller ir Jablin, 1991; cit. pgl. Sparrowe, Liden, 1997). Visgi, autoriai teigia, kad su naujai atėjusių pavaldinių socializacija ir orientacija labiausiai susijęs tiesioginis vadovas. Rėmimo stadijos metu vadovo-pavaldinio socialinių mainų santykių kokybę įtakoja, kaip vadovas parems, įves pavaldinį į organizacijos socialinius tinklus. Vadovai linkę labiausiai remti tuos pavaldinius, su kuriais sukuriama aukšta socialinių mainų kokybė; vadovai linkę mažiau remtis tuos pavaldinius, su kuriais susiformuoja vidutiniška vadovo-pavaldinio santykių kokybė; vadovai linkę mažiausiai remti tuos pavaldinius, su kuriais susiformuoja žema vadovo-pavaldinio santykių kokybė (negatyvi abipusė sąveika) (Sparrowe, Liden, 1997). Be to, kaip pažymi autorius, santykių formavimąsi veikia ir iš pavaldinio pusės kylanti abipusė sąveika, kuri gali pasireikšti nuo generalizuotų santykių iki negatyvių santykių su vadovu. Visgi, šiame etape pavaldinio pasiekti rezultatai labiau sąlygojami vadovo socialinio tinklo pozicijos ir santykių kokybės nei pačio pavaldinio susidariusio socialinio tinklo ir jo santykių kokybės su kitais (Sparrowe, Liden, 1997). Šiame etape nemažai įtakos turi ir lūkesčiai, suvoktas panašumas, pavaldinio kuriamas įspūdis apie save. Artimi santykiai dažniau susiformuoja tarp tų žmonių, kurie yra panašūs; panašaus žmogaus įtraukimas į socialinį tinklą dar labiau stiprina suvokimą, kad tas žmogus yra panašus, priimtinas, kartu didinama ir vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė (Sparrowe, Liden, 1997). Taigi, kuo žmogus panašesnis, tuo labiau jis yra įtraukiamas į socialinį tinklą, tuo artimesni ryšiai, tuo geresnė vadovo-pavaldinio socialinių mainų

kokybė; kuo daugiau užmezgama ryšių socialiniame tinkle, tuo didesnė tikimybė, kad tarp pavaldinio ir vadovo formuosis generalizuota abipusė sąveika (Sparrowe, Liden, 1997).

Trečiojo – *asimiliacijos/užbaigimo* etapo metu, kai pavaldinys asimiliuojasi su organizacija ir tampa teisėtu organizacijos nariu, jis turi galimybę formuoti nepriklausomus nuo vadovo santykius su kitais organizacijos nariais. Be to, savo susikurtais kontaktais, ryšiais, jis gali tiek dalintis, tiek nesidalinti su savo vadovu.

Taigi, jei antrojo etapo – rėmimo metu vadovas įtraukia pavaldinį į savo sukurtus organizacijoje socialinius tinklus, tai trečiojo etapo metu – jau pavaldinys vadovą įtrauki į savo socialinius tinklus; pavaldinio nepriklausomų ryšių įtraukimas į vadovo socialinį tinklą įtakos vadovo rezultatus, vadovo nepriklausomų ryšių įtraukimas į pavaldinio socialinį tinklą - pavaldinio rezultatus (Sparrowe, Liden, 1997).

Verta paminėti, jog vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybę lemia ne tik pavaldinio darbų, deleguotų iš vadovo, kokybė, bet ir kiti veiksniai. Tyrėjai ieškojo, kas dar galėtų įtakoti šių santykių formavimąsi ir rado, jog tokie demografiniai panašumai tarp vadovo ir pavaldinio kaip amžius, lytis, išsilavinimas buvo silpnai susiję su vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybe; tuo tarpu vadovo ir pavaldinio panašumai vertybių, nuostatų atžvilgiu (pvz., požiūris į karjerą, požiūris į kitus gyvenimo tikslus, požiūris į išsilavinimą) buvo stipriai susiję su minėta kokybe (Hiller, Day, 2003; Phillips, Bedein, 1994; cit. pgl. Breukelen, Schyns, Le Blanc, 2006). T. N. Bauer ir S. G. Green (1996) atliktame tyrime nepasitvirtino hipotezė, jog demografiniai panašumai gali įtakoti vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybę, tačiau jie rado santykių kokybės sąsajas su vadovo ir pavaldinio panašumu asmenybine prasme.

1.2.2. Vadovo-pavaldinio socialinių mainų teorijos vystymasis – nuo viendimensinio iki daugiadimensinio modelio

Vadovo – pavaldinio socialinių mainų teorija tradiciškai buvo laikoma vienadimensiniu modeliu, kuris reprezentuodavo bendrą santykių tarp vadovo ir pavaldinio kokybę (Graen ir Cashman, 1975; Graen ir kiti, 1982; Graen Scandura, 1987; cit. pgl. Ford, Greguras, 2000). Kiti autoriai, R. M. Liden ir R. C. Liden (1986), visgi teigė, kad nėra aiškaus teorinio ar praktinio patvirtinimo, jog vadovo-pavaldinio socialiniai mainai yra vienadimensinis modelis, o teorinis pagrindas daugiau siejasi su daugiadimensine perspektyva (Ford, Greguras, 2000). Autoriai tvirtina, kad modelio daugiadimesiškumą galima paaiškinti remiantis tomis pačiomis vaidmens ir socialinių mainų teorijomis (Liden, Maslyn, 1998). Remiantis vaidmenų teorija, vadovai tikrina savo pavaldinius pavedant jiems įvykdyti įvairias užduotis. Priklausomai nuo to, kaip pavaldiniams pavyksta susitvarkyti su pavestomis užduotimis, formuojasi atitinkama vadovo-pavaldinio

socialinių mainų kokybė. Iš kitos pusės, vadovo – pavaldinio socialinių mainų kokybė sąlygoja, koku lygiu vadovas dalinasi su savo pavaldiniu informacija, kitais su darbu susijusiais resursais, iššūkio reikalaujančiomis užduotimis, autonomija (Graen, Scandura, 1987; cit. pgl. Liden ir Maslyn, 1998). Vaidmenų teorijoje teigiama, kad toks keitimasis negali būti apibūdinamas viendimensiškai, nes pvz., kai kurie pavaldiniai gali susitelkti ties užduoties atlikimu, kiti – ties socialinėmis sąveikomis, kiti – gali būti tiek stiprūs, tiek silpni ties abejomis dimensijomis. Vadovų vaidmenys taip pat susideda iš sudėtinių faktorių, įskaitant tokias veiklas kaip vadovavimas, resursų paskirstymas, sąveika tarp skirtingų darbuotojų ir pan. (Kim ir Yukl, 1995; Tsui, 1984; cit. pgl. Liden ir Maslyn, 1998).

Socialinių mainų teorijoje jau nuo 1950 metų iki šiandien skiriamas didelis dėmesys socialinių mainų procesui (Blau, 1964; Gouldner, 1960; Homans, 1958; Sahlins, 1972; Thibaut ir Kelley, 1959; cit. pgl. Liden ir Maslyn, 1998). Tyrėjai identifikavo nemažai dalykų, kuriais gali keistis vadovas ir pavaldinys. Taigi, šis aspektas taip pat byloja apie vadovo – pavaldinio socialinių mainų daugiadimensiškumą (Liden ir Maslyn, 1998).

Kyla klausimas – ką apibūdina sąvoka „mainai“ (angl. „exchange“), arba kitais žodžiais tariant – ką perduoda vienas kitam vadovas ir pavaldinys sąveikaudami vienas su kitu? Vystantis daugiadimensiniui modeliui, tyrėjai išskyrė skirtingus mainų aspektus. R. M. Dienesch ir R. C. Liden (1986) teigia, kad sąveikaujant keičiamasi trejomis dimensijomis: bendradarbiavimo, lojalumo bei emocije (Yu, Liang, 2004). Bendradarbiavimo dimensija buvo apibūdinta kaip abipusis suvokimas, kiek kiekvienas iš diados narių kokybės ir kiekio atžvilgiu įdeda pastangų, kad pasiektų tam tikrus abipusius aiškius arba numanomus tikslus (Liden ir Maslyn, 1998). Lojalumo dimensija buvo apibūdinta kaip laipsnis, kuriuo vadovas ir pavaldinys lojalus vienas kitam, kiek jie teikia vienas kitam viešą paramą (Liden ir Maslyn, 1998). Emocinė dimensija buvo apibūdinta tarpasmeninio patrauklumo laipsniu, bet ne darbo ar profesinėmis vertybėmis paremtu patrauklumu (Liden ir Maslyn, 1998).

Visgi, atliekant tyrimus ir bandant išskirti pagrindinius socialinių mainų faktorius, paskutiniu metu literatūroje daugiau remiamasi G. Graen ir J. F. Cashman (1975) išskirtomis keturiomis dimensijomis: emocije, lojalumo, bendradarbiavimo, profesinės pagarbos (cit.pgl. Sparrowe, Liden, 1997), kurias aptarsime tolimesniame skyrelyje.

1.2.3. Vadovo ir pavaldinio diadinių santykių turinys

Kalbant apie vadovo ir pavaldinio socialinių mainų turinį, tyrėjai išskyrė, jog vadovai ir pavaldiniai socialinių mainų metu keičiasi skirtingais dalykais – vadovai pavaldiniams gali suteikti

veiksmų laisvę, tikslingos informacijos kiekį, formalų ir neformalų dėmesį, grįžtamąjį ryšį, pagarbą, pripažinimą ir apdovanojimus, patrauklias darbo užduotis, karjeros galimybes; tuo tarpu pavaldinys – lojalumą, išipareigojimą, papildomas pastangas tiek asmeniškai vadovui, tiek apskritai organizacijai (Grae, Danserau, 1973; Graen, Scandura, 1987; cit. pgl. Breukelen, Schyns, Le Blanc, 2006). Kaip jau minėjome, tyrėjai išskiria keturias pagrindines socialinių mainų dimensijas tarp vadovo ir pavaldinio:

Emocinė dimensija - abipusiai emociniai diados partnerių santykiai greičiau yra paremti ne darbo ar profesinėmis vertybėmis, o tarpasmeniniu patrauklumu. Taip afekto dėka kuriami tarpasmeniniu patrauklumu paremti santykiai, kurių pasekoje susiformuoja pasitenkinimas tokiais santykiais (pvz., draugystė) (Dionne, 2000). Emocinė diadinių santykių tarp vadovo ir pavaldinio dalis gali pasireikšti tokiu elgesiu kaip guodimas, nuraminimo gestai, bendras laiko leidimas ne darbo vietoje ir pan. (Lee, Lee, Park, 2005).

Lojalumas apibūdinamas kaip viešai demonstruojamas tikslų ir kito diados partnerio asmeninių savybių palaikymas. Lojalumas apima ištikimybę kitam diados nariui kiekvienoje situacijoje (Dionne, 2000). Tai yra, nepriklausomai nuo situacijos, lojalus pavaldinys palaiko vadovą, o vadovas – pavaldinį (Lee, Lee, Park, 2005).

Bendradarbiavimas – tai suvokimas apie tai, kiek kiekvienas iš diados narių įdeda pastangų, kad būtų pasiekti abipusiai svarbūs, į darbą nukreipti tikslai. Bendradarbiavimas iš pavaldinio pusės pasireiškia tuo, kiek jis prisiima atsakomybės ir kaip įvykdo nustatytas užduotis; bendradarbiavimas iš vadovo pusės pasireiškia tuo, kiek galimybių ir resursų suteikia pavaldiniui, kad jis įvykdytų tas užduotis (Dionne, 2000).

Profesinė pagarba susijusi su suvokimu apie tai, kokią reputaciją turi kiekvienas diados narys tiek organizacijos viduje, tiek už organizacijos ribų. Reputacija grindžiama asmenine patirtimi bendraujant su tuo individu, komentarais apie tą žmogų tiek organizacijos viduje, tiek už jos ribų, apdovanojimais ir kitais to žmogaus pasiekimais. L. Dionne (2000) teigia, kad profesinė pagarba tam tikram asmeniui gali formuotis dar prieš pradėdant kartu dirbti ir visiškai nebendravus vienas su kitu. Profesinės pagarbos lygis gali pasireikšti ir tokiu elgesiu kaip patarimo siekimas vienas iš kito, susižavėjimo profesine patirtimi, žiniomis, kompetencija vienas kitam reiškimas (Lee, Lee, Park, 2005).

Verta paminėti, kad vis dėl to nėra iki galo ištirta ir apibrėžta, kuo keičiasi vadovas ir pavaldinys abipusės sąveikos metu. Daugelis autorių pabrėžia, kad iki šiol išskirtų dimensijų nepakanka nuodugniam ir visapusiškam sąvokos „mainai“ apibrėžimui. D. Yu ir J. Liang (2004) remiasi A. W. Gouldner (1960) išsakyta nuomone, kad vadovo-pavaldinio socialiniai mainai yra paremti abipuse nauda, ir kad pavaldinys stengiasi veikti taip, kad tai atneštų tiesioginę naudą

vadovui, o vadovas tuo tarpu įsipareigoja suteikti tam pavaldiniui tam tikrus apdovanojimus ir kitas privilegijas. Taigi, socialiniai mainai vadovo ir pavaldinio randasi tuomet, kai kiekviena pusė siūlo kitai pusei tai, kas jai yra reikalinga ir vertinga, be to, kiekviena pusė turi jausti, kad mainai yra lygiaverčiai ir teisingi (Homans, 1958; Graen ir Scandura, 1987; Hollander, 1987; cit. pgl. Yu, Liang, 2004).

1.2.4. Tyrimo metodų vystymasis – nuo viendimensinio iki daugiadimensinio modelio

Tyrėjai teigia, kad per paskutinius 20 metų vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybei vertinti buvo sukurta nemažai metodikų. Originalioji skalė, labiau susijusi su derybų laipsnio tyrimu, o ne su vadovo-pavaldinio socialiniais mainais, susidarė iš 2 klausimų (Danserau, 1975), vėliau ši skalė buvo tobulinama ir susidarė iš 4 klausimų (Graen ir Cashman, 1975; Liden ir Graen, 1980; cit. pgl. Liden ir Maslyn, 1998). 1980 – 1990 metais populiariausia metodika buvo tų pačių autorių (Graen ir Cashman, 1975) sukurta 7 klausimų vadovo-pavaldinio socialinių mainų skalė (angl. LMX-7), kuri tyrė bendrą vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybę (Liden, Maslyn, 1998).

R. C. Liden ir J. M. Maslyn (1998) tirdami vadovo-pavaldinio socialinių mainų modelio viendimensiškumą ir daugiadimensiškumą sukūrė skalę, skirtą keturioms socialinių mainų modelio dimensijoms matuoti (angl. „LMX-MDM“; „multidimensional model“). Tyrėjai patvirtino šios metodikos konvergencijos, diskriminantinių bei su kriterijumi susijusį validumą tirdami dviejų privataus sektoriaus organizacijų vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybę. Verta paminėti, jog šie autoriai daugiadimensinę vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybę tyrė tik iš pavaldinių perspektyvos. Tačiau tyrėjai pastebėjo, jog pavaldiniai ir vadovai vadovo-pavaldinio socialinių santykių kokybę vertina pakankamai skirtingai, rastos koreliacijos pakankamai žemos (Gerstner ir Day, 1997; cit. pgl. Ford, Greguras, 2000). Kilo poreikis sukurti metodiką, kuri vertintų socialinių mainų kokybę ir iš vadovo pozicijos. 2000 m. J. M. Ford ir G. J. Greguras sukūrė metodiką, skirtą vertinti vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybę iš vadovo perspektyvos (žodis „vadovas“ buvo pakeistas į „pavaldinys“) (angl. „SLMX –MDM“). Lygindami vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės vertinimą iš pavaldinio pozicijos ir iš vadovo pozicijos autoriai patvirtino, jog tos pačios diados vertinimai apie jų santykių kokybę gali skirtis, taigi literatūroje pabrėžiama, kad būtini tyrimai tiek iš vadovo, tiek iš pavaldinio perspektyvos. (Ford, Greguras, 2000; Paglis, Green, 2002). Kadangi R. C. Liden ir J. M. Maslyn daugiadimensinės metodikos validumą tyrė tik dviejų organizacijų rėmuose, autoriai teigia, kad tolimesniuose tyrimuose reikia iširti šios metodikos validumą ir patikimumą didesniai organizacijų skaičiui. Naujausioje literatūroje taip pat keliamas

klausimas – ar tikrai šios keturios dimensijos apima tai, kas vadinama socialiniais mainais ir kaip tarpusavyje yra susijusios šios įvardintos dimensijos? (Bernerth, Armenakis, Feild, Giles, Walker, 2007 . R. C. Liden ir J. M. Maslyn (1998) tyrė modelio daugiadimensiškumą, pripažįsta, kad tokios dimensijos kaip pasitikėjimas, atvirumas, sąžiningumas taip pat gali būti svarbiomis vadovo-pavaldinio socialinių mainų dimensijomis.

1.2.5. Vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė

Vadovo-pavaldinio socialinių mainų teorija teigia, kad vadovai formuoja skirtingus santykius su kiekvienu iš savo pavaldinių. Išskiriami du pagrindiniai diadinių santykių tarp vadovų ir pavaldinių tipai – **ekonominis** ir **socialinis** tipai. Pirmasis ryšių tarp vadovo ir pavaldinio tipas – ekonominis - paremtas formalia įdarbinimo sutartimi (kituose šaltiniuose tai vadinama apibrėžto vaidmens arba grupės išorėje (angl. „**out-group**“) esančiais santykiais (Dionne, 2000). Antrasis iš tipų - socialinis - paremtas išplėstiniais ir susitarimu pagrįstais santykiais tarp vadovo ir pavaldinio (kituose šaltiniuose šie santykiai vadinami grupės viduje (angl. „**in-group**“) esančiais santykiais. Tyrimais pastebėta, kad vidinės grupės pavaldiniai gauna daugiau informacijos, gali daugiau įtakoti, išreiškiamas didesnis pasitikėjimas jais iš vadovo pusės lyginant su pavaldiniais iš išorinės grupės. Tyrimų rezultatai taip pat rodo, kad vidinės grupės pavaldiniai yra labiau patikimi, labiau įtraukti, labiau komunikabilūs nei išorinės grupės pavaldiniai (Dionne, 2000).

Vadovo-pavaldinio socialinių mainų konstruktas apibūdinamas daugiau kaip besitęsiantis, o ne kaip dichotominis kintamasis, kur viename kontinuumo gale vystosi formalūs vadovo – pavaldinio santykiai, paremti formaliomis taisyklėmis, organizacijos politika ir procedūromis, kitame kontinuumo gale – draugyste paremti santykiai, kur išnyksta riba tarp darbinių pareigų ir draugiškų santykių (Minsky, 2002).

Visgi, trūksta teorinio pagrindimo, kur galima nubrėžti liniją tarp vidinės ir išorinės grupės. G. B. Graen ir M. Uhl-Bien (1995) taip pat kelia klausimą, su keliais pavaldiniais vadovas gali sudaryti aukštos kokybės socialinius mainus?

F. Danserau ir kiti (1975) bandė operacionalizuoti vidinės ir išorinės grupės konstrukta pozicinuodami pavaldinius pagal tai, kaip jie vertino savo santykių su vadovu kokybę. Pavaldiniai, kurie pateko į žemiausią trečdalį, buvo įvardinti kaip pasižymintys žemos kokybės santykiais su vadovu (išorinė grupė); pavaldiniai, patekę į aukščiausią trečdalį, buvo įvardinti kaip turintys aukštos kokybės santykius su savo vadovais (vidinė grupė).

D. Duchon ir kiti (1986) teigia, kad toks konstruktas nėra teisingas, nes jis remiasi tik pavaldinių informacija apie save. Todėl autoriai pasiūlė vidinės ir išorinės grupių skyrimo

konstrukta, kuriame pozicionuojama pagal informaciją, gautą iš trijų šaltinių – iš kompanijos prezidento, kurio buvo prašoma įvardinti tris asmenis, su kuriais jis palaiko geriausius darbinius santykius ir tris asmenis, su kuriais jis palaiko blogiausius darbinius santykius; iš kiekvieno kompanijos nario, kad jis taipogi įvardintų tris geriausiais ryšiais pasižyminčius ir tris blogiausiai santykiais pasižyminčius asmenis, bei iš kiekvieno pavaldinio. Visgi, pasak Da Yu ir J. Liang (2004), toks pozicionavimas ir skirstymas į tris trečdalius nėra teoriškai pagrįstas ir tikslus. Remdamiesi vaidmenų teorija, kurioje pažymima, jog vadovo-pavaldinio socialiniai mainai paremti abipusiai gaunama nauda, autoriai teigia, kad skyrimas į vidinę ir išorinę grupę priklauso nuo to, kur kraštutinė socialinių mainų nauda prilygsta kraštutinei tų santykių formavimo ir palaikymo kainai. Į vidinę grupę bus priskirti tie pavaldiniai, kurie gali pasiūlyti vadovui tam tikrą naudą – laiką, energiją, resursus, lojalumą, palaikymą mainais į vadovo suteikiamas privilegijas – finansinius resursus, galią, pagalbą ir paramą iš vadovo (Yu, Liang, 2004).

1.2.6. Vadovo ir pavaldinio suvokiamas sutarimas socialinių mainų kokybės atžvilgiu

B. D. Minsky (2002) savo darbe iškelia prielaidą, kad svarbu ne tik aukštos kokybės vadovo-pavaldinio socialiniai mainai patys savaime, bet ir suvokiamas abiejų diados partnerių sutarimas (angl. „agreement in perception“) apie jų santykius. Suvokiamas sutarimas randasi tuomet, kai vadovas ir pavaldinys vienodai apibūdina jų tarpusavio santykių kokybę (Minsky, 2002). Autorė remiasi kitų tyrėjų atliktais darbais (Cogliser ir kiti, 1999; Gerstner ir Day, 1997) ir daro prielaidą, kad vadovo ir pavaldinio sutarimas apie jų socialinių mainų kokybę yra svarbus faktorius, sąlygojantis palankias organizacines ir individualias pasekmes.

C. C. Cogliser ir kiti (1999) tyrė vadovo ir jo pavaldinio sutarimą apie jų tarpusavio darbinius santykius ir išskyrė keturis pagrindinius socialinių mainų sutarimo tipus. Kai abu diados nariai vienodai vertina jų santykių kokybę, tuomet randasi „balansas/vidinė grupė“ arba „balansas/išorinė grupė“. Kai abu diados nariai vertina jų santykių kokybę nevienodai, tuomet laikoma, kad jų santykiai yra nesubalansuoti – „per didelis investavimas“ (angl. „overinvestment“) – kai vadovas pavaldinį priskiria vidinei grupei, o pavaldinys – išorinei grupei; „nepakankamas investavimas“ (angl. „underinvestment“) randasi tuomet, kai vadovas vertindamas santykius su pavaldiniu priskiria jį vidinei grupei, o pavaldinys – išorinei grupei (Minsky, 2002). C. C. Cogliser ir kiti (1999) tyrė, kaip socialinių mainų sutarimas įtakoja pavaldinio darbinius rezultatus, ir rado, jog pozityviausi rezultatai būna tais atvejais, kai tarp vadovo ir pavaldinio susiformuoja „balansas/vidinė grupė“ arba „balansas/išorinė grupė“. „Nepakankamo investavimo“ atveju, pavaldiniai pasižymėjo žemesniais rezultatais lyginant su subalansuotais santykiais pasižyminčiais

pavaldiniais, tačiau aukštesniu darbų atlikimo lygiu, įsipareigojimu organizacijai, pasitenkinimu darbu lyginant su pavaldiniais, patekusiais į „per didelio investavimo“ grupę (Minsky, 2002). Kyla klausimas – kodėl kai kurios vadovų ir jų pavaldinių diados mato jų santykius panašiai, o kitos – skirtingai?

Iki šiol daugelyje tyrimų buvo gilinamasi į santykius tarp vadovo ir pavaldinio tik iš vienos perspektyvos - pavaldinio. B. D. Minsky (2002) išanalizavo, kad iki šiol atlikta virš 100 tyrimų, susijusių su vadovo-pavaldinio socialiniais mainais, ir tik 15 iš jų vadovo ir pavaldinio santykiai buvo tiriami iš dviejų perspektyvų – iš pavaldinio ir vadovo; dar mažiau tyrimų atlikta, kur būtų tiriami socialinių mainų sutarimo tarp vadovo ir pavaldinio efektai. Visgi, tyrėjai pabrėžia, kad reikalingi tyrimai tiek iš pavaldinio, tiek iš vadovo perspektyvos, nes: 1) randami reikšmingi skirtumai tarp vadovo ir pavaldinio vertinimų apie jų santykių kokybę, 2) C. C. Cogliser ir kitų (1999) atliktas tyrimas parodė, jog socialinių mainų sutarimas įtakoja darbo rezultatus (Minsky, 2002). L. L. Paglis ir S. G. Green (2002) taip pat teigia, kad socialinių mainų tyrimai tiek iš vadovo, tiek iš pavaldinio perspektyvos suteikia daugiau naudingos informacijos apie tarpusavio santykius. Be to, jeigu pats teorinis socialinių mainų modelis grindžiamas abipuse sąveika, tai kodėl neturėtų būti tiriamas ir iš vadovo perspektyvos? (Paglis, Green, 2002).

E. H. Shein (1985) teigia kad, komunikacinė sistema yra labai svarbus aspektas kalbant apie nuostatų formavimąsi – dalindamiesi informacija ir nuomonėmis žmonės konstruoja panašų aplinkos supratimą (Minsky, 2002). Be to, dalinimasis idėjomis, nuomonėmis, informacija, daro tas idėjas, nuomones ir informaciją labiau priimtinas abejoms komunikuojančioms pusėms (Berger ir Luckman, 1966; cit. pgl. Minsky, 2002). Diados narių dalinimasis informacija apie tai, kaip suvokiama aplinka, gali panaikinti svarbius nesutarimo šaltinius ir palengvinti tarpasmenines sąveikas (Minsky, 2002). Dar tiksliau – panašūs žmonės suvokia socialinius mainus panašiai.

1.3. KOMUNIKACIJA IR VADOVO-PAVALDINIO SOCIALINIŲ MAINŲ KOKYBĖ

1.3.1. Bendrieji komunikacijos aspektai

Socialinių mainų tarp vadovo ir pavaldinio tyrinėtojai teigia, kad vadovo ir pavaldinio tarpusavio komunikacija turi svarbų poveikį įvairiems organizacijos rodikliams (Jablin, 1979; cit. pgl. Kramer, 1995). Kaip jau minėjome, socialinių mainų kokybė siejasi su santykių tarp vadovo ir pavaldinio diferenciacijos procesu (socialinių tinklų teorija, 7,8 psl.) bei su bendru darbuotojo adaptacijos procesu organizacijoje (Kramer, 1995). Autoriai išskiria 4 adaptacijos organizacijoje etapus: a) išankstinė socializacija prieš įeinant į organizaciją, b) socializacija ir patirtis pirmomis

darbo dienomis bei savaitėmis, c) pilnai dalyvaujančio darbuotojo vaidmens organizacijoje įtvirtinimas, d) organizacijos palikimas (Jablin, 1987; cit. pgl. Kramer, 1995). Autoriai teigia, kad visų keturių etapų metu komunikacija tarp vadovo ir pavaldinio veikia kaip socializacijos prielaida. Aukštos ir žemos kokybės socialinių mainų diferenciacija vyksta įvairaus pobūdžio komunikacijos dėka – priimant arba atmetant dalyvavimą sprendimų priėmime, sumažinant arba padidinant socialinę distanciją, skirtingai prižiūrint veiklos atlikimą, sprendžiant konfliktus ir t.t. (Fairhurst, 1993; cit. pgl. Kramer, 1995). Kiti autoriai taip pat teigia, kad vadovavimas pirmiausiai apibūdinamas komunikaciniu elgesiu, ir kad skirtinga socialinių mainų kokybės patirtis lemia ir skirtingą pavaldinių komunikacijos patirtį (Kramer, 1995). Tyrimai šią prielaidą taip pat patvirtina – G. T. Fairhurst ir T. A. Chandler (1989) bei G. T. Fairhurst (1993) rado, jog tie pavaldiniai, kurie santykius su vadovu vertino kaip aukštos kokybės, buvo labiau linkę mesti iššūkį, pasirinkti metodus problemų sprendimui, sumažinti socialinę distanciją. Pasak A. E. Reichers (1987), sąveikų intensyvumas tarp vadovo ir pavaldinio yra svarbus socializacijos veiksnys, be to, kai kurių tyrimų duomenimis – tam tikrų tipų komunikacijos kiekybė yra susijusi su skirtinga socialinių mainų tarp vadovo ir pavaldinio kokybe (Kramer, 1995).

Kiti autoriai taip pat pabrėžia komunikacijos svarbą kalbant apie vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybę. K. M. Kacmar ir kiti (2003) teigia, jog vadovas yra aktyvus grįžtamojo ryšio šaltinis pavaldiniui apie jo darbo atlikimo kokybę, ypač tais atvejais, kai diadoje pasireiškia aukštos kokybės socialiniai mainai. Tuo tarpu neintensyvi komunikacija trikdo grįžtamąjį ryšį ir vystymosi galimybes. Autoriai teigia, kad komunikacijos stilius tarp vadovo ir pavaldinio gali skirtis priklausomai nuo žemos ir aukštos vadovo – pavaldinio socialinių mainų kokybės (Kacmar, Witt, Zivnuska, Gully, 2003). Kai kurių autorių tyrimuose randama (Fairhurst, Rogers, Sarr, 1987), jog socialinių santykių kokybė neigiamai koreliuoja su vadovo dominavimu komunikuojant su pavaldiniu (cit. pgl. Kacmar, Witt, Zivnuska, Gully, 2003). G. T. Fairhurst 1993 metais savo tyrime taip pat patvirtino, kad pavaldiniai aukštos socialinių mainų kokybės atveju naudoja komunikaciją, kuri stiprina gerą santykių formavimąsi, o žemos socialinių mainų kokybės atveju pavaldiniai daugiau naudoja priešišką ir antagonistinę komunikaciją (cit. pgl. Kacmar, Witt, Zivnuska, Gully, 2003). K. M. Kacmar, L. A. Witt ir kiti (2003) tyrė, ar komunikacijos intensyvumas yra tarpinis kintamasis tarp vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės ir tarp darbo atlikimo vertinimų. Iš tyrimo rezultatų paaiškėjo, jog kuo daugiau pavaldiniai bendravo su savo vadovais aukštos socialinių mainų kokybės atveju, tuo vadovų vertinimai apie darbo atlikimą buvo aukštesni, ir atvirkščiai, kuo daugiau pavaldiniai bendravo su savo vadovais žemos socialinių mainų kokybės atveju, tuo vadovų vertinimai apie darbo atlikimo kokybę mažėjo. Taigi, autoriai daro išvadą, jog socialinių mainų kokybė ir darbo atlikimo vertinimas glaudžiai siejasi su komunikacijos

intensyvumu. Autoriai taip teigia, jog mainų kokybės didžiausi efektai randami tuomet, kai vadovo ir pavaldinio sąveika yra intensyvi, kai vadovas ir pavaldinys bendrauja neintensyviai – socialinių mainų kokybės efektai mažėja (Kacmar, Witt, Zivnuska, Gully, 2003).

Kiti autoriai nagrinėdami vadovo–pavaldinio socialinių mainų kokybės sąsajas su komunikacija išskiria bendradarbiavimo (angl. „*cooperative*“) ir gynybinės (angl. „*defensive*“) komunikacijos sąvokas (Becker, Halbesleben, Dan O’Hair, 2005). J. Lee (1997) atlikęs tyrimą rado, jog bendradarbiavimo komunikacija buvo siejama su aukštos kokybės vadovo – pavaldinio socialinių mainų kokybe, o gynybinė – su žema socialinių mainų kokybe. Be to, autoriai daro prielaidą, jog gynimosi komunikacija veiklos vertinimo metu turi neigiamą įtaką vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybei, kas veda prie perdegimo proceso ir kitų neigiamų pasekmių organizacijai (Becker, Halbesleben, Dan O’Hair, 2005).

D. F. Michael, S. G. Harris, W. F. Giles ir kt. (2005) atliktame tyrime daroma viena iš pagrindinių išvadų, jog kai vadovas komunikuodamas su savo pavaldiniais rodo dėmesį, pagarbą ir teikia palaikymą, didėja tikimybė aukštos kokybės tarpusavio santykiams atsirasti (Michael, Harris, Giles, Feild, 2005).

Kiti autoriai argumentuoja, kad abi pusės (vadovas ir pavaldinys) turi žinoti apie vienas iš kito laukiamus įsipareigojimus tam, kad galėtų juos išpildyti (Breukelen, Schyns, Le Blanc, 2006). Kita vertus, tie patys autoriai pažymi, kad praktikoje visgi dažnai pasitaiko nesusipratimai ar neatitikimai tarp lūkesčių vienas kito atžvilgiu. Abipusės komunikacijos kiekis gali būti lemiantis faktorius kalbant apie sutarimą dėl lūkesčių vienas kito atžvilgiu. Tuo tarpu sutarimas arba nesutarimas dėl lūkesčių vienas kito atžvilgiu turi didelę įtaką socialiniams mainams – kuomet viena pusė gali manyti, kad išpildo tam tikrus lūkesčius ar įsipareigojimus, o kita pusė gali turėti visai kitą įsivaizdavimą apie tai – taip neįvertinant vienos iš pusių indėlio į socialinių mainų santykius (Breukelen, Schyns, Le Blanc, 2006).

1.3.2. Grįžtamasis ryšys

Grįžtamasis ryšys apibūdinamas kaip komunikacijos proceso dalis, kurioje siuntėjas (kitaip - grįžtamojo ryšio šaltinis) perteikia informaciją gavėjui. Grįžtamojo ryšio atveju, siunčiamoji informacija yra apie gavėją (Ilgen, Firsher, Taylor, 1979).

Kiti autoriai grįžtamąjį ryšį apibūdina kaip atsaką į žinutes, kurias siunčia individas (Kreps, 1986). G. L. Kreps (1986) teigia, kad grįžtamasis ryšys suteikia informaciją komunikuojantiems žmonėms apie tai, kaip į jų siunčiamą informaciją reaguoja informaciją gaunantieji. Grįžtamasis

ryšys gali būti apibūdinamas ir kaip metakomunikacija, tai yra – komunikacija apie komunikaciją. Bendraujantysis gauna įvertinimą apie tai, kaip jis komunicuoja (Kreps, 1986).

Autoriai teigia, kad tai, kaip gavėjas suvoks ir atsakys į grįžtamąjį ryšį, priklauso nuo jo paties individualių charakteristikų, nuo siunčiamos informacijos pobūdžio, nuo grįžtamojo ryšio šaltinio (siuntėjo) charakteristikų.

G.L. Kreps (1986) skirsto komunikaciją organizacijoje į horizontalią ir vertikalią pranešimų sistemas (angl. „vertical and horizontal message systems“). Vertikali komunikacijos sistema susideda iš žemyn nukreiptos (angl. „downward“) ir aukštyn nukreiptos (angl. „upward“) komunikacijos; horizontali komunikacija vyksta tarp to paties hierarchinio lygio organizacijos atstovų.

Žemyn nukreiptos komunikacijos atveju aukštesnio lygio organizacijos darbuotojai siunčia informaciją žemesnio lygio darbuotojams (taigi, ir žemyn nukreiptas grįžtamasis ryšys gaunamas iš aukštesnio lygio darbuotojų).

Aukštyn nukreiptos komunikacijos atveju, informaciją siunčia žemesnio lygio darbuotojai aukštesnio lygio darbuotojams (grįžtamasis ryšys šiuo atveju taip pat gaunamas iš žemesnio lygio darbuotojų).

L. A. Atwater, D. A. Waldman, J. F. Brett (2002) taip pat bandė apibendrinti tyrimus, atliktus tiriant grįžtamąjį ryšį tarp vadovo ir pavaldinio. Autoriai teigia, kad iki 1990 metų visi tyrimai buvo susiję su žemyn nukreiptu grįžtamoju ryšiu – tai yra – vadovai vertino savo pavaldinius. Toks grįžtamasis ryšys paprastai nebūdavo anonimiškas, o suteikiamas „akis į akį“ vertinimo tikslais (atlyginimo padidinimo, paaukštinimo atvejais).

Šiuo metu grįžtamojo ryšio tyrinėtojai pabrėžia aukštyn nukreiptą grįžtamąjį ryšį (pavaldiniai vertina savo vadovų, viršininkų darbų atlikimą) kaip svarbų procesą kalbant apie individualų ir organizacinį vystymąsi (Bernardin, Beatty, 1987; Hautaluoma, Jobe, Visser, Donkersgoed, 1992; London, Wohlers, Gallagher, 1990; London Beatty, 1993; cit. pgl. Smiter, London, Vasipolous, Reilly, Millsap, Slavemini, 1995).

Tyrimuose nemažai dėmesio skiriama ir klausimui apie pavaldinių/savo vertinimų (angl. „subordinate/self ratings“) atitikimą arba nuomonių sutapimą; taip pat tiriama, kaip vadovai reaguoja į pavaldinių ar kitų šaltinių grįžtamąjį ryšį. Tyrimų rezultatai rodo, jog bendrai vadovai yra linkę teigiamai reaguoti į pavaldinių vertinimus tiek vienos savaitės bėgyje, tiek po šešių mėnesių (Bernardin, Dahmus, Redmon, 1993; London, Wohlers, Gallagher, 1990; cit. pgl. Smiter, London, Vasipolous, Reilly, Millsap, Slavemini, 1995). J. W. Smiter ir kiti (1995) pabrėžia, kad iki šiol nebuvo kalbama apie tai, ar vadovai, gavę grįžtamąjį ryšį iš savo pavaldinių, pagerina savo veiklą, elgesį ir kokie gali būti kiti aukštyn nukreipto grįžtamojo ryšio efektai vadovų elgesio atžvilgiu.

A. G. Walker, J. W. Smither (1999) taip pat teigia, jog nors ir pabrėžiama aukštyn nukreipto grįžtamojo ryšio svarba, tačiau iki šiol nėra sistemingų tyrimų, vertinančių, ar vadovų atsakas į pavaldinių grįžtamojo ryšio suteikimą susijęs su jų tolesniu darbo atlikimo pagerinimu.

Kitų autorių atliktuose tyrimuose buvo bandoma lyginti pavaldinių ir pačių vadovų vertinimų skirtumai, ir kaip tai įtakojo vadovų darbo atlikimą po tam tikro laiko. J. W. Johnson, K. L. Ferstl (1997) atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog pervertintojai (angl. „overraters“) (tie, kurie save įvertino geriau palyginus su jų pavaldinių vertinimais) antrojo longitudinalinio tyrimo etapo metu įvertino save blogiau nei jų pavaldiniai. Tuo tarpu nepakankamai save įvertinę asmenys (angl. „underraters“) (tie, kurie save palyginus su pavaldinių vertinimais įvertino nepalankiau) antrojo tyrimo etapo metu save vertino geriau nei jų pavaldiniai. Buvo išskirta ir trečia tiriamųjų grupė – sutinkantys vertintojai (angl. „in-agreement raters“) (tie, kurių vertinimai apie save sutapo su jų pavaldinių vertinimais) - tyrimų rezultatai parodė, kad šių tiriamųjų savęs vertinimas nepakito antrojo tyrimo etapo metu (Walker, Smither, 1999).

Kalbant apie grįžtamojo ryšio fenomeną, svarbu nepamiršti, kad individai yra aktyvūs grįžtamojo ryšio siekėjai, tai yra – svarbu kalbėti ne tik apie grįžtamojo ryšio teikimą, bet ir apie – grįžtamojo ryšio siekimą (Steelman, Levy, Snell, 2004).

Grįžtamojo ryšio siekimas – tai aktyvus išgavimas ar netiesioginis domėjimasis apie darbo atlikimo kokybę iš kitų šaltinių (Asford, Cummings, 1983; cit. pgl. Steelman, Levy, Snell, 2004). Grįžtamojo ryšio siekimo dėka, individas gauna informaciją apie tai, kaip jis pateisina kitų lūkesčius, ir kaip kiti mato ir vertina jų elgesį (Levy, Cober, Miller, 2002). Autoriai daro prielaidą, kad tie vadovai, kurie pasižymi aukštesne socialinių mainų su pavaldiniu kokybe, turėtų labiau skatinti ir palaikyti atvirą grįžtamojo ryšio siekimo aplinką (Steelman, Levy, Snell, 2004). Kiti autoriai (Lee, Lee, Park, 2005), išskyrė tam tikras grįžtamojo vadovų grįžtamojo ryšio siekimo strategijas – tiesioginis klausimas arba stebėjimo taktikos, tačiau tarp vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės ir grįžtamojo ryšio siekimo nerado priežastinio ryšio.

Apibendrinant, galima teigti, jog grįžtamasis ryšys tarp vadovo ir pavaldinio daugiau nagrinėjamas kaip faktorius, įtakojantis tiek vadovo, tiek pavaldinio darbo atlikimo kokybę, mažiau dėmesio skiriant komunikacijos sąsajoms su vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybe. Vienas iš šio tyrimo tikslų – nagrinėti komunikacijos svarbą vadovo ir pavaldinio tarpusavio santykių kokybei tiek iš vadovo, tiek iš pavaldinio pusės išskiriant du komunikacijos aspektus – grįžtamojo ryšio teikimą ir grįžtamojo ryšio siekimą.

1.4. VADOVO-PAVALDINIO SOCIALINIŲ MAINŲ KOKYBĖS SVARBA ORGANIZACIJAI

Kuo svarbus vadovo-pavaldinio socialinių mainų teorijos nagrinėjimas, ir koks praktinis šios teorijos pritaikymas gali atnešti naudą organizacijai bei jos nariams?

Tyrėjai teigia, kad yra teigiamas ryšys tarp vadovo-pavaldinio socialinių mainų aukštos kokybės ir vadovų, jų pavaldinių darbo atlikimo rezultatų. (Graen ir Uhl-bien, 1995; cit. pgl. Yu, Liang, 2004). Da Yu ir J. Liang (2004) teigia, kad teigiamas ryšys randamas tarp vadovo-pavaldinio socialinių mainų aukštos kokybės ir pavaldinio bei jo vadovo suderinamumo (Duchon, 1986), aukštesnių darbo reitingų (Vecchio ir Gobdel, 1984), didesnio pasitenkinimo darbu ir mažesnių svarstymų keisti darbą (Yu, Liang, 2004). L. Dionne (2000) tirdamas ryšį tarp aukštos socialinių mainų kokybės ir pavaldinių pasitenkinimo darbu, patvirtino šią hipotezę. B. D. Minsky savo disertacijoje taip pat cituoja kitų autorių darbus apie teigiamą ryšį tarp vadovo-pavaldinio socialinių mainų aukštos kokybės santykių ir teigiamos naudos organizacijai: aukšta socialinių mainų kokybė susijusi su išipareigojimu organizacijai (Basu ir Green, 1997; Duchon, Green ir Taber, 1986; cit. pgl. Minsky, 2002), pasitenkinimo darbu (Graen ir Cashman, 1975; Graen, Novak ir Sommerkamp, 1982; Lagace, 1990, Scandura ir Graen, 1984; cit. pgl. Minsky, 2002), pasitenkinimo vadovu (Duchon ir kiti, 1986; Lagace, 1990; cit. pgl. Minsky, 2002) darbo produktyvumo ir darbo atlikimo (Graen ir kiti, 1986; Liden ir Graen, 1980; Liden, Wayne ir Stilwell, 1993; Scandura ir Graen, 1984; Vecchio ir Gobdel, 1984; Vecchio ir Norris, 1996; cit. pgl. Minsky, 2002). O. Epitropaki ir R. Martin (2005) apžvelgdami tyrimus teigia, socialinių mainų kokybė formuoja tokias darbuotojų nuostatas kaip išipareigojimą organizacijai, bendrą pasitenkinimą darbu.

Visgi, kiti autoriai - Yu ir J. Liang (2004) gana kritiškai vertina argumentą, jog geresni santykiai tarp vadovo ir pavaldinio sąlygoja ir geresnį darbo atlikimą. Pvz., G. E. Ledford (1999) teigia, jog produktyvus darbuotojas paprastai gauna didesnę atlyginimą, greitesnį paaugstinimą, didesnę pripažinimą ir kitus priedus, kurie didina jo pasitenkinimą. Yu ir J. Liang (2004) tiki, jog šis principas gali būti pritaikytas ir santykiui tarp socialinių mainų kokybės bei geresnio darbo atlikimo. Visgi, tai nėra pakankamas ir objektyvus pagrindas teigti, kad aukštos kokybės socialiniai mainai sąlygoja ir aukštą darbų atlikimo lygį. Autoriai daro prielaidą apie tai, kad aukšta vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė gali sąlygoti organizacijos stabilumą ir efektyvų vadovo sprendimų diegimą organizacijoje, bet nebūtinai aukšto lygio darbų atlikimą (Yu, Liang, 2004).

K. J. Dunegan, D. Duchon, Uhl-Bien (1997) taip pat tvirtina, jog iš vienos pusės, randamos teigiamos koreliacijos tarp vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės ir darbo atlikimo kokybės.

Iš kitos pusės, tyrimai rodo, jog kai užduotis yra reikalaujanti iššūkių, tuomet koreliacija tarp minėtų konstruktų žymiai sumažėja.

Dar kituose tyrimuose tiriamos pavaldinio autonomiškumo bei novatoriškumo laipsnio sąsajos su vadovo–pavaldinio socialinių mainų kokybe (Basu, Green, 1997). Tyrėjai samprotauja, jog pavaldiniai įgyja didesnę autonomiškumą santykiuose įrodydami savo sugebėjimus bei patvirtindami lojalumą savo vadovui darbinių santykių metu; tokiu būdu jie gauna daugiau laivės pasirinkti norimą vaidmenį bei įgauti daugiau novatoriškumo (Basu, Green, 1997). Svarbu pabrėžti, kad santykių tarp vadovo ir pavaldinio pobūdis bei kokybė įtakoja atsakus tiek individualiame, tiek organizaciniame lygyje (Gerstner, Day, 1997; Maslyn, Uhl-Bien, 2001; Kivlighan, Coleman, 1999; Hackett, Lapierre, 2004; cit pgl. Urnavičiūtė, 2005); randami tyrimai, kur tiriamas vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės poveikis ne tik vadovui ar pavaldiniui, bet ir kitiems organizacijos nariams (Sias, Jablin, 1995).

Visgi, tyrėjai pabrėžia, kad nagrinėjant vadovo–pavaldinio socialinių mainų kokybės efektus (pvz., darbo atlikimo kokybė), paprastai pasitelkiamas subjektyvus vadovų ar pavaldinių savęs vertinimas. Metaanalizės metu (Gerstner, Day, 1997) buvo nustatyta, jog kai pasitelkiamas ne subjektyvus, o objektyvus kriterijus, tuomet koreliacija pvz., tarp darbo atliekamo ir socialinių mainų kokybės žymiai sumažėja (Yu, Liang, 2004). Autoriai daro išvadą, jog vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė daugiau susieta su subjektyviais, o ne su objektyviais vertinimais (YU, Liang, 2004).

Verta paminėti, jog vadovo-pavaldinio socialinių mainų svarba organizacijai daugiau tiriama iš pavaldinio perspektyvos, kai kurie tyrėjai teigia, kad per mažai yra žinoma apie socialinių mainų kokybės efektus vadovams, ir kad tai yra vienas iš ateities tyrimų sričių (Breukelen, Schyns, Le Blanc, 2006).

Šiame tyrime akcentuosime vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės sąsajas su vadovo ir pavaldinio įsipareigojimu organizacijai bei pasitenkinimu darbu. Apie šiuos kintamuosius kalbėsime tolimesniuose skyreliuose.

1.4.1. Vadovo ir pavaldinio įsipareigojimas organizacijai

Įsipareigojimas organizacijai apibūdinamas darbuotojo prisirišimo į organizaciją laipsniu (Brown, 1969; Hall and Shneider, 1972; Mowday, Steers and Porter, 1979; cit. pgl. Kacmar, Carlson, Brymer, 1999). Kituose literatūros šaltiniuose įsipareigojimas organizacijai apibūdinamas atitikimo laipsniu tarp individo ir organizacijos tikslų bei vertybių (Buchanan, 1974; cit. pgl.

Kacmar, Carlson, Brymer, 1999). Visgi, tai nėra galutiniai įsipareigojimo organizacijai apibrėžimai; egzistuoja nemažai skirtingų požiūrių į įsipareigojimą organizacijai.

Tyrėjai skiria dviejų tipų įsipareigojimą organizacijai – nuostatų įsipareigojimas (attitudinal commitment) ir elgesio įsipareigojimas (behavioral commitment) (O'Reilly, Chatman, 1986).

Įsipareigojimo organizacijai reiškinį aiškinsime pasitelkdami J. P. Meyer ir N. J. Allen (1993) trijų komponentų įsipareigojimo modelį. Autoriai teigia, kad įsipareigojimo organizacijai konstruktas turi tris komponentus:

- *Emocinis* (affective) komponentas – jis nusako darbuotojo emocinį prisirišimą, identifikaciją bei įsitraukimą į organizaciją;
- *Tęstinis* (continuance) komponentas – jis nusako įsipareigojimą, paremtą išlaidomis, kurios darbuotojui asocijuojasi su išėjimu iš organizacijos;
- *Normatyvinis* (normative) komponentas – jis siejasi su darbuotojo pareigos likti organizacijoje jausmu (Meyer, Allen, Smith, 1993).

Trijų komponentų modelis teigia, kad jog įsipareigojimas organizacijai yra psichologinė būseną, kuri apibūdina darbuotojo santykius su organizacija ir turi įtakos sprendimui – ar dalyvauti organizacijoje, ar nutraukti narysę joje. Skirtingo komponento psichologinės būsenos nulemtas įsipareigojimas yra skirtingas:

- Darbuotojai su stipriu emociniu įsipareigojimo organizacijai komponentu pasilieka organizacijoje, nes jie to nori;
- Su stipriu tęstiniu įsipareigojimo komponentu – pasilieka, nes jiems to reikia;
- Su stipriu normatyviniu įsipareigojimo komponentu – pasilieka organizacijoje, nes jie jaučia, kad turėtų taip elgtis.

J. P. Meyer, N. J. Allen, C. Smith (1993) teigia, jog darbuotojo santykius su organizacijoje reikia nagrinėti analizuojant visus tris komponentus kartu.

Tyrinėjant įsipareigojimą organizacijai svarbu atsakyti į klausimus – kas sąlygoja darbuotojų įsipareigojimo organizacijai laipsnį ir kaip įsipareigojimas organizacijai sąlygoja kitas organizacijos išvestis?

R. D. Iverson ir D. M. Buttigieg (1999) tirdami trijų dimensijų įsipareigojimo organizacijai modelį, nustatė, jog įsipareigojimo organizacijai dimensijos skirtingai veikia tam tikrus reiškinius organizacijoje – emocinė ir normatyvinės dimensijos susijusios su pozityviais organizacijos aspektais (žemesnėmis ketinimo išeiti intencijomis, mažesniu pravaikštų kiekiu, aukštesniu, didesniu pokyčių priėmimu), tuo tarpu tęstinis įsipareigojimas buvo susijęs su organizaciniu nelankstumu.

K. M. Kacmar, D. S. Carlson ir R. A. Brymer (1997) lygindami dvi skales, skirtas įsipareigojimui organizacijai tirti, taip pat išskyrė įsipareigojimą sąlygojančius aspektus bei įsipareigojimo sąlygojamas pasekmes organizacijai. Prie sąlygojančių aspektų tyrėjai priskyrė tokius demografinius kintamuosius kaip amžius, lytis, šeimyninė padėtis; distribucinį teisingumą (angl. „distributive justice“) ir vadovo – pavaldinio socialinių mainų kokybę.

Autoriai išskyrė tyrimus, kuriuose buvo tiriamos vadovo ir pavaldinio socialinių mainų kokybės ir įsipareigojimo organizacijai sąsajos – keliuose tyrimuose buvo naudojama „OCQ“ skalė, skirta įsipareigojimui organizacijai tirti (angl. „Organizational Commitment Questionnaire“, sukurta R. Mowday, 1979) ir skirtingos Vadovo-pavaldinio socialinių mainų skalės – S. G. Green ir kiti (1996) naudojo 7 klausimų tipo skalę; P. C. Nystrom (1990) naudojo modifikuotą 5 klausimų tipo skalę ir t.t. Visuose tyrimuose buvo rastas reikšmingas skirtumas ir teigiama koreliacija tarp vadovo – pavaldinio socialinių mainų kokybės bei įsipareigojimo organizacijai.

Koks ryšys tarp komunikacijos ir įsipareigojimo organizacijai? Iš tikrųjų yra nedaug tyrimų, kur būtų tiriama tiesioginis ryšys tarp komunikacijos ir įsipareigojimo organizacijai lygio. E. M. Eisenberg, P. R. Monge, K. I. Miller (1983) tyrė, kaip komunikacijos tinklas prognozuoja darbuotojų įsipareigojimą organizacijai ir rado, jog tarp šių dviejų kintamųjų nėra tiesioginio ryšio, tačiau komunikacijos tinklas susijęs su įsipareigojimu organizacijai per įsitraukimą į darbą.

Kadangi tyrimui pasirinkome naują keturių dimensijų vadovo – pavaldinio socialinių mainų modelį, svarbu iširti, kurios iš keturių dimensijų glaudžiau siejasi, prognozuoja vadovų ir pavaldinių įsipareigojimą organizacijai. Sąsajų tarp socialinių mainų bei įsipareigojimo organizacijai dimensijų radimas patvirtintų naujojo modelio egzistavimą. Antrasis aspektas – vadovo įsipareigojimo organizacijai tyrimas – ankstesniuose tyrimuose daugiau buvo koncentruojamasi į socialinių mainų, taipogi ir į įsipareigojimo organizacijai lygį iš pavaldinio perspektyvos. Šis tyrimas parodys, ar ir vadovams galima taikyti tuos pačius principus kaip ir pavaldiniams kalbant apie socialinių mainų bei įsipareigojimo organizacijai sąsajas.

1.4.2. Vadovo ir pavaldinio pasitenkinimas darbu

Pasitenkinimas darbu literatūroje apibūdinamas kaip emocinis – afektinis atsakas į specifinius darbo aspektus (Locke, 1976; Smith ir kiti, 1969; cit. pgl. Spector, 1985). P. C. Smith ir kiti jo bendraautoriai teigė, jog pasitenkinimas įvairiais darbo aspektais pasiekiamas kognityvinių procesų dėka lyginant esamus darbo aspektus su individo standartais (Spector, 1985). E. A. Locke (1976) išskyrė tris pagrindines sąlygas, kurios įtakoja nuostatas į darbą priežastis: nuostatos į darbą kyla iš neatitikimo tarp to, ką darbas suteikia realiai ir tarp to, ko individas iš darbo tikisi; nuostatos į darbą

kyla iš laipsnio, kuriuo darbas išpildo darbuotojo poreikius; nuostatos į darbą kyla iš laipsnio, kuriuo išpildomos asmeninės individo vertybės (troškimai ar norai) (Spector, 1985).

Pasitenkinimo darbu fenomenas mokslinėje literatūroje turi ilgą istoriją, pradedant R. Hoppocks'o studija 1935 metais iki šių dienų L. L. Schirmer ir F. G. Lopez 2001 metais atliktu tyrimu ir T. A. Judge ir J. E. Bono 2001 metais atlikta metaanalize (Schyns, Croon, 2006).

Pasak B. Schyns ir M. A. Croon (2006), išskiriamos trys pagrindinės pasitenkinimo darbu tyrimo sritys: pirmoji – pasitenkinimas darbu kaip sąlyga, įtakojanti kitas organizacijos išvestis, pvz., darbo atlikimą, darbuotojų kaitą ir pan.; antroji – pasitenkinimas darbu – kaip išvestis, nulemta tokių organizacijos sąlygų kaip vadovavimas, vadovo lytis, socialinis palaikymas, darbo užduočių charakteristikos; trečioji – pasitenkinimas darbu kaip dispozicija, nulemta asmenybės bruožų.

Šiame tyrime mes remsimės antrąja tyrimų sritimi ir darysime prielaidą, kad vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė yra kaip sąlyga, susijusi su darbuotojų pasitenkinimu darbu. Kalbant apie šios teorijos reikšmę, dažnai minima, jog aukšta vadovo ir pavaldinio socialinių mainų kokybė prognozuoja daugelį ir svarbių organizacijos išvesčių, tame tarpe – ir pasitenkinimą darbu (Duchon ir kiti, 1986; Lagace, 1990; cit. pgl. Minsky, 2002; Epitropaki ir Martin, 2005; Basu ir Green, 1997 ir kt.). C. R. Gerstner ir D. V. Day (1997) atlikta metaanalizė parodė, jog tarp vadovo – pavaldinio socialinių mainų kokybės ir bendro pasitenkinimo darbu yra tiesinė priklausomybė (N = 6887) (cit. pgl., Anseel, Lievens, 2007).

Kadangi tarp vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės ir pasitenkinimo darbu randamas, ryšys, kyla klausimas ar komunikacija tarp vadovo ir pavaldinio turi sąsają. Radome ne daug tyrimų, kur būtų nagrinėjamas šis aspektas. Ch. A. O'Reilly ir J. C. Anderson 1980 metais ištyrė, jog kai gaunamas grįžtamasis ryšys charakterizuojamas kaip adekvatus ir pateikiamas tobulėjimo tikslais, tuomet tarp šio kintamojo ir pasitenkinimo darbu randama priklausomybė. Kai kurie autoriai kelia prielaidą, jog vadovo-pavaldinio socialiniai mainai yra tarpinis kintamasis tarp grįžtamojo ryšio aplinkos ir darbuotojų pasitenkinimo darbu (Anseel, Lievens, 2007).

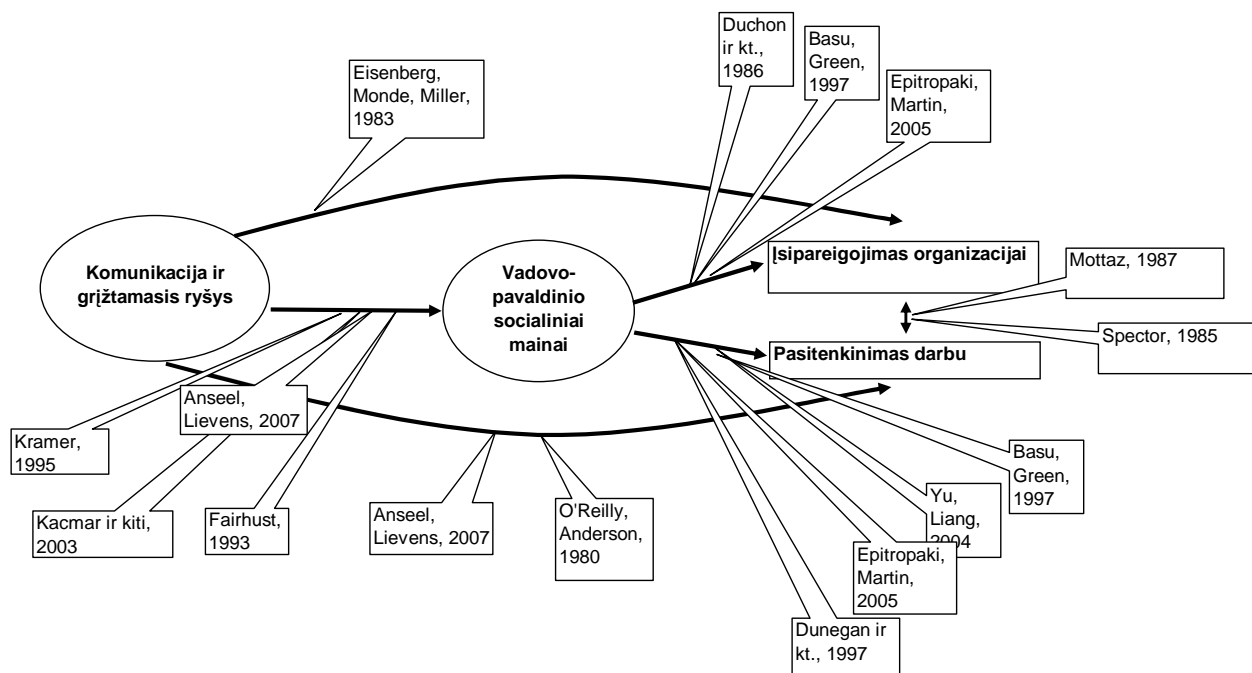
1.5. APIBENDRINIMAS

Taigi, vadovo-pavaldinio socialinių mainų teorijos pagrindinis vienetas - vadovo ir jo pavaldinių darbiniai santykiai. Teorija pabrėžia, kad vadovas su kiekvienu iš pavaldinių formuoja kokybiškai skirtingus tarpusavio santykius. Teorija tokiu būdu pabrėžia pavaldinio svarbą santykių kūrime. Iš vienos pusės – pavaldinys tam tikru lygiu įvykdo vadovo keliamus darbinius reikalavimus, iš kitos pusės – vadovas atsilygindamas pavaldiniui suteikia tam tikrą kiekį tikslingos informacijos darbui atlikti, rodo didesnę pasitikėjimą ir pagarbą jam, deleguoja, įtraukia į sprendimų priėmimą.

Teorija svarbi ir tuo, jog joje pabrėžiama komunikacijos svarba socialinių mainų proceso metu. Vadovo-pavaldinio socialinių mainų tyrėjai teigia, kad komunikacijos intensyvumas bei komunikacijos būdas yra svarbi prielaida aukštai vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybei formuotis.

Iš kitos pusės – aukšta vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė byloja apie didesnį darbuotojų įsitraukimą į organizaciją, didesnį pasitenkinimą darbu, mažesnį stresą.

Kaip jau minėjome, naujausioje literatūroje teigiama, kad vadovo-pavaldinio socialiniai mainai gali būti traktuojamas kaip tarpinis kintamasis tarp grįžtamojo ryšio ir tokių teigiamų reiškinių kaip darbuotojų pasitenkinimas darbu.



1 pav. Vadovo-pavaldinio socialinių mainų problemos mokslinių tyrimų apibendrinimas

TYRIMO TIKSLAI IR HIPOTEZĖS

Tyrimo tikslas: ištirti vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės, kaip tarpinio kintamojo tarp vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio ir tarp vadovo ir pavaldinio įsipareigojimo organizacijai bei pasitenkinimo darbu, svarbą.

Tyrimo uždaviniai:

- Atlikti vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės analizę;
- Nustatyti, kokiais aspektais vadovo ir pavaldinio grįžtamasis ryšys susijęs su vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybe;
- Nustatyti vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės sąsajas su vadovų ir pavaldinių įsipareigojimu organizacijai bei pasitenkinimu darbu.
- Įvertinti vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybę kaip tarpinį kintamąjį tarp vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio ir tarp vadovo ir pavaldinio įsipareigojimo organizacijai bei pasitenkinimo darbu.

Hipotezės:

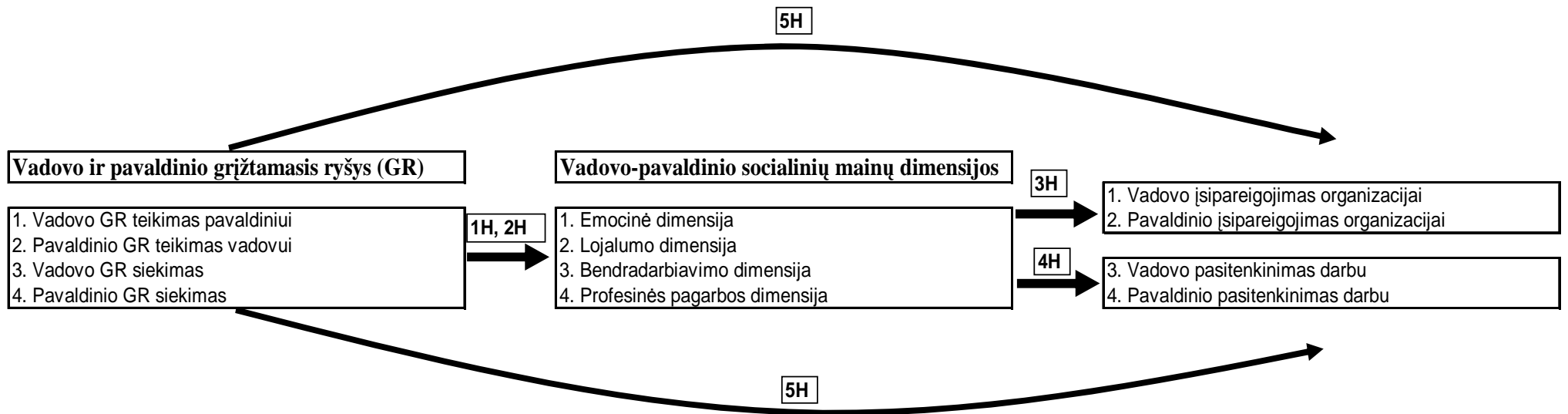
1 hipotezė: Vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimas prognozuoja vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės dimensijas.

2 hipotezė: Vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio siekimas prognozuoja vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės dimensijas.

3 hipotezė: Vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės dimensijos prognozuoja vadovo ir pavaldinio emocinį, tęstinį, normatyvinį ir bendrą įsipareigojimą organizacijai.

4 hipotezė: Vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės dimensijos prognozuoja vadovo ir pavaldinio pasitenkinimą skirtingomis darbo dimensijomis bei bendrą pasitenkinimą darbu.

5 hipotezė: Vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė vadovo ir pavaldinio įsipareigojimą organizacijai bei pasitenkinimą darbu prognozuoja labiau nei vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimas ir siekimas.



2 pav. Tyrimo schema

2. TYRIMO METODIKA

Tiriamieji

Tyrimė dalyvavo 89 keturių technologijų srities (IT) įmonių darbuotojai. Dvejuose įmonėse buvo apklausti dauguma įmonės darbuotojų, kitose dvejose – tyrimė buvo prašoma dalyvauti tik įmonių vadovaujančias pareigas užimančius asmenis. Respondentai buvo suskirstyti į dvi grupes **dvi grupes – vadovus ir pavaldinius**. Tyrimė dalyvavo **33 (37,1 %) vadovai** ir **56 (62,9 %) pavaldiniai**. Toliau lentelėje pateikiami respondentų demografiniai duomenys.

1 lentelė. Tyrimė dalyvavusių respondentų demografiniai duomenys

Demografiniai rodikliai	Bendra grupė	Vadovai	Pavaldiniai
Lytis			
Moteris	32 (36 %)	12 (36,4%)	20 (35,7%)
Vyras	57 (64 %)	21 (63,6%)	36 (64,3%)
Amžius			
Iki 25 m.	20 (22,5 %)	0 (0 %)	20 (35,7%)
26 – 40 m.	62 (69,6 %)	27 (81,8%)	35 (62,5%)
41 – 55 m.	7 (7,9 %)	6 (18,2%)	1 (1,8%)
Darbo stažas dabart. darbovietėje			
Iki 1 m.	35 (39,3 %)	0 (0%)	35 (62,5%)
1 – 3 m.	34 (38,2 %)	21 (63,6%)	13 (23,2%)
4 – 6 m.	8 (9 %)	6 (18,2%)	2 (3,6%)
Daugiau nei 6 m.	12 (13,5 %)	6 (18,2%)	6 (10,7%)

Tyrimo metodai

Šio tyrimo anketa sudaryta iš 8 dalių. Pirmoje dalyje (titulinis puslapis) pateikiamas prašymas sutikti dalyvauti tyrime, pristatoma tyrimo esmė bei užtikrinamas tiriamųjų anonimiškumas (žr. I priedas). Antrą anketos dalį sudaro demografiniai klausimai apie tiriamuosius (žr. II priedas). Trečioje ir ketvirtoje dalyse pateikiami vadovo-pavaldinio socialinių mainų daugiadimensinio modelio klausimai, skirti įvertinti socialinių mainų kokybę tiek iš pavaldinio, tiek iš vadovo perspektyvos (žr. III ir IV priedai). Penktoje dalyje pateikiami klausimai, skirti įvertinti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai lygį (žr. V priedas). Šeštoje dalyje pateikiami klausimai, skirti įvertinti darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį (žr. VI priedas). Septintoje dalyje pateikiami klausimai, skirti įvertinti vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimą ir siekimą (žr. VII priedas). Toliau plačiau aptarsime tyrime naudojamus metodus.

Vadovo – pavaldinio socialinių mainų kokybė

Vadovo – pavaldinio socialinių mainų kokybei įvertinti naudojome R. C. Liden ir J. M. Maslyn (1998) sukurtą daugiadimensinį vadovo-pavaldinio socialinių mainų klausimyną¹ (angl. LMX-MDM). Klausimynas sukurtas modifikuojant G.B. Graen ir M. Uhl-Bien (1995) viendimensinį LMX-7 modelį, tiriantį vadovo ir pavaldinio diados ypatumus. R. C. Liden ir J. M. Maslyn (1998) sukurtas klausimynas apima keturias vadovo ir pavaldinio diados socialinių mainų kokybę apibūdinančias dimensijas. Klausimynas sudarytas iš 12 teiginių, kiekvienai dimensijai įvertinti skiriama po tris teiginius (žr. III priedą):

- Emocinė (1,5, 9 teiginiai)
- Lojalumo (2, 6, 10 teiginiai)
- Bendradarbiavimo (3, 7, 11 teiginiai)
- Profesinės pagarbos (4, 8, 12 teiginiai)

Pirminis daugiadimensinis modelis buvo sukurtas vertinti vadovo – pavaldinio socialinių mainų kokybę iš pavaldinio pozicijos, prašant pavaldinių įvertinti teiginius pasirenkant atsakymą skalėje nuo „visiškai nesutinku“ (reiškia 1 balą), „nesutinku“, „nesu apsisprendęs“ iki „sutinku“ ir „visiškai sutinku“ (reiškia 5 balus) ranginės skalės principu (Dionne, 2000). Vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė skaičiuojama sudedant visų 12 – os atsakymų balus ir išvedant jų vidurkį arba skaičiuojant vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybę pagal atskiras dimensijas – sudedant tų atsakymų balus, kurie reprezentuoja tam tikrą dimensiją ir išvedant jų vidurkį. Kuo didesnis

¹ Prof. R. C. Liden suteikė leidimą naudoti metodiką mokslinio tyrimo tikslais.

vidurkis (kuo arčiau 5 arba lygus 5), tuo aukštesnė socialinių mainų kokybė, ir atvirkščiai – kuo mažesnis vidurkis (arčiau 1 arba lygus 1), tuo žemesnė vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė.

Vėliau buvo sukurtas ir daugiadimensinis modelis (SLMX-MDM) vertinant vadovo - pavaldinio socialinių mainų kokybę iš vadovo pozicijos (pakeičiant sąvoką „tiesioginis vadovas“ į sąvoką „pavaldiniai“) ir paprašant vadovą įvertinti teiginius nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“ ranginės skalės principu (Ford, Greguras 2000). Vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė iš vadovo perspektyvos skaičiuojama tuo pačiu principu kaip ir iš pavaldinio perspektyvos (žr. IV priedą).

LMX – MDM skalės patikimumas: emocinė dimensija - Cronbach alpha = 0,90, lojalumo dimensija - Cronbach alpha = 0,84, bendradarbiavimo dimensija - Cronbach alpha = 0,75, profesinės pagarbos - Cronbach alpha = 0,93 (Ford, Greguras, 2000)

SLMX –MDM skalės patikimumas: emocinė dimensija - Cronbach alpha = 0,85, lojalumo dimensija - Cronbach alpha = 0,85, bendradarbiavimo dimensija - Cronbach alpha = 0,75, profesinės pagarbos - Cronbach alpha = 0,91 (Ford, Greguras, 2000).

Šio tyrimo metu gautas toks skalės LMX –MDM patikimumas – emocinė dimensija - Cronbach alpha = 0,902, lojalumo dimensija - Cronbach alpha = 0,718, bendradarbiavimo dimensija - Cronbach alpha = 0,656, profesinės pagarbos - Cronbach alpha = 0,871.

Šio tyrimo metu gautas toks skalės SLMX – MDM patikimumas – emocinė dimensija - Cronbach alpha = 0,928, lojalumo dimensija - Cronbach alpha = 0,825, bendradarbiavimo dimensija - Cronbach alpha = 0,83, profesinės pagarbos - Cronbach alpha = 0,792.

Įsipareigojimas organizacijai

Įsipareigojamas organizacijai buvo matuojamas J.P. Meyer ir J. N. Allen (1993) įsipareigojimo organizacijai skale (Organizational Commitment Scale). Šią skalę sudaro 18 teiginių, kurie matuoja tris įsipareigojimo organizacijai būdus (žr. V priedą):

- Emocinis įsipareigojimas (7-12 teiginiai)
- Tęstinis įsipareigojimas (1-6 teiginiai)
- Normatyvinis įsipareigojimas (13-18 teiginiai)

Tyrimo dalyvis turi įvertinti kiekvieną teiginį, pasirinkdamas vieną iš 5 galimų atsakymo variantų: „visiškai nesutinku“, „nesutinku“, „nesu apsisprendęs“, „sutinku“ ir „visiškai sutinku“.

Skaičiuojant rezultatus, atsakymai į 9, 10, 11 ir 13 teiginius yra keičiami tokia schema: 5 keičiamas į 1, 4 į 2, 3 į 3, 2 į 4 ir 1 į 5.

Skaičiuojamas kiekvieno tipo įsipareigojimo įvertinimas. Atsakymai į tam tikrą įsipareigojimo tipą reprezentuojančius teiginius yra sudedami, skaičiuojamas vidurkis ir kuo šis įvertinimas yra

aukštesnis, tuo jaučiamas vienokio ar kitokio pobūdžio įsipareigojimas organizacijai yra aukštesnis. Patys skalės autoriai tyrimuose ne kartą naudojo šią skalę, tikrindami jos patikimumą, validumą ir šių tyrimų eigoje atrinkdavo netinkamus teiginius (mažos diskriminantinės galios), sugalvodavo naujų teiginių, reformuluodavo senus. Daugiausia pakeitimų susilaukė normatyvinio įsipareigojimo teiginiai. Galutinio skalės varianto patikimumas svyruoja apie 0,74-0,88 (emociniam) 0,54-0,82 (tęstiniam); 0,58-0,78 (normatyviniam) (Myer, Allen, 1993). Šio tyrimo metu buvo gauti tokie skalės patikimumo rodikliai – emocinis įsipareigojimas - Cronbach alpha = 0,841, tęstinis įsipareigojimas - Cronbach alpha = 0,667, normatyvinis įsipareigojimas - Cronbach alpha = 0,641.

Pasitenkinimas darbu

Pasitenkinimas darbu buvo matuojamas P. E. Spector (1985) sukurtu Pasitenkinimo darbu klausimynu² (JSS – Job Satisfaction Survey). Klausimynas yra sudarytas iš 36 teiginių, devynių aspektų skalės, skirtos įvertinti darbuotojų nuostatas darbo aspektų atžvilgiu. Pasak autoriaus, lyginant su žinomiausiomis pasitenkinimo darbu metodikomis, (Darbo Aprašomasis Indeksas (Smith, Kendall ir Hulin, 1969) ir Minesotos pasitenkinimo darbu klausimynas (Weiss, Davis, England ir Lofquist, 1967) šis klausimynas išsiskiria tuo, kad (1) yra skirtas žmogiškųjų išteklių sričiai naudoti, (2) aprėpia visus pagrindinius pasitenkinimo darbu aspektus, (3) klausimynas nėra ilgas – jis sudarytas iš 36 klausimų (Spector, 1985). Kiekvienas aspektas vertinamas keturiais teiginiais, o bendras balų skaičius apskaičiuojamas iš visų teiginių. Tyrime yra šie devyni aspektai (Spector, <http://chuma.cas.usf.edu/~spector/scales/jsspag.html>) (žr. VI priedą):

- Atlyginimas (1, 10, 19, 28 teiginiai)
- Paaukštinimas (2, 11, 20, 33 teiginiai)
- Vadovavimas (3, 12, 21, 30 teiginiai)
- Papildomos lengvatos (4, 13, 22, 29 teiginiai)
- Nenumatyti Apdovanojimai (apdovanojimai už darbą) (5, 14, 23, 32 teiginiai)
- Darbo Sąlygos (reikalingos taisyklės ir procedūros) (6, 15, 24, 31 teiginiai)
- Bendradarbiai (7, 16, 25, 34 teiginiai)
- Darbo Pobūdis (8, 17, 27, 35 teiginiai)
- Komunikacija (9, 18, 26, 36 teiginiai)

² Prof. P. E. Spector suteikė leidimą naudoti metodiką mokslinio tyrimo tikslais.

Originalioje skalėje tiriamųjų buvo prašoma įvertinti teiginius pasirenkant vieną iš šešių galimų atsakymų variantų. Šiame tyrime mes naudojome ranginę tipo skalę ir prašėme tiriamųjų įvertinti teiginius pasirenkant vieną iš galimų 5 atsakymų: „visiškai nesutinku“, „nesutinku“, „nesu apsisprendęs“, „sutinku“ ir „visiškai sutinku“.

Skaičiuojant rezultatus, negatyviai įvardintų teiginių (2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34, 36) atsakymo balą reikia apversti tokia schema: 5 keičiamas į 1, 4 į 2, 3 į 3, 2 į 4 ir 1 į 5.

Pasitenkinimo darbu skalės patikimumas: atlyginimo dimensija - Cronbach alpha = 0,75, paaukštinimo dimensija - Cronbach alpha = 0,73, vadovavimo dimensija - Cronbach alpha = 0,82, papildomų lengvatų dimensija - Cronbach alpha = 0,73, nenumatytų apdovanojimų dimensija - Cronbach alpha = 0,76, darbo procedūrų dimensija - Cronbach alpha = 0,62, bendradarbių dimensija - Cronbach alpha = 0,60, darbo pobūdžio dimensija - Cronbach alpha = 0,78, komunikacijos dimensija - Cronbach alpha = 0,71, viso - Cronbach alpha = 0,91 (<http://chuma.cas.usf.edu/~spector/scales/jsspag.html>).

Šio tyrimo metu gautas skalės patikimumas: atlyginimo dimensija - Cronbach alpha = 0,826, paaukštinimo dimensija - Cronbach alpha = 0,868, vadovavimo dimensija - Cronbach alpha = 0,842, papildomų lengvatų dimensija - Cronbach alpha = 0,591, nenumatytų apdovanojimų dimensija - Cronbach alpha = 0,86, darbo procedūrų dimensija - Cronbach alpha = 0,653, bendradarbių dimensija - Cronbach alpha = 0,836, darbo pobūdžio dimensija - Cronbach alpha = 0,87, komunikacijos dimensija - Cronbach alpha = 0,745, viso - Cronbach alpha = 0,893.

Grįžtamasis ryšis tarp vadovo ir pavaldinio

M. W. Kramer (1995) nustatė, kad grįžtamojo ryšio intensyvumas (tiek siekiant, tiek nesiekiant grįžtamojo ryšio) turi didesnę įtaką socialiniams mainams nei grįžtamojo ryšio pobūdis (Minsky, 2000). Vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimo ir siekimo rodikliai buvo matuojami pasitelkus modifikuotą M. W. Kramer (1995) komunikacijos tyrimo instrumentą, kurį sudaro keturi pagrindiniai komunikacijos tarp vadovo ir pavaldinio aspektai (Minsky, 2002) (žiūrėti VII priedą):

- Vadovo grįžtamojo ryšio teikimas – šią skalę sudaro 10 teiginių (1 – 10 teiginiai)
- Pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimas – šią skalę sudaro 4 teiginiai (11 - 14 teiginiai)
- Pavaldinio grįžtamojo ryšio siekimas – skalę sudaro 5 teiginiai (15 – 19 teiginiai)
- Vadovo grįžtamojo ryšio siekimas - skalę sudaro 4 teiginiai (20 – 23 teiginiai)

Šioje tyrimo dalyje mes naudojome ranginę skalę ir tiriamųjų prašėme įvertinti teiginius nuo „visiškai nesutinku“ (reiškia 1 balą) iki „visiškai sutinku“ (reiškia 5 balus). Atsakymai į tam tikrą grįžtamojo ryšio aspektą reprezentuojančius teiginius yra sudedami, skaičiuojamas vidurkis. Kuo šis įvertinimas yra aukštesnis (arčiau 5 arba lygus 5), tuo grįžtamojo ryšio teikimas arba siekimas yra intensyvesnis, kuo įvertinimas žemesnis (arčiau 1 arba lygus 1), tuo grįžtamojo ryšio teikimas arba siekimas neintensyvesnis.

Grįžtamojo ryšio skalės patikimumas: vadovo grįžtamojo ryšio teikimas - Cronbach alpha = 0,91, pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimas - Cronbach alpha = 0,84, pavaldinio grįžtamojo ryšio siekimas – Cronbach alpha = 0,92, , vadovo grįžtamojo ryšio siekimas - Cronbach alpha = 0,82.

Šio tyrimo metu gauti grįžtamojo ryšio skalės patikimumo rodikliai: vadovo grįžtamojo ryšio teikimas - Cronbach alpha = 0,915, pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimas - Cronbach alpha = 0,814, pavaldinio grįžtamojo ryšio siekimas – Cronbach alpha = 0,912, vadovo grįžtamojo ryšio siekimas - Cronbach alpha = 0,910.

Tyrimo eiga

Pradžioje buvo susisiepta su įmonių vadovais ir pristatyta šio tyrimo nauda. Anketos dalyviams buvo išdalintos priklausomai nuo įmonių galimybių. Pvz., vienoje įmonėje darbuotojai anketas pildė susirinkimo metu, kitose – anketos tiesiog išdalintos darbo metu susitariant, kad keletą dienų bėgyje jie jas užpildys. Surinkus visas anketas, buvo apdorojami duomenys ir įmonėms pateikiamos ataskaitos apie darbuotojų įsipareigojimo organizacijai, pasitenkinimo darbu lygis ir pan. Prieš atliekant tyrimą, tiek žodžiu, tiek anketos pirmajame puslapyje buvo akcentuojamas anonimiškumas ir duomenų panaudojimas tik moksliniais tikslais.

Statistinės procedūros

Stjudento kriterijus dviems nepriklausomoms imtims – nustatant, ar yra statistiškai reikšmingų skirtumų vadovų ir pavaldinių grupėse tiriant socialinių mainų kokybę ir pan.

Blokuotų duomenų dispersinė analizė – nustatant, ar yra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės dimensijų vertinimų.

Spearman koreliacijos koeficientas – nustatant ryšius tarp socialinių mainų dimensijų ir įsipareigojimo organizacijai ar pasitenkinimo darbu dimensijų.

Tiesinė regresija – nustatant, kaip nepriklausomi kintamieji (pvz., vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės dimensijos) prognozuoja priklausomus kintamuosius (pvz., vadovų ir pavaldinių įsipareigojimą organizacijai). Parametrai, kurie reikalingi nustatant, ar duomenims tinka regresijos taikymas (Čekanavičius, Murauskas, 2002):

Determinacijos koeficientas – tai santykis tarp variacijos dalies, kurią paaiškina modelis, ir visos variacijos. Dažniausiai reikalaujama, kad $R^2 \geq 0,25$ (kuo R^2 arčiau 1, tuo modelis geresnis). Jei $R^2 < 0,25$, tiesinės regresijos modelis netinka.

P-reikšmė – nusako hipotezės apie koeficiento lygybę nuliui reikšmes. Kaip $p < 0,05$, teisinė regresija duomenims tinka, kai $p \geq 0,05$, tuomet tiesinė regresija netinka

Beta-koeficientas – parodo, kaip stipriai nepriklausomas kintamasis veikia priklausomąjį. Kuo Beta-koeficientas arčiau 1, tuo poveikis didesnis.

Daugialypė regresija – nustatant, kuris iš nepriklausomų kintamųjų (vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė ar grįžtamojo ryšio teikimas ir siekimas) svarbesnis prognozėms. Parametrai, kurie reikalingi nustatant, ar duomenims tinka regresijos taikymas (Čekanavičius, Murauskas, 2002):

Determinacijos koeficientas – tai santykis tarp variacijos dalies, kurią paaiškina modelis, ir visos variacijos. Dažniausiai reikalaujama, kad $R^2 \geq 0,25$ (kuo R^2 arčiau 1, tuo modelis geresnis). Jei $R^2 < 0,25$, tiesinės regresijos modelis netinka.

P-reikšmė – nusako hipotezės apie koeficiento lygybę nuliui reikšmes. Kaip $p < 0,05$, teisinė regresija duomenims tinka, kai $p \geq 0,05$, tuomet tiesinė regresija netinka.

Beta-koeficientas – parodo, kaip stipriai nepriklausomas kintamasis veikia priklausomąjį. Kuo Beta-koeficientas arčiau 1, tuo poveikis didesnis.

VIF – parodo daugialypės regresijos multikolinearumą (nepriklausomų kintamųjų tarpusavio priklausomybę). Kuo multikolinearumo rodiklis mažesnis, tuo nepriklausomųjų kintamųjų tarpusavio priklausomybė mažesnė.

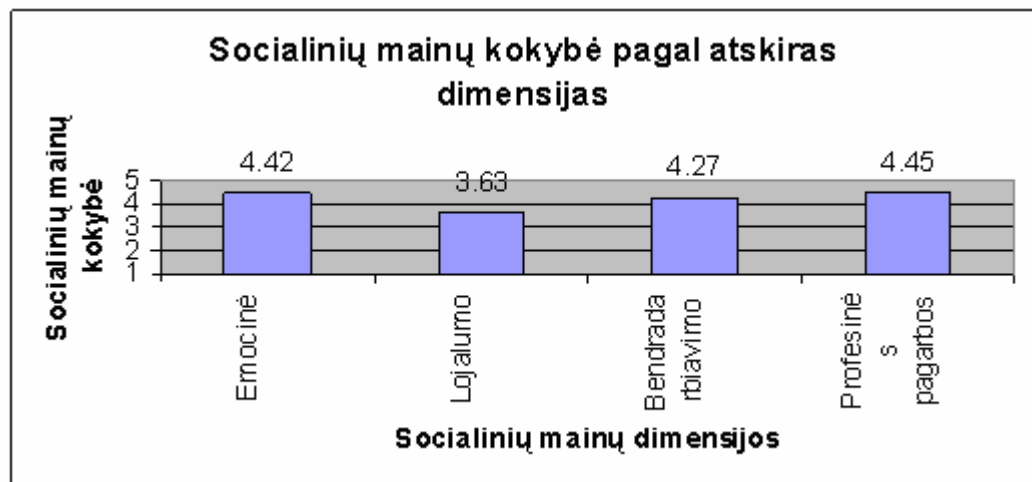
3. REZULTATAI

Šio tyrimo metu siekėme nustatyti sąsajas tarp vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio, vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės bei tarp vadovo ir pavaldinio įsipareigojimo organizacijai bei pasitenkinimo darbu. Pradžioje pateikiama vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės analizė. Po to patiekiami gauti rezultatai pagal iškeltas hipotezes.

Vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės analizė

Šio tyrimo metu siekėme išanalizuoti vadovų ir pavaldinių socialinių mainų kokybės aspektus. Bendras visų tyrime dalyvavusių respondentų vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės rodiklis yra 4,18 (kai „1“ reiškia „labai žemą“, „3“ „vidutinę“, „5“ – „labai aukštą“ socialinių mainų kokybę).

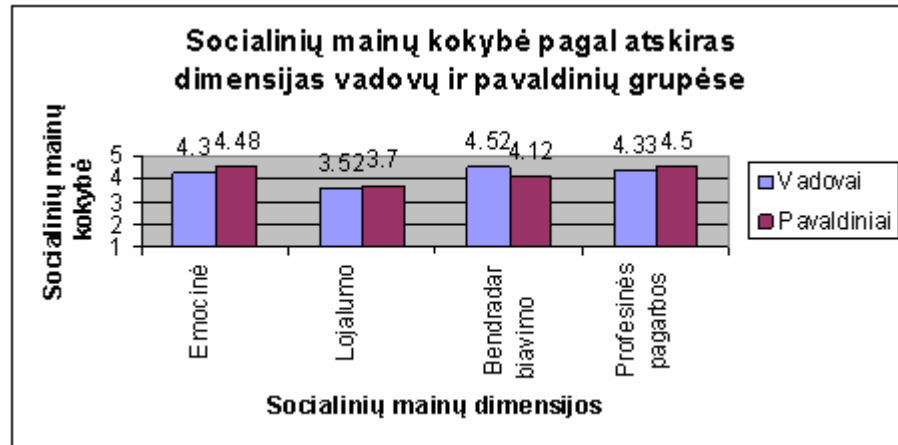
Tyrimo metu naudojome keturių dimensijų vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės modelį, susidedantį iš emocinės, lojalumo, bendradarbiavimo, profesinės pagarbos dimensijų. Taigi, apskaičiavome socialinių mainų kokybę pagal atskiras dimensijas. **3 pav.** pateikiami bendros respondentų grupės socialinių mainų kokybės vertinimai pagal atskiras dimensijas.



3 pav. Vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės vertinimas pagal atskiras dimensijas bendroje grupėje

Blokuotųjų duomenų dispersinės analizės dėka, išsiaiškinome, kad yra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp socialinių mainų kokybės dimensijų vertinimų. Lojalumo dimensija įvertinta žemiausiai. Radome, jog ši dimensija statistiškai reikšmingai skiriasi nuo kitų dimensijų ($p=0,00$; $p\leq 0,05$). Tarp emocinės, bendradarbiavimo ir profesinės pagarbos nerasti statistiškai reikšmingi skirtumai, vadinasi šios dimensijos įvertintos vienodai ($p=1,00$; $p>0,05$).

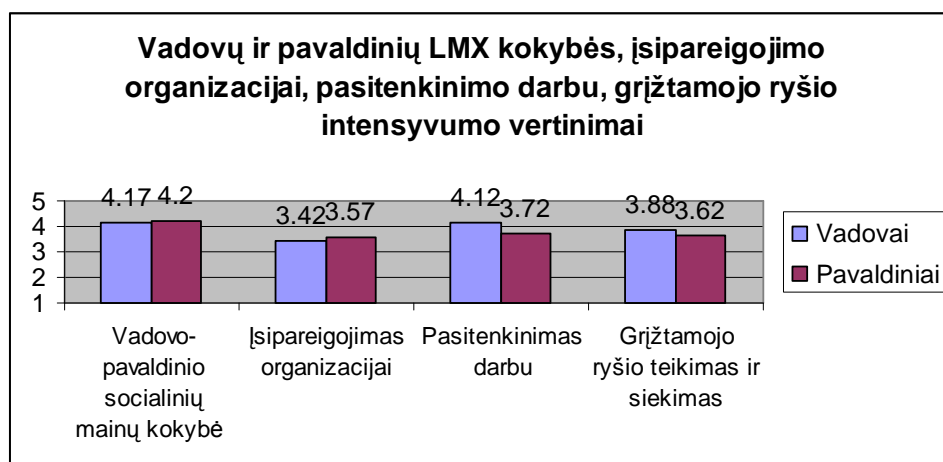
4 pav. pateikiama socialinių mainų kokybės vertinimai pagal atskiras dimensijas vadovų ir pavaldinių grupėse (kur „1“ reiškia „labai žemą“, „3“ „vidutinę“, „5“ – „labai aukštą“ socialinių mainų kokybę).



4 pav. Vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės vertinimas pagal atskiras dimensijas vadovų ir pavaldinių grupėse

Palyginę dimensijų vertinimus vadovų ir pavaldinių grupėse, gavome, jog vadovai ir pavaldiniai skirtingai įvertino bendradarbiavimo dimensiją – rastas statistiškai reikšmingas skirtumas ($p=0,013$; $p<0,05$). Kitas vadovo-pavaldinio socialinių mainų dimensijas vadovai ir pavaldiniai įvertino vienodai – nerasti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p>0,05$).

5 pav. pateikiami visų tyrime naudotų kintamųjų vertinimai vadovų ir pavaldinių grupėse – vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė, įsipareigojimo organizacijai lygis, pasitenkinimo darbu lygis, grįžtamojo ryšio intensyvumo rodikliai (kur „1“ reiškia „labai žemą“, „3“ „vidutinę“, „5“ – „labai aukštą“ lygi).



5 pav. Vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės, įsipareigojimo organizacijai, pasitenkinimo darbu, grįžtamojo ryšio intensyvumo rodiklių vertinimai vadovų ir pavaldinių grupėse

Kaip matyti iš **5 pav.**, tiek vadovai, tiek pavaldiniai socialinių mainų kokybę įvertino kaip aukštą. Tarp vadovų ir pavaldinių grupių nerastas statistiškai reikšmingas skirtumas, abi grupės įvertino socialinių mainų kokybę labai panašiai ($p=0,823$, $p>0,05$).

Palyginę vertinimus vadovų ir pavaldinių grupėse, gavome, jog tik pasitenkinimo darbu atžvilgiu gaunamas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp vadovų ir pavaldinių grupių ($p=0,009$; $p<0,05$). Kitus aspektus vadovų ir pavaldinių grupės įvertino vienodai ($p>0,05$).

1 hipotezė: Vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimas prognozuoja vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės dimensijas.

Tikrindami **1 hipotezę**, pirmiausia apskaičiavome, kur randama tiesinė priklausomybė tarp vadovo grįžtamojo ryšio teikimo, pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimo ir tarp emocinės, lojalumo, bendradarbiavimo, profesinės pagarbos dimensijų. **2 lentelėje** pateikiami Spearman koreliacijos rezultatai.

2 lentelė. Vadovo grįžtamojo ryšio teikimo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimo sąsajos su socialinių mainų dimensijomis

		Emocinė dimensija	Lojalumo dimensija	Bendradarbiavimo dimensija	Profesinės pagarbos dimensija
Vadovo grįžtamojo r. teikimas	Koreliacijos koef.	0,138	0,541**	0,565**	0,375**
	p-reikšmė	0,320	0,000	0,000	0,005
Pavaldinio grįžtamojo r. teikimas	Koreliacijos koef.	0,466**	0,577**	0,723**	0,315**
	p-reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,020

* $p \leq 0,05$

** $p \leq 0,01$

Kaip matome iš **2 lentelės**, vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimas koreliuoja su daugeliu socialinių mainų dimensijų. Koreliacija nerasta tik tarp vadovo grįžtamojo ryšio teikimo ir emocinės dimensijos ($p=0,320$; $p>0,05$).

Koreliacijos rezultatų nepakanka, kad nustatytume, kaip vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimas prognozuoja socialinių mainų dimensijas. Tam nustatyti pasitelkėme tiesinės regresijos kriterijų, nustatantį, kaip nepriklausomas kintamasis prognozuoja priklausomą kintamąjį. (Čekanavičius, Murauskas, 2002). Tikėtina, kad vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimas gali koreliuoti tarpusavyje, o jų tarpusavio priklausomybė gali iškraipyti šių nepriklausomų kintamųjų svarbą priklausomam kintamajam. Kad to išvengtume, tiesinę regresiją naudojome nepriklausomus

kintamuosius imdami atskirai. Regresinę analizę taikėme tiems kintamiesiems, tarp kurių buvo rasta koreliacija.

3 lentelė. Vadovo grįžtamojo ryšio teikimo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimo svarba vadovo-pavaldinio socialinių mainų dimensijoms

	Bendradarbiavimo dimensija		
	R ²	p-reikšmė	Beta-koeficientai
Vadovo grįžtamojo ryšio teikimas	0,403	0,000	0,635
Pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimas	0,488	0,000	0,698
	Lojalumo dimensija		
	R ²	p-reikšmė	Beta-koeficientai
Vadovo grįžtamojo ryšio teikimas	0,278	0,000	0,527
Pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimas	0,261	0,000	0,511
	Emocinė dimensija		
	R ²	p-reikšmė	Beta-koeficientai
Pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimas	0,221	0,000	0,470
	Profesinės pagarbos dimensija		
	R ²	p-reikšmė	Beta-koeficientai
Vadovo grįžtamojo ryšio teikimas	0,164	0,002	0,405
Pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimas	0,109	0,015	0,329

Iš 3 lentelės matome, kad tiek vadovo grįžtamojo ryšio teikimas, tiek pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimas prognozuoja vadovo-pavaldinio socialinių mainų bendradarbiavimo dimensiją (Beta-koeficientai **0,635** ir **0,698**) Socialinių mainų lojalumo dimensiją taip pat prognozuoja tiek vadovo, tiek pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimas (Beta-koeficientai – **0,527** ir **0,511**).

Rezultatai taip pat rodo, jog emocinės ir profesinės pagarbos dimensijų R² < 0,25, vadinasi, vadovo grįžtamojo ryšio teikimas ir pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimas neprognozuoja socialinių mainų emocinės ir profesinės pagarbos dimensijų.

Paaiškėjo, jog vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimas prognozuoja, tačiau ne visas socialinių mainų dimensijas - priklausomybė randama **bendradarbiavimo** ir **lojalumo** dimensijose. **Taigi, hipotezė – „vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimas prognozuoja vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės dimensijas“** iš dalies pasitvirtino. Radome, jog tiek vadovo grįžtamojo ryšio teikimas, tiek pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimas prognozuoja bendradarbiavimo ir lojalumo dimensijas, tačiau neprognozuoja emocinės ir profesinės pagarbos dimensijų.

2 hipotezė: Vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio siekimas prognozuoja vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės dimensijas.

Tikrindami **2 hipotezę**, atlikome tas pačias procedūras kaip ir tikrindami pirmąją hipotezę. Pirmiausiai apskaičiavome koreliacijos koeficientus tarp vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio siekimo ir tarp socialinių mainų dimensijų.

4 lentelė. Vadovo grįžtamojo ryšio siekimo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio siekimo sąsajos su vadovo-pavaldinio socialinių mainų dimensijomis

		Emocinė dimensija	Lojalumo dimensija	Bendradarbiavimo dimensija	Profesinės pagarbos dimensija
Vadovo grįžtamojo r. siekimas	Koreliacijos koeficientas	0,512**	0,394*	0,223	0,065
	p-reikšmė	0,002	0,023	0,212	0,720
Pavaldinio grįžtamojo r. siekimas	Koreliacijos koeficientas	0,172	0,126	0,410**	0,302*
	p-reikšmė	0,214	0,365	0,002	0,027

* $p \leq 0,05$

** $p \leq 0,01$

Iš **4 lentelės** rezultatų matome, jog vadovo grįžtamojo ryšio siekimas koreliuoja su socialinių mainų emocine ir lojalumo dimensija, o pavaldinio grįžtamojo ryšio siekimas - su bendradarbiavimo ir profesinės pagarbos dimensija.

Kad nustatytume vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio siekimo svarbą vadovo-pavaldinio socialinių mainų dimensijoms, naudojome tiesinės regresijos (imdami kintamuosius atskirai) kriterijų. Regresiją skaičiavome tik tiems kintamiesiems, tarp kurių rasta koreliacija. **5 lentelėje** pateikiami regresijos rezultatai, rodantys vadovo grįžtamojo ryšio siekimo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio siekimo svarbą vadovo-pavaldinio socialinių mainų dimensijoms.

5 lentelė. Vadovo grįžtamojo ryšio siekimo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio siekimo svarba atskiroms vadovo-pavaldinio socialinių mainų dimensijoms

	Emocinė dimensija		
	R ²	p-reikšmė	Beta-koeficientai
Vadovo grįžtamojo ryšio siekimas	0,404	0,000	0,636
	Bendradarbiavimo dimensija		
	R ²	p-reikšmė	Beta-koeficientai
Pavaldinio grįžtamojo ryšio siekimas	0,129	0,008	0,359
	Lojalumo dimensija		

	R²	p-reikšmė	Beta-koeficientai
Vadovo grįžtamojo ryšio siekimas	0,232	0,005	0,482
	Profesinės pagarbos dimensija		
	R²	p-reikšmė	Beta-koeficientai
Pavaldinio grįžtamojo ryšio siekimas	0,081	0,037	0,285

Kaip matome iš **5 lentelės**, vadovo grįžtamojo ryšio siekimas prognozuoja vadovo-pavaldinio socialinių mainų emocinę dimensiją ($R^2=0,404$; $R^2 \geq 0,25$). Visais kitais atvejais $R^2 < 0,25$, vadinasi, kitų dimensijų pagal vadovo arba pavaldinio grįžtamojo ryšio siekimą prognozuoti negalime.

Taigi, hipotezė, „vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio siekimas prognozuoja vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės dimensijas“, iš dalies pasitvirtino. Vadovo grįžtamojo ryšio siekimas prognozuoja vadovo-pavaldinio socialinių mainų emocinę dimensiją, pavaldinio grįžtamojo ryšio siekimas neprognozuoja socialinių mainų dimensijų.

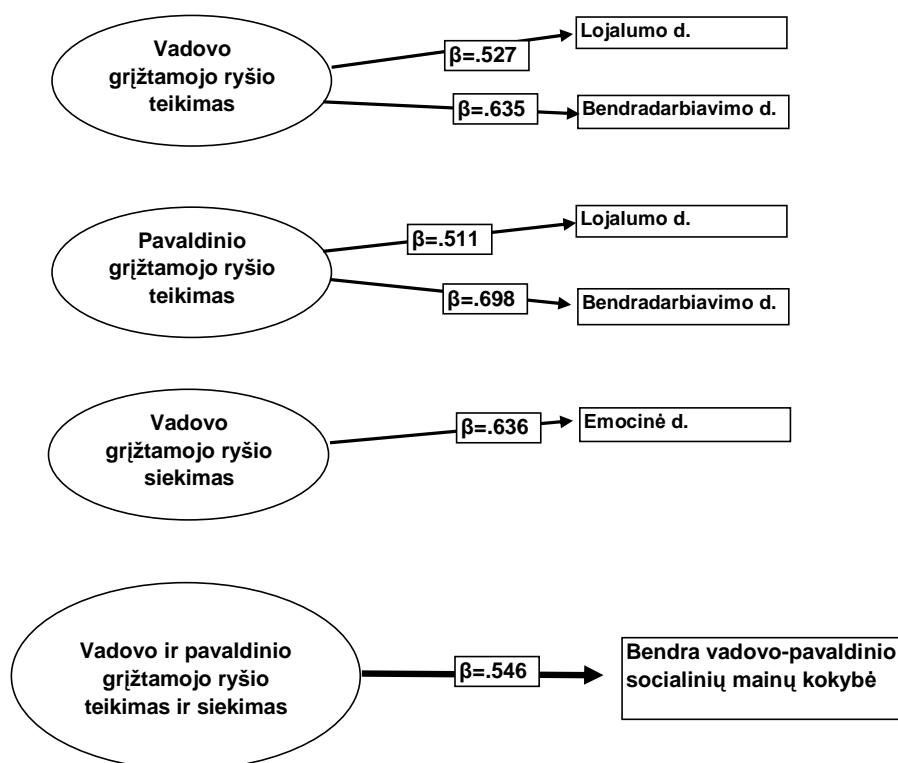
Apibendrinami grįžtamojo ryšio teikimo ir siekimo sąsajas su vadovo-pavaldinio socialiniais mainais, skaičiavome, kaip bendras vadovų ir pavaldinių grįžtamojo ryšio teikimo ir siekimo rodiklis prognozuoja bendrą vadovo-pavaldinio socialinių mainų rodiklį. Tiesinės regresijos rezultatai pateikiami **6 lentelėje**.

6 lentelė. Vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimo ir siekimo svarba vadovo-pavaldinio socialiniams mainams

	Vadovo-pavaldinio socialiniai mainai		
	R²	p-reikšmė	Beta-koeficientai
Vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimo ir siekimo bendras rodiklis	0,298	0,000	0,546

Kaip matome iš **6 lentelės** rezultatų, vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimo ir siekimo rodiklis prognozuoja vadovo-pavaldinio socialinius mainus ($R^2 = 0,298$; $R^2 \geq 0,25$; Beta-koeficientas - **0,546**).

Apibendrinti vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės priklausomybės nuo vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimo bei siekimo rezultatai pateikiami **6 pav.**



6 pav. Vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės priklausomybė nuo vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimo bei siekimo

3 hipotezė: Vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės dimensijos prognozuoja vadovo ir pavaldinio emocinį, tęstinį, normatyvinį ir bendrą išsipareigojimą organizacijai.

Tikrindami **3 hipotezę**, skaičiavome koreliacijas tarp vadovo-pavaldinio socialinių mainų dimensijų ir išsipareigojimo organizacijai dimensijų vadovų ir pavaldinių grupėse. **7 lentelėje** pateikiami Spearman koreliacijos rezultatai.

7 lentelė. Vadovo-pavaldinio socialinių mainų sąsajos su vadovo ir pavaldinio išsipareigojimu organizacijai

		Emocinė dimensija	Lojalumo dimensija	Bendradarbiavimo dimensija	Profesinės pagarbos dimensija
Vadovo emocinis išsipareigojimas	Koreliacijos koeficientas	0,599**	0,108	0,412*	0,146
	p-reikšmė	0,000	0,548	0,017	0,417
Pavaldinio emocinis išsipareigojimas	Koreliacijos koeficientas	0,445**	0,052	0,290*	0,195
	p-reikšmė	0,001	0,705	0,030	0,150
Vadovo tęstinis išsipareigojimas	Koreliacijos koeficientas	0,699**	0,148	0,031	0,248
	p-reikšmė	0,000	0,412	0,865	0,109

Pavaldinio tęstinis įsipa- reigojimas	Koreliacijos koeficientas	0,073	0,140	0,297*	0,141
	p-reikšmė	0,590	0,303	0,026	0,302
Vadovo normatyvinis įsi- pareigojimas	Koreliacijos koeficientas	0,527**	0,063	0,228	0,086
	p-reikšmė	0,002	0,727	0,202	0,633
Pavaldinio normatyvinis įsipareigo- jimas	Koreliacijos koeficientas	0,367**	0,346**	0,246	0,106
	p-reikšmė	0,005	0,009	0,068	0,437

* $p \leq 0,05$

** $p \leq 0,01$

Kaip matome iš **7 lentelės**, koreliacijos rastos tarp vadovo-pavaldinio socialinių mainų emocinės dimensijos ir vadovo emocinio įsipareigojimo, pavaldinio emocinio įsipareigojimo, vadovo tęstinio įsipareigojimo, vadovo normatyvinio įsipareigojimo ir pavaldinio normatyvinio įsipareigojimo. Koreliacijos rastos tarp vadovo-pavaldinio socialinių mainų lojalumo dimensijos ir pavaldinio normatyvinio įsipareigojimo; tarp vadovo-pavaldinio socialinių mainų bendradarbiavimo dimensijos ir vadovo emocinio įsipareigojimo, pavaldinio emocinio įsipareigojimo ir pavaldinio tęstinio įsipareigojimo; koreliacijos nerastos tarp profesinės pagarbos dimensijos ir įsipareigojimo organizacijai dimensijų.

Kad nustatytume vadovo-pavaldinio socialinių mainų svarbą vadovo ir pavaldinio įsipareigojimui, naudojome tiesinę regresiją (imdami kintamuosius atskirai). 1 ir 2 hipotezėse vadovo-pavaldinio socialinių mainų dimensijos buvo kaip priklausomieji kintamieji, nes vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimas bei siekimas traktuojami kaip sąlygos socialinių mainų kokybei formuoti. Šiuo atveju, socialinių mainų dimensijos virsta nepriklausomu kintamuoju, nes tiriama darbuotojų įsipareigojimo organizacijai priklausomybė nuo vadovo-pavaldinio socialinių mainų. **8 lentelėje** pateikėme socialinių mainų dimensijų svarbą įsipareigojimui organizacijai vadovų ir pavaldinių grupėse.

8 lentelė. Vadovo-pavaldinio socialinių mainų dimensijų svarba įsipareigojimui organizacijai vadovų ir pavaldinių grupėse

	Vadovo emocinis įsipareigojimas organizacijai		
	R ²	p-reikšmė	Beta-koeficientai
Emocinė dimensija	0,361	0,000	0,596
Bendradarbiavimo d.	0,297	0,001	0,545
	Vadovo tęstinis įsipareigojimas organizacijai		
	R ²	p-reikšmė	Beta-koeficientai

Emocinė dimensija	0,370	0,000	0,608
	Vadovo normatyvinis įsipareigojimas organizacijai		
	R²	p-reikšmė	Beta-koeficientai
Emocinė dimensija	0,193	0,010	0,44
	Pavaldinio emocinis įsipareigojimas organizacijai		
	R²	p-reikšmė	Beta-koeficientai
Emocinė dimensija	0,255	0,000	0,501
Bendradarbiavimo d.	0,039	0,147	0,196
	Pavaldinio tęstinis įsipareigojimas organizacijai		
	R²	p-reikšmė	Beta-koeficientai
Bendradarbiavimo d.	0,076	0,040	0,275
	Pavaldinio normatyvinis įsipareigojimas organizacijai		
	R²	p-reikšmė	Beta-koeficientai
Emocinė dimensija	0,119	0,009	0,345
Lojalumo dimensija	0,145	0,004	0,381

Kaip matome iš **8 lentelės**, vadovo-pavaldinio socialinių mainų emocinė ir bendradarbiavimo dimensijos prognozuoja vadovo emocinį įsipareigojimą (Beta-koeficientai - **0,596** ir **0,545**), emocinė dimensija – vadovo tęstinį įsipareigojimą (Beta-koeficientas - **0,608**). Socialinių mainų emocinė dimensija taip pat prognozuoja pavaldinio emocinį įsipareigojimą (Beta-koeficientas - **0,501**). Kituose vadovo ar pavaldinio įsipareigojimo organizacijai aspektuose rasta silpna priklausomybė nuo vadovo-pavaldinio socialinių mainų dimensijų.

Apibendrinant, galima teigti, jog vadovo ir pavaldinio įsipareigojimas organizacijai tik iš dalies priklauso nuo vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės dimensijų. Emocinis pavaldinio įsipareigojimas organizacijai priklauso nuo emocinės dimensijos. Vadovo tęstinis įsipareigojimas priklauso nuo emocinės dimensijos, vadovo emocinis įsipareigojimas organizacijai priklauso nuo emocinės ir bendradarbiavimo dimensijų.

Apibendrinami vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės svarbą vadovų ir pavaldinių įsipareigojimui organizacijai, apskaičiavome, kaip vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės rodiklis prognozuoja vadovų ir pavaldinių bendrą įsipareigojimą organizacijai. Tiesinės regresijos rezultatai pateikiami **9 lentelėje**.

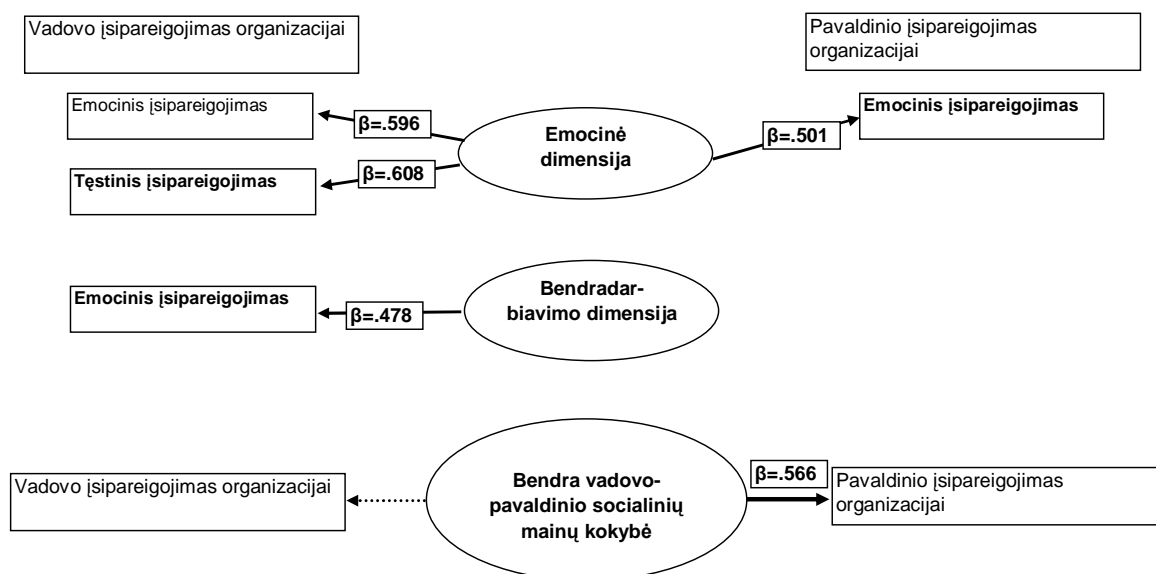
9 lentelė. Vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės svarba vadovų ir pavaldinių bendram įsipareigojimui organizacijai

	Vadovo įsipareigojimas organizacijai		
	R ²	p-reikšmė	Beta-koeficientai
Vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė	0,013	0,527	0,114
	Pavaldinio įsipareigojimas organizacijai		
	R ²	p-reikšmė	Beta-koeficientai
Vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė	0,350	0,000	0,566

Kaip matome iš **9 lentelės**, vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė prognozuoja pavaldinio bendrą įsipareigojimą organizacijai ($R^2 = 0,350$; $R^2 \geq 0,25$; Beta-koeficientas - **0,566**), tačiau neprognozuoja vadovo bendro įsipareigojimo organizacijai ($R^2 = 0,013$; $R^2 < 0,25$).

Taigi, hipotezė – „vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės dimensijos prognozuoja vadovo ir pavaldinio emocinį, tęstinį, normatyvinį ir bendrą įsipareigojimą organizacijai“ iš dalies pasitvirtino. Rasta, jog vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės dimensijos prognozuoja vadovo ir pavaldinio emocinį įsipareigojimą bei vadovo tęstinį įsipareigojimą organizacijai, o bendras vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės rodiklis prognozuoja pavaldinio bendrą įsipareigojimą organizacijai, tačiau neprognozuoja vadovo bendro įsipareigojimo organizacijai.

Apibendrinti vadovo ir pavaldinio įsipareigojimo organizacijai priklausomybės nuo vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės rezultatai pateikiami **7 pav.**



7 pav. Vadovo-pavaldinio socialinių mainų svarba įsipareigojimui organizacijai vadovų ir pavaldinių grupėse

4 hipotezė: Vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės dimensijos prognozuoja vadovo ir pavaldinio pasitenkinimą skirtingomis darbo dimensijomis bei bendrą pasitenkinimą darbu.

Kad patikrintume **4 hipotezę**, skaičiavome koreliacijas tarp vadovo-pavaldinio socialinių mainų dimensijų ir pasitenkinimo darbu dimensijų (atlyginimas, paaukštinimas, vadovavimas, papildomos lengvatos, nenumatyti apdovanojimai, darbo sąlygos, bendradarbiai, darbo pobūdis, komunikacija) vadovų ir pavaldinių grupėse. **10 lentelėje** pateikiami Spearman koreliacijų koeficientai.

10 lentelė. Vadovo-pavaldinio socialinių mainų dimensijų sąsajos su pasitenkinimo darbu dimensijomis vadovų ir pavaldinių grupėse

Pasitenkinimo darbu dimensijos		Emocinė dimensija	Lojalumo dimensija	Bendradarbiavimo dimensija	Profesinės pagarbos dimensija
VADOVAS					
Atlyginimas	Koreliacijos koeficientas	0,686**	0,304	0,110	0,733**
	p-reikšmė	0,000	0,085	0,542	0,000
Paaukštinimas	Koreliacijos koeficientas	0,822**	0,238	0,032	0,213
	p-reikšmė	0,000	0,181	0,859	0,233
Vadovavimas	Koreliacijos koeficientas	0,801**	0,045	0,053	0,242
	p-reikšmė	0,000	0,804	0,770	0,175
Papildomos lengvatos	Koreliacijos koeficientas	0,752**	0,156	0,180	0,577**
	p-reikšmė	0,000	0,385	0,316	0,000
Nenumatyti apdovanojimai	Koreliacijos koeficientas	0,749**	0,499**	0,159	0,752**
	p-reikšmė	0,000	0,003	0,377	0,000
Darbo sąlygos	Koreliacijos koeficientas	0,641**	0,183	0,071	0,276
	p-reikšmė	0,000	0,307	0,696	0,120
Bendradarbiai	Koreliacijos koeficientas	0,798**	0,331	0,107	0,325
	p-reikšmė	0,000	0,060	0,555	0,065
Darbo pobūdis	Koreliacijos koeficientas	0,310	0,390*	0,460**	0,183
	p-reikšmė	0,080	0,025	0,007	0,308

Komunikacija	Koreliacijos koeficientas	0,566**	0,419*	0,396*	0,262
	p-reikšmė	0,001	0,015	0,022	0,141
PAVALDINYS					
Atlyginimas	Koreliacijos koeficientas	0,290*	0,013	0,126	0,345**
	p-reikšmė	0,030	0,922	0,353	0,009
Paaukštinimas	Koreliacijos koeficientas	0,051	0,090	0,084	0,222
	p-reikšmė	0,707	0,507	0,536	0,100
Vadovavimas	Koreliacijos koeficientas	0,399**	0,278*	0,222	0,084
	p-reikšmė	0,002	0,038	0,100	0,536
Papildomos lengvatos	Koreliacijos koeficientas	0,153	0,016	0,138	0,138
	p-reikšmė	0,260	0,904	0,310	0,310
Nenumatyti apdovanojimai	Koreliacijos koeficientas	0,029	0,103	0,027	0,027
	p-reikšmė	0,834	0,452	0,841	0,841
Darbo procedūros	Koreliacijos koeficientas	0,103	0,076	0,184	0,148
	p-reikšmė	0,451	0,576	0,175	0,175
Bendradarbiai	Koreliacijos koeficientas	0,252	0,305*	0,100	0,100
	p-reikšmė	0,061	0,022	0,463	0,089
Darbo pobūdis	Koreliacijos koeficientas	0,178	0,156	0,075	0,516
	p-reikšmė	0,189	0,250	0,584	0,310
Komunikacija	Koreliacijos koeficientas	0,336*	0,219	0,157	0,038
	p-reikšmė	0,011	0,106	0,246	0,783

* $p \leq 0,05$

** $p \leq 0,01$

Dimensijoms, tarp kurių rastos koreliacijos, taikėme tiesinę regresiją (imdami kiekvieną nepriklausomą kintamąjį atskirai). Šiuo atveju nepriklausomi kintamieji – vadovo-pavaldinio socialinių mainų dimensijos, priklausomi kintamieji – pasitenkinimo darbu dimensijos. **11 lentelėje** pateikiami tiesinės regresijos rezultatai.

11 lentelė. Vadovo-pavaldinio socialinių mainų dimensijų svarba pasitenkinimo darbu dimensijoms vadovų ir pavaldinių grupėse

Vadovo-pavaldinio soc. mainų dimensijos	Pasitenkinimo darbu dimensijos	VADOVAS		
		R ²	p-reikšmė	Beta-koeficientai
Emocinė dimensija	Atlyginimas	0,338	0,000	0,582
	Paaukštinimas	0,453	0,000	0,673
	Vadovavimas	0,437	0,000	0,661
	Papildomos lengvatos	0,259	0,002	0,509
	Nenumatyti apdovanojimai	0,833	0,000	0,913
	Darbo sąlygos	0,506	0,000	0,712
	Bendradarbiai	0,911	0,000	0,955
	Komunikacija	0,603	0,000	0,776
Lojalumo dimensija	Nenumatyti apdovanojimai	0,360	0,000	0,600
	Darbo pobūdis	0,129	0,040	0,359
	Komunikacija	0,206	0,008	0,453
Bendradarbiavimo dimensija	Darbo pobūdis	0,242	0,004	0,492
	Komunikacija	0,264	0,002	0,513
Profesinės pagarbos dimensija	Atlyginimas	0,465	0,000	0,682
	Papildomos lengvatos	0,165	0,019	0,406
	Nenumatyti apdovanojimai	0,522	0,000	0,722
dimensijos	Pasitenkinimo darbu dimensijos	PAVALDINYS		
		R ²	p-reikšmė	Beta-koeficientai
Emocinė dimensija	Atlyginimas	0,045	0,115	0,213
	Vadovavimas	0,586	0,000	0,765
	Komunikacija	0,278	0,000	0,557
Lojalumo dimensija	Vadovavimas	0,111	0,012	0,334

	Bendradarbiai	0,067	0,054	0,259
Profesinės pagarbos dimen.	Atlyginimas	0,084	0,031	0,289

Vadovo-pavaldinio socialinių mainų dimensijos prognozuoja pasitenkinimo darbu dimensijas tais atvejais, kai $R^2 \geq 0,25$. Kaip matome iš lentelės, vadovo-pavaldinio socialinių mainų emocinė dimensija prognozuoja daugelį vadovų grupės pasitenkinimo darbu dimensijų (išskyrus darbo pobūdžio dimensiją, žiūrėti **10 lentelę**). Lojalumo dimensija prognozuoja vadovų grupės nenumatytų apdovanojimų dimensiją, bendradarbiavimo dimensija – komunikacijos dimensiją, profesinės pagarbos dimensija – atlyginimo ir nenumatytų apdovanojimų dimensijas. Pavaldinių grupės atveju vadovo-pavaldinio socialinių mainų dimensijos prognozuoja daug mažiau pasitenkinimo darbu dimensijų – emocinė dimensija prognozuoja vadovavimo ir komunikacijos dimensijas.

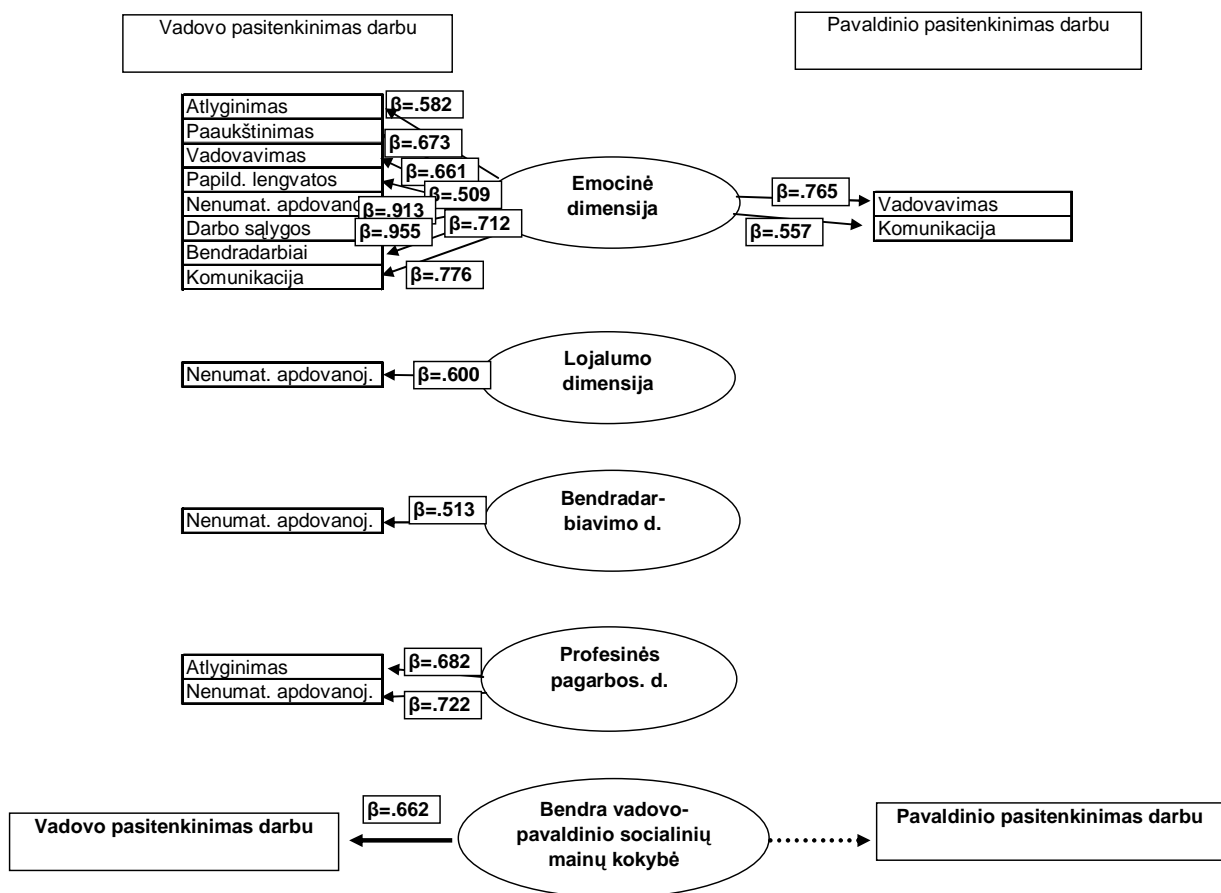
Apibendrinami, apskaičiavome bendrą pasitenkinimo darbu priklausomybę nuo bendro vadovo-pavaldinio socialinių mainų rodiklio vadovų ir pavaldinių grupėse. **12 lentelėje** pateikiami tiesinės regresijos rezultatai.

12 lentelė. Vadovo-pavaldinio socialinių mainų svarba vadovų ir pavaldinių bendram pasitenkinimui darbu

	Vadovų grupės pasitenkinimas darbu		
	R²	p-reikšmė	Beta-koeficientai
Vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė	0,438	0,000	0,662
	Pavaldinių grupės pasitenkinimas darbu		
	R²	p-reikšmė	Beta-koeficientai
Vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė	0,014	0,380	0,120

Iš **12 lentelės** matome, jog bendras vadovo-pavaldinio socialinių mainų rodiklis prognozuoja pasitenkinimą darbu vadovų grupėje ($R^2 = 0,438$; $R^2 \geq 0,25$); tuo tarpu pavaldinių grupėje – neprognozuoja ($R^2 = 0,014$; $R^2 < 0,25$).

Apibendrinti rezultatai, kaip pasitenkinimas darbu vadovų ir pavaldinių grupėse priklauso nuo vadovo-pavaldinio socialinių mainų, pateikti **8 pav.**

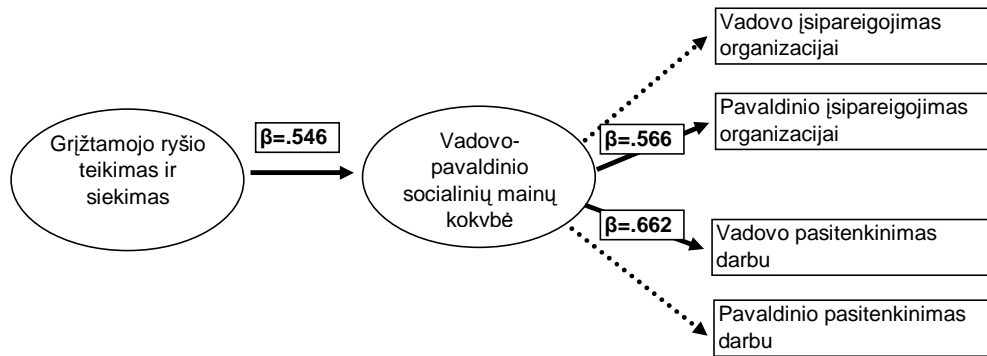


8 pav. Vadovo-pavaldinio socialinių mainų svarba pasitenkinimui darbu vadovų ir pavaldinių grupėse

Taigi, hipotezė, jog „vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės dimensijos prognozuoja vadovo ir pavaldinio pasitenkinimą skirtingomis darbo dimensijomis bei bendrą pasitenkinimą darbu“ iš dalies pasitvirtino. Pavaldinių grupėje išsiskyrė dvi pasitenkinimo darbu dimensijos, kurias galima prognozuoti pagal vadovo-pavaldinio socialinių mainų dimensijas. Šie du darbo aspektai taip pat išskirti vadovų grupėje. Tačiau tik pagal šias dvi dimensijas negalime teigti, jog vadovo-pavaldinio socialiniai mainai prognozuoja tuos pačius pasitenkinimo darbu aspektus vadovų ir pavaldinių grupėse, nes vadovų grupėje išsiskyrė ir kita nemaža dalis aspektų, kuriuos galima prognozuoti pagal vadovo-pavaldinio socialinius mainus. Kita vertus, vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė prognozuoja vadovo bendrą pasitenkinimą darbu, bet neprognozuoja pavaldinio bendro pasitenkinimo darbu.

5 hipotezė: Vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė vadovo ir pavaldinio įsipareigojimą organizacijai bei pasitenkinimą darbu prognozuoja labiau nei vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimas ir siekimas.

Tikrindami prieš tai keltas hipotezes gavome, jog vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimas ir siekimas prognozuoja vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybę. Tuo tarpu vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė prognozuoja tam tikrus vadovų ir pavaldinių įsipareigojimo organizacijai arba pasitenkinimo darbu aspektus (**9 pav.**).



9 pav. Sąsajos tarp vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio, vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės bei vadovo ir pavaldinio įsipareigojimo organizacijai, pasitenkinimo darbu

Kad patikrintume 5 hipotezę, tai yra – įvertintume vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybę kaip tarpinį kintamąjį tarp grįžtamojo ryšio teikimo ir siekimo, pasitelkėme daugialypę regresiją, kuri leidžia nustatyti, kuris iš nepriklausomų kintamųjų (šiuo atveju – vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės bendras rodiklis ir grįžtamojo ryšio teikimo ir siekimo bendras rodiklis) yra svarbesnis prognozuojant priklausomąjį kintamąjį (šiuo atveju – vadovo ir pavaldinio įsipareigojimas organizacijai arba pasitenkinimas darbu). **13 lentelėje** pateikiami daugialypės regresijos rezultatai.

13 lentelė. Vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės ir grįžtamojo ryšio teikimo ir siekimo svarba vadovų ir pavaldinių įsipareigojimui organizacijai bei pasitenkinimui darbu

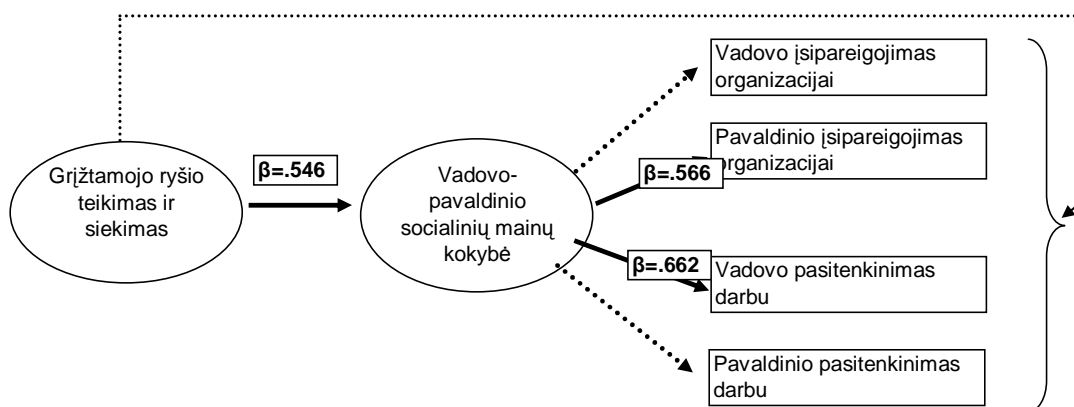
Vadovo įsipareigojimas organizacijai				
	R ²	p-reikšmė	VIF	Beta-koeficientai
Vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė	0,013	0,633	1,432	0,105
Grįžtamojo ryšio teikimas ir siekimas		0,9387		0,017
Pavaldinio įsipareigojimas organizacijai				
	R ²	p-reikšmė	VIF	Beta-koeficientai
Vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė	0,169	0,043	1,543	0,301
Grįžtamojo ryšio teikimas ir siekimas		0,337		0,154
Vadovo pasitenkinimas darbu				

	R²	p-reikšmė	VIF	Beta-koeficientai
Vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė	0,447	0,000	1,432	0,726
Grįžtamojo ryšio teikimas ir siekimas		0,474	1,432	0,118
Pavaldinio pasitenkinimas darbu				
	R²	p-reikšmė	VIF	Beta-koeficientai
Vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė	0,03	0,259	1,543	0,195
Grįžtamojo ryšio teikimas ir siekimas		0,810	1,543	0,041

Kaip matome iš **13 lentelės**, įvertinant vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės bei grįžtamojo ryšio teikimo ir siekimo svarbą vadovų ir pavaldinių išsipareigojimui organizacijai bei pasitenkinimui darbu, visais atvejais gavome, kad vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės Beta-koeficientas yra didesnis nei grįžtamojo ryšio teikimo ir siekimo Beta-koeficientai.

Taigi, hipotezė, jog „vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė vadovo ir pavaldinio išsipareigojimą organizacijai bei pasitenkinimą darbu prognozuoja labiau nei vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimas ir siekimas“, pasitvirtino. Vadinasi, vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė yra tarpinis kintamasis tarp vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimo ir siekimo ir tarp vadovų ir pavaldinių išsipareigojimo organizacijai ir pasitenkinimo darbu.

10 pav. pateikiami apibendrinti rezultatai, rodantys, jog vadovo-pavaldinio socialini ūmainų kokybė yra tarpinis kintamasis tarp vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimo ir siekimo ir tarp vadovo ir pavaldinio išsipareigojimo organizacijai bei pasitenkinimo darbu.



10 pav. Vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė – tarpinis kintamasis tarp grįžtamojo ryšio teikimo ir siekimo ir tarp vadovų ir pavaldinių išsipareigojimo organizacijai bei pasitenkinimo darbu

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Remiantis statistine duomenų analize, galime daryti prielaidas apie vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimo ir siekimo sąsajas su vadovo-pavaldinio socialinių mainų dimensijomis bei daryti prielaidas apie vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės svarbą vadovų ir pavaldinių įsipareigojimui organizacijai bei pasitenkinimui darbu.

Vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės analizė. Vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybei ištirti pasirinkome keturių socialinių mainų kokybės dimensijų modelį, apimantį emociją, lojalumą, bendradarbiavimo bei profesinės pagarbos dimensijas. Rezultatai rodo, jog bendras respondentų socialinių mainų kokybės vertinimas yra aukštas, tačiau dimensijos vertinamos skirtingai (žiūrėti **3, 4 pav.**). Kadangi vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybę kuria tiek vadovas, tiek pavaldinys, vienas iš tyrimo tikslų buvo palyginti vadovų ir pavaldinių vertinimas socialinių mainų kokybės atžvilgiu. Vadovų ir pavaldinių vertinimai išsiskyrė tik vienos dimensijos atžvilgiu – bendradarbiavimo, vadovai bendradarbiavimo aspektą įvertino geriau nei pavaldiniai. Vadovų ir pavaldinių vertinimai išsiskyrė ir pasitenkinimo darbu atžvilgiu. Vadovai yra labiau pasitenkinę darbu nei pavaldiniai (žiūrėti **5 pav.**). Kadangi mūsų tyrime nebuvo tiriamos konkrečios vadovo-pavaldinio diados, negalime vertinti, kaip suvokiamos vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės panašumas tarp vadovų ir pavaldinių galėtų sietis su kitais tirtais rodikliais – grįžtamojo ryšio, įsipareigojimu organizacijai ar pasitenkinimu darbu.

VADOVO IR PAVALDINIO GRĮŽTAMOJO RYŠIO SVARBA VADOVO-PAVALDINIO SOCIALINIŲ MAINŲ KOKYBEI

Literatūroje teigiama, jog tokie kintamieji kaip komunikacijos intensyvumas, komunikacijos būdas yra svarbi prielaida vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybei formuoti (Baker ir Ganster, 1985; Fairhust ir Chandler, 1989; Liden ir kiti, 1997; cit. pgl. Anseel, Lievens, 2007). Kaip jau minėjome, pasirinkome keturių dimensijų vadovo-pavaldinio socialinių mainų modelį, kad ištirtume, kokios sąsajos yra tarp vadovo ir pavaldinio tam tikrų komunikacijos aspektų ir tarp daugiadimensinio vadovo-pavaldinio socialinių mainų modelio tiek iš vadovo, tiek iš pavaldinio perspektyvos. Savo darbe išskyrėme keturis grįžtamojo ryšio apsektus – vadovo grįžtamojo ryšio teikimą, pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimą, vadovo grįžtamojo ryšio siekimą ir pavaldinio grįžtamojo ryšio siekimą.

Rezultatai rodo, jog tiek vadovo, tiek pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimas prognozuoja du vadovo-pavaldinio socialinių mainų aspektus – **lojalumo ir bendradarbiavimo dimensijas** (žiūrėti

6 pav.) Lojalumo dimensija apibūdinama kaip viešai demonstruojamas tikslų ir kito diados partnerio asmeninių savybių palaikymas (Dionne, 2000). Tikėtina, jog kai tiek vadovas, tiek pavaldinys teikia vienas kitam grįžtamąjį ryšį, tuomet atsiranda geresnis vienas kito supratimas, aiškesnis lūkesčių vienas kito atžvilgiu įvardijimas, tuomet didėja ir tikimybė didesniam lojalumui tarp vienas kito atsirasti. Bendradarbiavimo dimensija atspindi tai, kiek kiekvienas iš diados narių įdeda pastangų, kad būtų pasiekti abipusiai svarbūs, į darbą nukreipti tikslai (Dionne, 2000). Akivaizdu, jog bendradarbiavimas tarp dviejų individų neišivaizduojamas be komunikacijos vienas su kitu, todėl mūsų rastas ryšys tik patvirtina, jog bendradarbiavimui labai svarbu grįžtamojo ryšio vienas kitam teikimas.

Kita vertus, tiek vadovo, tiek pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimas neprognozuoja kitų dviejų dimensijų – emocinės ir profesinės pagarbos. Gali būti, kad šias dimensijas sąlygoja kiti veiksniai – literatūroje minima, kad vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė susijusi ir su tokiais veiksniais kaip asmenybinis panašumas, vertybinis panašumas, kai kurie demografiniai rodikliai ir pan. (Bauer, Green, 1996).

Taigi, galima daryti išvadą, jog mūsų tyrime vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimas prognozuoja vadovo-pavaldinio socialinių mainų bendradarbiavimo ir lojalumo dimensijas, tačiau neprognozuoja emocinio ir profesinės pagarbos dimensijų.

Taip pat radome, jog vadovo grįžtamojo ryšio siekimas prognozuoja vadovo-pavaldinio socialinių mainų emocinę dimensiją, kuri daugiau atspindi ne partnerių santykius, paremtus darbo ar profesinėmis vertybėmis, o greičiau paremtus tarpasmeniniu patrauklumu (Dionne, 2000). Taigi, kuo daugiau pastangų vadovas įdeda siekdamas grįžtamojo ryšio apie save, tuo didėja tikimybė, kad emocinė santykių dalis bus aukštesnės kokybės.

Negavome sąsajų tarp pavaldinio grįžtamojo ryšio siekimo ir vadovo-pavaldinio socialinių mainų dimensijų (žiūrėti **5 lentelę**). Kėlėme prielaidą, jog vadovo grįžtamojo ryšio siekimas ir pavaldinio grįžtamojo ryšio siekimas yra vienodai svarbūs socialiniams mainams, nes teorija pabrėžia tiek vadovo, tiek pavaldinio svarbą kuriant tarpusavio santykių kokybę, tačiau mūsų tyrime ši prielaida nepasitvirtino.

Taigi, galime daryti išvadą, jog mūsų tyrime vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybei yra svarbesnis vadovo grįžtamojo ryšio siekimas. Pavaldinio grįžtamojo ryšio siekimas neturi poveikio vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybei.

Apibendrinami apskaičiavome, kaip bendras vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimo ir siekimo rodiklis prognozuoja bendrą vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybę, ir gavome, jog vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimas ir siekimas prognozuoja vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybę (žiūrėti **6 pav.**).

Taigi, galime teigti, jog grįžtamasis ryšys prognozuoja vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybę. Prognozuojant vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybę svarbiausi yra šie grįžtamojo ryšio aspektai – vadovo grįžtamojo ryšio teikimas, pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimas, vadovo grįžtamojo ryšio siekimas. Kita vertus, tai teigdami neatmetame prielaidos, jog daugelis kitų svarbių faktorių gali įtakoti vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybę.

VADOVO-PAVALDINIO SOCIALINIŲ MAINŲ KOKYBĖS SVARBA VADOVO IR PAVALDINIO ĮSIPAREIGOJIMUI ORGANIZACIJAI

Prielaidą, jog vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybę susijusi su įsipareigojimu organizacijai, kėlėme remdamiesi atliktų tyrimų rezultatais (Basu ir Green, 1997; Duchon, Green ir Taber, 1986, cit. pgl. Minsky, 2002; Gerstner ir Day, 1997, cit. pgl. Breukelen, Schyns, La Blanc, 2006; KAcmar, Carlson, Brymer, 1999). Verta paminėti, jog neradome tyrimų, kuriuose būtų tiriamos sąsajos tarp daugiadimensinio vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės modelio ir tarp trijų komponentų įsipareigojimo organizacijai konstrukto.

Kėlėme prielaidą, jog vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės dimensijos susijusios su visais trimis įsipareigojimo organizacijai aspektais tiek vadovų, tiek pavaldinių grupėse, ši prielaida pasitvirtino tik iš dalies. Tyrimo rezultatai rodo, jog viena iš socialinių mainų kokybės dimensijų – emocinė – prognozuoja vadovo ir pavaldinio emocinį įsipareigojimą organizacijai bei vadovo tęstinį įsipareigojimą organizacijai (žiūrėti **7 pav.**). Socialinių mainų bendradarbiavimo dimensija prognozuoja vadovo emocinį įsipareigojimą (žiūrėti **7 pav.**). Taigi, galima spėti, kad **socialinių mainų kokybė ir jos dimensijos labiausiai susijusios su emociniu darbuotojo prisirišimu organizacijai.**

Pagal šiuos rezultatus atrodytų, jog socialinių mainų kokybės dimensijos labiau prognozuoja vadovų įsipareigojimą organizacijai, tačiau kai apibendrinami apskaičiavome socialinių mainų kokybės svarbą vadovų ir pavaldinių bendram įsipareigojimui organizacijai, radome, jog vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybę prognozuoja pavaldinių bendrą įsipareigojimą organizacijai, bet neprognozuoja vadovų bendro įsipareigojimo organizacijai (žiūrėti **9 lentelę, 7 pav.**). Verta paminėti, kad iki galo nėra aišku, kokie vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės efektai priskiriami vadovams, nes sąsajos tarp vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės ir pasekmių organizacijai iki šiol daugiau buvo tiriamos iš pavaldinio perspektyvos (Basu, Green, 1997). Kai kuriuose literatūros šaltiniuose minima, jog vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė galbūt daugiau susijusi su vadovų mažesniu streso lygiu ir geresne bendra savijauta (Anseel, Lievens, 2007). Mūsų tyrimas iki galo neatskleidė, kaip vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė prognozuoja vadovų įsipareigojimą organizacijai, nes viena vertus, socialinių mainų kokybės

dimensijos prognozuoja atskiras įsipareigojimo organizacijai dimensijas, kita vertus, bendras vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės rodiklis neprognozuoja bendro vadovo įsipareigojimo organizacijai.

Taigi, galima daryti išvadą, jog mūsų tyrime vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė svarbesnė pavaldinių įsipareigojimui organizacijai. Kita vertus, vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės dimensijos svarbios tiek vadovo, tiek pavaldinio emociniam įsipareigojimui bei vadovo tęstiniam įsipareigojimui.

VADOVO-PAVALDINIO SOCIALINIŲ MAINŲ KOKYBĖS SVARBA VADOVO IR PAVALDINIO PASITENKINIMUI DARBU

Kėlėme prielaidą, jog vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė svarbi tiek vadovo, tiek pavaldinio pasitenkinimui darbu. Tyrimai taip pat patvirtina, jog randamos sąsajos tarp vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės ir darbuotojų pasitenkinimo darbu (Duchon ir kiti, 1986; Lagace, 1990, cit. pgl. Minsky, 2002; Epitropaki ir Martin, 2005; Basu ir Green, 1997; Anseel, Lievens, 2007; Gerstner ir Day, 1997, cit. pgl. Breukelen, Schyns, La Blanc, 2006). Kadangi mūsų tyrime naudota metodika sudaryta remiantis pagrindiniais darbo aspektais, kėlėme dar vieną prielaidą, jog vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė prognozuoja skirtingus pasitenkinimo darbu aspektus vadovų ir pavaldinių grupėse. Vadovo ir pavaldinio darbo pobūdis paprastai skiriasi, todėl tikėtina, jog ir kalbant apie pasitenkinimą darbu vadovams yra svarbesni vieni, pavaldiniams - kiti darbo aspektai.

Tyrimo rezultatai rodo, jog vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė didesnę poveikį turi vadovo pasitenkinimui skirtingomis darbo dimensijomis (žiūrėti **8 pav.**). Socialinių mainų emocinė dimensija prognozuoja 8 iš 9 vadovo pasitenkinimo darbu aspektus - atlyginimo, paaukštinimo, vadovavimo, papildomų lengvatų, nenumatytų apdovanojimų, darbo sąlygų, bendradarbių bei komunikacijos dimensijas. Lojalumo dimensija taip pat prognozuoja vadovų nenumatytų apdovanojimų dimensiją, bendradarbiavimo dimensija – komunikacijos dimensiją, profesinės pagarbos – atlyginimo ir nenumatytų apdovanojimų dimensijas (žiūrėti **8 pav.**).

Tuo tarpu vadovo-pavaldinio socialinių mainų emocinė dimensija prognozuoja tik 2 pavaldinio pasitenkinimo darbu aspektus – vadovavimo ir komunikacijos dimensijas (žiūrėti **8 pav.**). Viena vertus, rezultatai, jog vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės dimensijos prognozuoja tik du pavaldinių pasitenkinimo darbu aspektus, nustebino. Kita vertus, literatūroje neretai išskiriama, jog randamos sąsajos ne su bendru pavaldinių pasitenkinimu darbu, bet su pasitenkinimu savo vadovu (satisfaction with supervisor) (Deluga, Perry, 1991; Duchon ir kiti, 1986, Lagace, 1990; cit. pgl. Minsky, 2002; Krishnan, 2005).). Mūsų tyrimo rezultatai taip pat rodo, jog viena iš prognozuojamų

dimensijų – vadovavimo dimensija. Kaip jau minėjome, vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė taip pat prognozuoja pavaldinių pasitenkinimą komunikacija. Paprastai darbuotojai apie organizacijos tikslus, organizacijos rezultatus, informaciją apie darbines užduotis (žiūrėti priedus) gauna iš savo vadovų, todėl spėjame, kad vadovavimo ir komunikacijos aspektai yra glaudžiai susiję kalbant apie pasitenkinimą darbu.

Svarbu atkreipti dėmesį į dar vieną aspektą – vadovo-pavaldinio socialinių mainų emocinė dimensija prognozuoja daugiausiai pasitenkinimo darbu dimensijų tiek vadovų, tiek pavaldinių grupėse. Tai patvirtina L. Dionne (2000) atlikto tyrimo rezultatus, kur buvo gauta, jog pasitenkinimas darbu labiausiai koreliuoja su emocine socialinių mainų kokybės dimensija.

Taigi, viena vertus, vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės dimensijos prognozuoja tiek vadovų, tiek pavaldinių pasitenkinimą vadovavimo ir komunikacijos aspektais. Kita vertus, socialinių mainų kokybės dimensijos prognozuoja daugiau kitų pasitenkinimo darbu dimensijų vadovų grupėje lyginant su pavaldinių grupe. Be to, išryškėjo, jog vadovo-pavaldinio socialinių mainų emocinė dimensija turi didžiausią svarbą kalbant tiek apie vadovų, tiek apie pavaldinių pasitenkinimą darbu.

Apibendrinami vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės svarbą darbuotojų pasitenkinimui darbu, apskaičiavome, kaip vadovo-pavaldinio bendra socialinių mainų kokybė prognozuoja vadovų ir pavaldinių bendrą pasitenkinimą darbu. Rezultatai rodo, jog vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė prognozuoja vadovų bendrą pasitenkinimą darbu, tačiau neprognozuoja pavaldinių bendro pasitenkinimo darbu (žiūrėti **12 lentelę, 8 pav.**). Šie rezultatai taipogi nustebino, nes ir literatūroje daugiau minimi tyrimai, kur buvo patvirtinami vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės efektai pavaldinių pasitenkinimui darbu (Gerstner, Day, 1997; cit pgl. Anseel, Lievens, 2007). Remiantis mūsų tyrimo rezultatais, galime spėti, jog galbūt **vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės dimensijos daugiau susijusios su vadovo bendru pasitenkinimu darbu, o pavaldinio atveju – su tokiais darbo aspektais kaip vadovavimas ir komunikacija.**

Kyla klausimas, kodėl vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė prognozuoja pavaldinio bendrą įsipareigojimą organizacijai, bet neprognozuoja vadovo bendro įsipareigojimo organizacijai, ir atvirkščiai – prognozuoja vadovo bendrą pasitenkinimą darbu, bet neprognozuoja pavaldinio bendro pasitenkinimo darbu? Svarstant šį klausimą vertėtų atkreipti dėmesį į keletą aspektų. Iš gautų rezultatų matome, jog jei vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė prognozuoja pavaldinių bendrą įsipareigojimą organizacijai, tai dar nereiškia, kad socialinių mainų kokybės dimensijos prognozuoja ir atskirus pavaldinio įsipareigojimo organizacijai aspektus (dimensijas), ir atvirkščiai – nors vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės dimensijos prognozuoja daugiau įsipareigojimo organizacijai dimensijų vadovų grupėje, tai dar nereiškia, kad socialinių mainų kokybė prognozuoja

ir bendrą vadovo įsipareigojimo organizacijai rodiklį. Tuo argumentuodami manome, jog tiek **vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės dimensijos, tiek įsipareigojimo organizacijai ar pasitenkinimo darbu dimensijos nėra lygiavertės viena kitos atžvilgiu. Ir teigti, jog socialinių mainų kokybė nėra svarbi vadovų bendram įsipareigojimui organizacijai ar pavaldinių bendram pasitenkinimui darbu, negalime – vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės emocinė ir bendradarbiavimo dimensijos prognozuoja vadovų emocinį bei tęstinį įsipareigojimą organizacijai; pasitenkinimo darbu atžvilgiu – emocinė dimensija prognozuoja pavaldinių pasitenkinimą vadovavimo bei komunikacijos aspektais.**

VADOVO-PAVALDINIO SOCIALINIŲ MAINŲ KOKYBĖ – TARPINIS KINTAMASIS TARP VADOVO IR PAVALDINIO GRĮŽTAMOJO RYŠIO IR TARP VADOVO BEI PAVALDINIO ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI BEI PASITENKINIMO DARBU

Literatūroje teigiama, jog komunikacijos intensyvumas, grįžtamasis ryšys yra kaip sąlyga geresnei vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybei formuotis. Iš kitos pusės – vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė susijusi su darbuotojų įsipareigojimu organizacijai bei pasitenkinimu darbu. Todėl kėlėme prielaidą, jog vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė yra tarpinis kintamasis tarp vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimo ir siekimo ir tarp vadovo ir pavaldinio įsipareigojimo organizacijai bei pasitenkinimo darbu.

Prielaida pasitvirtino, nes radome, jog vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė labiau prognozuoja vadovo ir pavaldinio įsipareigojimą organizacijai bei pasitenkinimą darbu nei vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimas ir siekimas (žiūrėti **13 lentelę, 10 pav.**), nors grįžtamasis ryšys prognozuoja vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybę. Tai yra – **grįžtamasis ryšys tarp vadovo ir pavaldinio apima mažiau vadovavimo aspektų nei vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė.** Šie rezultatai taip pat patvirtina prielaidą, jog tarp **komunikacijos ir vadovavimo negalima dėti lygybės ženklo, komunikacija – tik vienas iš vadovavimo įrankių** (Bratton, Grint, Nelson, 2005).

Tačiau verta atkreipti dėmesį, jog vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė vienareikšmiškai neprognozuoja vadovo įsipareigojimo organizacijai ir pavaldinio pasitenkinimo darbu (prognozuojamos atskiros dimensijos). Taigi, šio tyrimo atveju išvada, jog vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė yra tarpinis kintamasis, galime daryti tuo atveju, jei laikysime, kad vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė yra tarpinis kintamasis tarp vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimo ir siekimo ir tarp pavaldinio įsipareigojimo organizacijai bei vadovo pasitenkinimo darbu.

Apibendrinant, galima teigti, kad prielaida, jog vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė yra tarpinis kintamasis, pasitvirtino, tačiau su tam tikromis išlygomis. Mūsų tyrimo gauti rezultatai parodo, kad vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė yra svarbus kintamasis gerinant tiek bendrus darbuotojų įsipareigojimo organizacijai bei pasitenkinimo darbu rodiklius, tiek atskirus aspektus. Tyrimo rezultatai leidžia daryti prielaidą, jog gerinant vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybę svarbus aspektas yra grįžtamasis ryšys tarp vadovo ir pavaldinio.

5. IŠVADOS

1. Vadovo ir pavaldinio grįžtamasis ryšys yra svarbus rodiklis prognozuojant vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybę.
2. Prognozuojant vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybę svarbiausi yra šie grįžtamojo ryšio aspektai – vadovo grįžtamojo ryšio teikimas, pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimas, vadovo grįžtamojo ryšio siekimas.
3. Vadovo ir pavaldinio įsipareigojimo organizacijai priklausomybės nuo vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės vienareikšmiškai vertinti negalime:
 - a) Vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybę prognozuoja pavaldinio bendrą įsipareigojimą organizacijai, tačiau neprognozuoja vadovo bendro įsipareigojimo organizacijai.
 - b) Vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės dimensijos labiausiai prognozuoja vadovo ir pavaldinio emocinį įsipareigojimą organizacijai.
4. Vadovo ir pavaldinio pasitenkinimo darbu priklausomybės nuo vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės vienareikšmiškai vertinti negalime:
 - a) Vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybę prognozuoja vadovo bendrą pasitenkinimą darbu, tačiau neprognozuoja pavaldinio bendro pasitenkinimo darbu.
 - b) Vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės emocinė dimensija prognozuoja pavaldinio pasitenkinimą vadovavimu.
 - c) Vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybės emocinė dimensija yra svarbiausia kalbant apie darbuotojų pasitenkinimą darbu.
5. Vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybę įvertiname kaip tarpinį kintamąjį tarp vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio ir tarp vadovo ir pavaldinio įsipareigojimo organizacijai bei pasitenkinimo darbu.

6. SANTRAUKA

Vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio sąsajos su vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybe

Vadovo-pavaldinio socialinių mainų teorija nagrinėja vadovo ir pavaldinio tarpusavio darbinius santykius. Vadovo-pavaldinio socialinių mainų teorija pabrėžia, jog vadovas formuoja su kiekvienu iš savo pavaldinių kokybiškai skirtingus santykius. Teorija reikšminga ir tuo, kad ne tik vadovas, bet ir pavaldinys traktuojamas kaip svarbus ir lygiavertis diadinių darbinių santykių kūrėjas.

Tyrimė naudojome R. C. Liden ir J. M. Maslyn (1998) sukurtą *Vadovo-pavaldinio socialinių mainų daugiadimensinį* modelį, kuris teigia, jog vadovo-pavaldinio socialiniai mainai yra daug sudėtingesnis reiškinys nei bendras socialinių mainų kokybės rodiklis ir apima emocinę, lojalumo, bendradarbiavimo, profesinės pagarbos dimensijas.

Komunikacija tarp vadovo ir pavaldinio įvardijama kaip viena iš sąlygų vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybei formotis. Tuo tarpu vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė susijusi su jų įsipareigojimu organizacijai, pasitenkinimu darbu ir pan. Šiame darbe kėlėme prielaidą, jog vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė yra tarpinis kintamasis tarp vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio ir tarp vadovo ir pavaldinio įsipareigojimo organizacijai bei pasitenkinimo darbu.

Tyrimo rezultatai rodo, jog vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimas ir siekimas yra svarbus rodiklis prognozuojant vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybę. Nors vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė prognozuoja ne visus vadovo ir pavaldinio įsipareigojimo organizacijai bei pasitenkinimo darbu aspektus, tačiau, remiantis tyrimo rezultatais, galime teigti, jog vadovo-pavaldinio socialinių mainų kokybė yra tarpinis kintamasis tarp vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimo ir siekimo ir tarp vadovo ir pavaldinio įsipareigojimo organizacijai bei pasitenkinimo darbu.

SUMMARY

The Link between Leader-Member Feedback and Leader-Member Exchange Quality

Leader-Member Exchange theory analyse work relationships between leader and member. Leader-Member Exchange theory underlines that leader forms distinct quality relationships with each member. The theory is meaningful also because leader and member are treated as both equally important for creation of work relationships.

We used in our research *Leader-Member Exchange multidimensional model*, created by R. C. Liden and J. M. Maslyn (1998), which states that leader-member exchanges are more complex than general leader-member exchange quality index and involves affect, loyalty, contribution and professional respect dimensions.

Leader-member exchange quality process is conditioned by communication between leader and member. Also, organizational commitment, work satisfaction and so on of leaders and member are conditioned by Leader-member exchange quality. In our research we made assumption that leader-member exchange quality is mediate variable between feedback of leader and member and organizational commitment and work satisfaction of leader and member.

Our research indicates that feedback between leader and member is important indicator of leader-member exchange quality prognosis. Leader-member exchange quality prognosticates not all aspects of organizational commitment and work satisfaction of leader and member, still, according to research results, we can state that leader-member exchange quality is mediate variable between feedback of leader and member and organizational commitment and work satisfaction of leader and member.

7. LITERATŪROS SARAŠAS

1. Anseel F., Lievens F. The Impact of the Feedback Environment on Job Satisfaction: A Field Study in a Belgian Context // *Applied Psychology*, 2007, vol. 56, no. 2, p. 254 – 266. [žiūrėta 2007 m. balandžio 19 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.1464-0597.2006.00253.x?journalCode=apps>
2. Atwater L., Roush P., Fischthal A. The influence of upward feedback on self-and follower ratings of leadership // *Personnel psychology*, 1995, vol. 48, no. 1, p. 35 – 59. [žiūrėta 2006 m. spalio 19 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01745.x>
3. Atwater L., Waldman D. A., Brett J. F. Understanding and optimizing multisource feedback // *Human resource management*, 2002, vol. 41, no. 2, p. 193 – 208. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/abstract/95015605/ABSTRACT?CRETRY=1&SRETRY=0>
4. Basu R., Green S. G. Leader- Member Exchange and Transformational Leadership: An Empirical Examination of Innovative Behaviors in Leader – Member Exchange Dyads // *Journal of Applied Social Psychology*, 1997, vol. 27, no. 6, p. 477 – 499. [žiūrėta 2006 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.1559-1816.1997.tb00643.x?journalCode=jasp>
5. Balzer W. K., Hammer L. B., Sumner K. E., Birchenough T. R., Martens S. P., Raymark P. H.. Effects of Cognitive Feedback Components, Display Format and Elaboration on Performance // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1994, vol. 58, no. 3.
6. Bauer T. N., Green S. G. Development of Leader-Member Exchange: a Longitudinal Test // *Academy of Management Journal*, 1996, vol. 39, no. 6, p.1538 – 1567. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://links.jstor.org/sici?sici=0001-4273%28199612%2939%3A6%3C1538%3ADOLEAL%3E2.0.CO%3B2-Q&size=LARGE&origin=JSTOR-enlargePage>
7. Becker J. A., Halbesleben J. R. B., Dan O’Hair H. Defensive Communication and Burnout in the Workplace: The Mediating Role of Leader-Member Exchange // *Communication Research Reports*, 2005, vol. 22, no. 2, p. 145 – 152. [žiūrėta 2007 m. sausio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://direct.bl.uk/bld/PlaceOrder.do?UIN=185468353&ETOC=RN&from=searchengine>

8. Bernerth J. B., Armenakis A. A., Field H. S., Giles W.F., Walker H. J. Leader-Member Social Exchange (LMSX): Development and Validation of a Scale // Journal of Organizational Behavior, 2007. [žiūrėta 2007 m. gegužės 3 d.]. Prieiga per internetą: <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/abstract/114125014/ABSTRACT?CRETRY=1&SRETRY=0>
9. Blakaly G. L. The effects of performance rating discrepancies on supervisors and subordinates // Organizational behavior and human decision processes, 1993, vol. 54.
10. Bratton J., Grint K., Nelson D. L. Organizational Leadership, South-Western, 2005.
11. Breukelen W., Schyns B., Blanc P. Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges // Leadership, vol. 2, no. 3, p. 295 – 316. [žiūrėta 2007 m. vasario 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://lea.sagepub.com/cgi/content/abstract/2/3/295>
12. Čekanavičius V., Murauskas G. Statistika ir jos taikymai, II dalis, 2002.
13. Deluga R. J., Perry J. T. The Relationship of Subordinate Upward Influencing Behavior, Satisfaction and Perceived Superior Effectiveness with Leader-Member Exchanges // Journal of occupational Psychology, 1991, vol. 64, no. 3, p. 239 – 252. [žiūrėta 2007 m. gegužės 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=6&hid=20&sid=1634f84e-7c45-47fc-b6ed-11648aa87e6e%40sessionmgr8>
14. Dionne L. Leader-Member Exchange (LMX): Level of Negotiating Latitude and Job Satisfaction. Universite De Moncton, 2000. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 22 d.]. Prieiga per internetą: www.onepine.info/lmxpaper.doc
15. Dunegan K. J., Duchon D., Uhl-Bien M. Examining the Link between Leader-Member Exchange and Subordinate Performance: The Role of Task Analyzability and Variety as Moderators // Journal of Management, 1992, vol. 18, p. 59-76. [žiūrėta 2006 m. spalio 02 d.]. Prieiga per internetą: <http://jom.sagepub.com/cgi/content/refs/18/1/59>
16. Eisenberg E. M., Monge P. R., Miller K. I. Involvement in Communication Networks as a Predictor of Organizational Commitment // Human Communication Research, 1983, vol. 10, no. 2, p. 179 – 201. [žiūrėta 2007 m. gegužės 07 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2958.1983.tb00010.x>
17. Epitropaki O., Martin R. From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes // Journal of Applied Psychology, 2005 vol. 90, no. 4, p. 659 – 676. [žiūrėta 2006 m. spalio 22 d.]. Prieiga per internetą:

http://www.ncbi.nlm.nih.gov/entrez/query.fcgi?cmd=Retrieve&db=PubMed&list_uids=16060785&dopt=Abstract

18. Ford J. M., Greguras G. J. An Examination of the Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader-Member Exchange // Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2006, vol. 79, no. 3, p. 433 – 466. [žiūrėta 2007 m. sausio 26 d.]. Prieiga per internetą:
<http://direct.bl.uk/bld/PlaceOrder.do?UIN=194898056&ETOC=RN&from=searchengine>
19. Heslin P.A., Latham G. P. The Effect of Upward Feedback on Managerial Behavior // Applied Psychology: An International Review, 2004, vol. 53. [žiūrėta 2007 m. sausio 26 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.1464-0597.2004.00192.x>
20. Ilgen D. R., Fisher C.D., Taylor M. S. Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations. Journal of Applied Psychology, 1979. vol. 64, no. 4.
21. Iverson R. D., Buttigieg D. M. Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the “Right Kind” of Commitment be Managed? // Journal of Management Studies, 1999, vol. 36, no. 3, p. 307 – 333. [žiūrėta 2007 m. vasario 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.management.unimelb.edu.au/Research/papers/wpd7.pdf>
22. Yu D. Liang J. A New Model for Examining the Leader–Member Exchange (LMX) Theory // Human Resource Development International, 2004, vol. 7, no. 2, p. 251 – 264. [žiūrėta 2006 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.informaworld.com/smpp/content~content=a713789689~db=all>
23. Johnson J. F., Ferstl K. L. The Effects of Interrater and Self-Other Agreement on Performance Improvement Following Upward Feedback // Personnel Psychology, 1999, vol. 52, no. 2, p. 271 – 303. [žiūrėta 2006 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00162.x?journalCode=peps>
24. Kacmar K. M., Carlson D. S., Brymer R. A. Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales // Educational and Psychological Measurement, 1999, vol. 59, no.6, p. 976 – 994. [žiūrėta 2006 m. gruodžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://epm.sagepub.com/cgi/content/abstract/59/6/976>
25. Kacmar K. M., Witt L.A., Zivnuska S., Gully S. M. The Interactive Effect of Leader-Member Exchange and Communication Frequency on Performance Ratings // Journal of Applied Psychology, 2003, vol. 88, no. 4, p. 764 – 772. [žiūrėta 2006 m. gegužės 17 d.]. Prieiga per internetą:

http://www.ncbi.nlm.nih.gov/entrez/query.fcgi?cmd=Retrieve&db=PubMed&list_uids=12940415&dopt=Abstract

26. Kramer M. W. A Longitudinal Study of Superior-Subordinate Communication during Job Transfers // Human Communication Research, 1996. vol. 23. no.1, p. 59 – 86. [žiūrėta 2006 m. gruodžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2958.1996.tb00387.x?journalCode=hcre>
27. Kreps G. L. Organizational communication. 1986, White Plains, NY.
28. Krishnan V. R. Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System // Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, 2005, vol. 10, no. 1, p. 14 – 21. [žiūrėta 2007 m. sausio 11 d.]. Prieiga per internetą: http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol10_no1_pages_14-21.pdf
29. Lee T. S., Lee D. W., Park H. S. Superior – Subordinate Relationships in Korean Civil Engineering Companies // Journal of Management in Engineering, 2005, vol. 21, no. 4, p. 159 – 163. [žiūrėta 2007 m. vasario 13 d.]. Prieiga per internetą: <http://scitation.aip.org/getabs/servlet/GetabsServlet?prog=normal&id=JMENEAA000021000004000159000001&idtype=cvips&gifs=yes>
30. Levy P. E., Cober R. T., Miller, T. The Effect of Transformational and Transactional Leadership Perceptions on Feedback-Seeking Intentions // Journal of Applied Social Psychology, 2002, vol. 32, no. 8, p. 1703 – 1720. [žiūrėta 2007 m. gegužės 01 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.1559-1816.2002.tb02771.x>
31. Liden R. C., Maslyn J. M. Multidimensionality of Leader – Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development // Journal of Management, 1998. vol. 24. no.1, p. 43 – 72. [žiūrėta 2006 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://jom.sagepub.com/cgi/content/refs/24/1/43>
32. Michael D. F., Harris S. G. Giles W. F., Field H. S. The Influence of Supportive Supervisor Communication on LMX and Performance: The Test of a Theoretical Model // The University of Southern Mississippi, Academy of Management Best Conference paper, 2005.
33. Meyer J. P., Allen J. N., Smith C. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualizations // Journal of Applied Psychology, 1993, vol. 787, no. 4. p. 538-551.
34. Minsky B. D. LMX Dyad Agreement: Construct Definition and the Role of Supervisor/Subordinate Similarity and Communication in Understanding LMX // A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of the Louisiana State University, 2002.

- [žiūrėta 2006 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: http://etd.lsu.edu/docs/available/etd-1112102-140432/unrestricted/Minsky_dis.pdf
35. Mottaz C. J. An Analysis of the Relationship between Work Satisfaction and Organizational Commitment // *The Sociological Quarterly*, 1987, vol. 28, no. 4. p. 541 – 558. [žiūrėta 2007 m. sausio 05 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.1533-8525.1987.tb00311.x?journalCode=tsq>
36. O'Reilly Ch., Chatman J. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior // *Journal of Applied Psychology*, 1986. vol. 71, no. 3. p. 492 – 499.
37. O'Reilly Ch., Anderson J. C. Trust and the Communication of Performance Appraisal Information: The Effect of Feedback on Performance and Job Satisfaction // *Human Communication Research*, 1980, vol. 6, no. 4, p. 290 – 298. [žiūrėta 2007 m. vasario 17 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2958.1980.tb00150.x>
38. Paglis L. L., Green S. G. Both Sides Now: Supervisor and Subordinate Perspectives on Relationship Quality // *Journal of Applied Social Psychology*, 2002, vol. 32, no. 2, p. 250 – 276. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.1559-1816.2002.tb00215.x>
39. Schyns B., Croon M. A. A Model of task Demands, Social Structure, and Leader-Member Exchange and Their Relationship to Job Satisfaction // *The International Journal of Human Resource Management*, 2006, vol. 17, no. 4, p. 602 – 615. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 02 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.informaworld.com/smpp/content~content=a749275333~db=all>
40. Sias P. M., Jablin F. M. Differential Superior-Subordinate Relations, Perceptions of Fairness, and Coworker Communication // *Human Communication Research*, 1995, vol. 22, no. 1, p. 5 – 38. [žiūrėta 2007 m. sausio 16 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2958.1995.tb00360.x>
41. Silverman S. B., Pogson C. E., Cober A. B. When Employees at Work Don't Get It: A Model for Enhancing Individual Employee Change in Response to Performance Feedback // *Academy of Management Executive*, 2005. vol. 19, no. 2. [žiūrėta 2006 m. gruodžio 02 d.]. Prieiga per internetą: [http://aom.metapress.com/\(tfmmsuzayzko4xzuz34imzler\)/app/home/contribution.asp?referrer=parent&backto=issue,14,17;journal,3,6;linkingpublicationresults,1:109446,1](http://aom.metapress.com/(tfmmsuzayzko4xzuz34imzler)/app/home/contribution.asp?referrer=parent&backto=issue,14,17;journal,3,6;linkingpublicationresults,1:109446,1)
42. Smither J. W., London M., Vasipolous N. L., Reilly R. R., Millsap R. E., Salvemini N. An Examination of the Effects of an Upward Feedback Program over Time // *Personnel*

- Psychology, 1995, vol. 48, no. 1, p. 1 - 34. [žiūrėta 2006 m. gruodžio 03 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01744.x>
43. Smither J. W., Walker A. G. Are the Characteristics of Narrative Comments Related to Improvement in Multirater Feedback Ratings over Time? // Journal of Applied Psychology, 2004, vol. 89, no. 3, p. 575- 581. [žiūrėta 2006 m. gruodžio 13 d.]. Prieiga per internetą: http://www.ncbi.nlm.nih.gov/entrez/query.fcgi?cmd=Retrieve&db=PubMed&list_uids=15161414&dopt=Abstract
44. Sparrowe R. T., Liden R. C. Process and Structure in Leader-Member Exchange // Academy of Management Review, 1997. vol. 22, no. 2. p. 522 – 552. [žiūrėta 2006 m. spalio 24 d.]. Prieiga per internetą: [http://links.jstor.org/sici?sici=0363-7425\(199704\)22:2%3C522:PASILE%3E2.0.CO;2-9](http://links.jstor.org/sici?sici=0363-7425(199704)22:2%3C522:PASILE%3E2.0.CO;2-9)
45. Spector P.E. Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey // American Journal of Community Psychology, 1985. vol. 13, no. 6, p. 693 – 713. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 02 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.springerlink.com/content/gn127xn711678113/>
46. Spector P. E. Job Satisfaction Survey, JSS Page [žiūrėta 2006 m. lapkričio 02 d.]. Prieiga per internetą: <http://chuma.cas.usf.edu/~spector/scales/jsspag.html>
47. Steelman L. A., Levy P. E., Snell A. F. The Feedback Environment Scale: Construct definition, Measurement, and Validation // Educational and Psychological Measurement, 2004, vol. 64, p. 165 – 184. [žiūrėta 2007 m. sausio 05 d.]. Prieiga per internetą: <http://epm.sagepub.com/cgi/content/refs/64/1/165>
48. Uhl-Bien M., Maslyn J. M. Reciprocity in Manager-Subordinate Relationships: Components, Configurations, and Outcomes // Journal of Management, 2003, vol. 29, no. 4, p. 511 – 532. [žiūrėta 2007 m. sausio 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://jom.sagepub.com/cgi/content/abstract/29/4/511>
49. Urbanavičiūtė I. Klimato darbo grupėje aspektai ir formavimosi prielaidos. Vilniaus Universitetas, magistrinis darbas, 2005.
50. Walker A. G., Smither J. W. A Five - Year Study of Upward Feedback: What Managers Do with Their Results Matters // Personnel Psychology, 1999, vol. 52, no. 2. p. 393 – 423. [žiūrėta 2006 m. spalio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00166.x?journalCode=peps>
51. H., Law K. S., Hackett R. D. Wang D., Chen Z. X. Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior // Academy of Management Journal, 2005, vol. 48, no.3, p. 420 – 432. [žiūrėta 2007 m. sausio 23 d.]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=5&hid=107&sid=1634f84e-7c45-47fc-b6ed-11648aa87e6e%40sessionmgr8>

PRIEDAI

I priedas. Titulinis puslapis

Gerbiamasis (-oji),

prašome Jūsų sutikimo dalyvauti žemiau aprašytame tyrime

Vilniaus Universiteto Organizacinės psichologijos magistrantūros II kurso studentė Justina Dilytė atlieka tyrimą apie pavaldinių bei vadovų komunikacijos bei tarpusavio santykių kokybės ypatumus. Mums labai svarbu sužinoti Jūsų, kaip darbuotojo, nuomonę.

Jūsų dalyvavimas tyrime bus *anonimiškas* - niekas niekada nesužinos Jūsų vardo ir kitų asmeninių duomenų. Visa tyrimo metu pateikta informacija bus užkoduota, naudojama tik mokslinio tyrimo tikslais.

Tyrėja: Justina Dilytė

Prašome atsakyti į žemiau pateiktus klausimus.

II priedas. Demografiniai klausimai

Prašome Jūsų atsakyti į žemiau pateiktus klausimus (tinkamą variantą pažymėkite varnele):

1. Jūsų lytis :

- Moteris
 Vyras

2. Jūsų amžius:

- Iki 25 m.
 26 - 40 m.
 41 - 55 m.
 Daugiau nei 55 m.

3. Jūsų išdirbtas laikas dabartinėje darbovietėje (darbo stažas):

- Iki 1 metų
 1 - 3 metai
 4 – 6 metai
 Daugiau nei 6 metai

4. Kokias pareigas užimate dabartinėje darbovietėje (*įrašykite*)?

5. Kiek turite tiesiogiai Jums pavaldžių darbuotojų dabartinėje darbovietėje?

- Neturiu pavaldinių
 1 - 5 pavaldiniai
 6 - 10 pavaldinių
 Daugiau nei 10 pavaldinių

6. Kiek laiko Jūs vadovaujate tiesiogiai Jums pavaldiems darbuotojams dabartinėje darbovietėje (*jei neturite pavaldinių, praleiskite šį klausimą*)?

- Iki 1 m.
 1 - 3 m.
 4 – 6 m.
 Daugiau nei 6 m.

7. Kiek laiko Jūs dirbate su tiesioginiu Jūsų vadovu?

- Tiesioginio vadovo neturiu
 Iki 1 m.
 1 - 3 m.
 4 – 6 m.
 Daugiau nei 6 m.

III priedas. Vadovo-pavaldinio socialinių mainų daugiadimensinė skalė (LMX –MDM) iš pavaldinio perspektyvos

Atsakykite į žemiau pateiktus klausimus, pažymėdami Jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą varnele

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu apsisprendęs	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Aš labai mėgstu savo tiesioginį vadovą kaip asmenybę.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mano tiesioginis vadovas gina mano nuomonę net ir tuomet, kai jis nėra iki galo susipažinęs su ginčijamu klausimu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Aš palaikau ir teikiu didesnę pagalbą tiesioginiam vadovui nei turėčiau pagal nustatytas pareigybinės instrukcijas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Aš esu sužavėtas savo tiesioginio vadovo profesinėmis žiniomis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Mano tiesioginis vadovas yra tokio tipo žmogus, kurį aš mielai rinkčiausi į draugus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Mano tiesioginis vadovas gins mane, jei aš būsiu kritikuojamas kitų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Aš noriai padedu tiesioginiam vadovui siekti savų tikslų nors tai ir neįeina į mano pareigas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Aš gerbiu savo tiesioginio vadovo žinias ir kompetenciją.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Su mano tiesioginiu vadovu malonu dirbti kartu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Mano tiesioginis vadovas gins mane kitų organizacijos narių atžvilgiu, kai aš suklysiu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Aš neprieštarauju, kai reikia ką nors papildomai padaryti dėl savo vadovo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Aš žaviuosiu savo tiesioginio vadovo profesiniais įgūdžiais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV priedas. Vadovo-pavaldinio socialinių mainų daugiadimensinė skalė (SLMX –MDM) iš vadovo perspektyvos

Atsakykite į žemiau pateiktus klausimus, pažymėdami Jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą varnele

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu apsisprendęs	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Aš labai mėgstu savo pavaldinius kaip asmenybes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mano pavaldiniai gina mano nuomonę net ir tuomet, kai jie nėra iki galo susipažinę su ginčijamu klausimu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Aš palaikau ir teikiu didesnę pagalbą savo pavaldiniams nei turėčiau pagal nustatytas pareigybines instrukcijas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Aš esu sužavėtas savo pavaldinių profesinėmis žiniomis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Mano pavaldiniai yra tokio tipo žmonės, kuriuos aš mielai rinkčiausi į draugus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Mano pavaldiniai gins mane, jei aš būsiu kritikuojamas kitų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Aš noriai padedu pavaldiniams siekti savų tikslų, nors tai ir neįeina į mano pareigas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Aš gerbiu savo pavaldinių žinias ir kompetenciją.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Su mano pavaldiniais malonu dirbti kartu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Mano pavaldiniai gins mane kitų organizacijos narių atžvilgiu, kai aš suklysiu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Aš neprieštaruju, kai reikia ką nors papildomai padaryti dėl pavaldinių.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Aš žaviuosi savo pavaldinių profesiniais įgūdžiais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V priedas. Įsipareigojimo organizacijai skalė

Žemiau pateiktus teiginius reikia įvertinti pagal tai, kiek Jūs sutinkate ar nesutinkate su pateiktuoju teiginiu. Tinkamiausią variantą pažymėkite varnele.

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu apsisprendęs	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Dabar dirbti šioje organizacijoje aš ne tik noriu, bet tai yra būtinas dalykas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Man būtų labai sunku išeiti iš organizacijos dabar pat, nors to ir norėčiau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Mano gyvenime būtų per daug neigiamų pokyčių, jei dabar nuspręščiau palikti organizaciją.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Aš turiu per mažai pasirinkimo galimybių, kad galvočiau apie išėjimą iš organizacijos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Jei nebūčiau įdėjęs tiek daug jėgų ir pastangų į šią organizaciją, aš galvočiau apie galimybę dirbti kitur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Viena iš neigiamų išėjimo iš organizacijos pasekmių būtų ribotos galimybės įsidarbinti kitur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Aš būčiau labai laimingas, jei galėčiau visą laiką dirbti būtent šioje organizacijoje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Man rūpi visos problemos ir rūpesčiai, su kuriais susiduria mano organizacija.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Aš nejaučiu stipraus priklausymo organizacijai jausmo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Aš nesijaučiu emociškai atsidavęs organizacijai, kurioje dabar dirbu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Aš nesijaučiu savo organizacijos dalimi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Organizacija, kurioje dirbu, man yra reikšminga.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Aš nejaučiu pareigos visą laiką dirbti tik šioje organizacijoje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Net jei man tai palanku, manau, kad būtų neteisinga palikti savo dabartinę organizaciją.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Aš jausčiau kaltę, jei dabar išeičiau iš organizacijos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Ši organizacija verta to, kad būčiau jai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ištikimas.

- 17.** Dabar aš neišeisiu iš organizacijos, nes jaučiuosi įsipareigojęs žmonėms, kurie joje dirba.
- 18.** Aš jaučiuosi skolingas savo organizacijai.

VI priedas. Pasitenkinimo darbu skalė.

Šioje anketos dalyje pateiktais klausimais norėtume sužinoti Jūsų pasitenkinimo darbu lygį. Tinkamiausią atsakymo variantą pažymėkite varnele.

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu apsisprendęs	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Manau, kad gaunu teisingą atlyginimą už savo darbą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mano darbe yra menkos galimybės būti paaukštintu (-a).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Mano viršininkas yra pakankamai kompetentingas savo darbe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Aš nesu patenkintas (-a) gaunamu atlyginimu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Už gerai atliktą darbą aš gaunu tinkamą pripažinimą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Daugelis mūsų taisyklių ir procedūrų apsunkina darbą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Man patinka žmonės su kuriais dirbu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Kartais man atrodo, kad mano darbas yra beprasmis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Organizacijoje yra gera komunikacija.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Atlyginimas didinamas per mažai ir per retai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Tie, kurie gerai dirba, turi galimybę būti paaukštinti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Mano viršininkas nėra teisingas mano atžvilgiu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Mūsų gaunamas atlyginimas yra toks pats geras, kaip kad ir siūlomas kitose organizacijose.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Aš nemanau, kad mano atliekamas darbas yra vertinamas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Mano pastangos gerai dirbti kartais yra sustabdomos lyg raudono šviesoforo signalu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | | | |
|-----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 16. | Manau, kad man reikia daugiau dirbti dėl bendradarbių nekompetencijos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. | Man patinka tai, ką aš darau darbe. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. | Man nėra aiškūs šios organizacijos tikslai. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. | Pagal tai, kiek man yra mokama, aš jaučiuosi darbe neįvertintas (-a) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. | Žmonės čia yra paaukštinami taip pat greitai, kaip ir kitur. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. | Mano viršininkas per mažai domisi savo pavaldinių nuomone. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. | Papildomos lengvatos, kurias mes gauname, yra skirstomos teisingai. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. | Darbuotojai čia yra per mažai vertinami ir pripažįstami. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. | Mano darbo apimtys yra per didelės. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. | Man patinka mano bendradarbiai. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26. | Dažnai manau, kad nežinau, kaip sekasi mūsų organizacijai. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27. | Aš didžiuojuosi savo darbu. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28. | Esu patenkintas (-a) savo galimybėmis gauti didesnę atlyginimą. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29. | Yra apdovanojimai, kurių mes negauname, bet kuriuos mes turėtume gauti. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30. | Vertinu savo viršininką. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31. | Aš turiu per daug darbo su popieriais. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32. | Aš nejaučiu, kad mano pastangos yra atlyginamos taip, kaip kad jos turėtų būti atlyginamos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- | | | | | | | |
|------------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 33. | Esu patenkintas (-a) savo
galimybėmis dėl paaukštinimo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34. | Darbe yra per daug ginčų. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 35. | Man mano darbas yra tikrai
malonus. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 36. | Darbinės užduotys nėra pilnai
paaiškinamos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

VII priedas. Vadovo ir pavaldinio grįžtamojo ryšio teikimo ir siekimo skalė

Šioje anketos dalyje pateiktais klausimais norėtume daugiau sužinoti apie Jūsų bendravimo su vadovu/pavaldiniu ypatumus. Tinkamiausią variantą pažymėkite varnele.

		Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu apsisprendęs	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1.	Mano vadovas pasako man, kaip aš atlieku savo darbą man net neprašant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Stebėdamas savo vadovo reakcijas apie tai, kaip aš atlieku savo darbą, galiu pasakyti, ką jis mano apie mano darbo atlikimą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Mano vadovas leidžia man žinoti (pasako), kai aš viršiju jos arba jo lūkesčius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Mano vadovas pasako man apie tai, kaip mes dirbame kartu man net neklausiant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Stebėdamas savo vadovą aš galiu pasakyti, kaip mus sekasi kartu dirbti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Mano vadovas duoda man naudingų patarimų, kurie gerina darbo atlikimą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Mano vadovas suteikia naudingos informacijos, kuri padeda geriau atlikti savo darbą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Mano vadovas dalinasi su manimi savo išgyvenimais ir nuomone apie darbą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Mano vadovas leidžia suprasti man apie mano atliekamo darbo kokybę.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Mano vadovas pagiria mane už mano pastangas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Aš pasakau savo vadovui, kaip, mano manymu, jis atlieka savo darbą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Aš dalinuosi su savo vadovo jausmais ir reakcijomis apie darbą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Aš pasakau savo vadovui apie tai, kaip mums sekasi dirbti kartu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | | | |
|-----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 14. | Aš pagiriu savo vadovą už jo pastangas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. | Aš klausiu savo vadovo apie tai, kaip man sekasi darbas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. | Aš klausiu savo vadovo apie tai, ar aš atitinku visus darbe keliamus reikalavimus. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. | Aš klausiu savo vadovo apie tai, ar aš išpildau jo lūkesčius mano darbo atžvilgiu. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. | Aš klausiu savo vadovo patarimo apie tai, kaip galėčiau pagerinti savo darbo atlikimą. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. | Aš klausiu savo vadovo apie mano darbo atlikimo kokybę. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. | Aš klausiu savo pavaldinių apie tai, kaip aš atlieku savo darbą. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. | Aš klausiu savo pavaldinių apie tai, ar pateisinu jų lūkesčius. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. | Aš klausiu savo pavaldinių apie tai, kaip mums sekasi dirbti drauge. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. | Aš klausiu savo pavaldinių apie jų išgyvenimus ir nuomonę apie darbą. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |