



Vilniaus universitetas
Filosofijos fakultetas
Psichologijos institutas

Radvilė Šliogerytė

Organizacinės psichologijos magistro studijų programa
Magistro baigiamasis darbas

**Iš tiesioginio vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio, vadovo-pavaldinio santykių
kokybės ir suvokto organizacinio teisingumo sąsajos**

Darbo vadovė: doc. dr. Irena Žukauskaitė

Vilnius 2025

TURINYS

SANTRAUKA.....	2
SUMMARY.....	3
PAGRINDINĖS SĄVOKOS.....	4
PRATARMĖ.....	5
1. ĮVADAS.....	7
1.1. Grįžtamojo ryšio samprata ir funkcinė vertė organizacijoje.....	7
1.2. Grįžtamojo ryšio specifikacijos.....	8
1.2.1. Grįžtamojo ryšio konstruktyvumas.....	9
1.2.1. Grįžtamojo ryšio skubumas ir dažnis.....	9
1.3. Organizacinis teisingumas – jo samprata ir svarba organizacijose.....	10
1.4. Organizacinio teisingumo matavimas ir jo dimensijos.....	12
1.4.1. Skirstymo teisingumas.....	13
1.4.2. Procedūros teisingumas.....	14
1.4.3. Tarpasmeninis teisingumas.....	15
1.4.4. Informacijos teisingumas.....	16
1.5. Grįžtamojo ryšio ir organizacinio teisingumo sąsajos.....	16
1.6. Vadovo-pavaldinio santykių kokybės samprata ir reikšmė organizacijoje.....	18
1.7. Vadovo-pavaldinio santykių kokybės sąsajos su darbuotojo organizacinio teisingumo suvokimu.....	19
1.8. Vadovo-pavaldinio santykių kokybės sąsajos su iš tiesioginio vadovo gaunamu grįžtamuoju ryšiu.....	20
1.9. Vadovo-pavaldinio santykių kokybės sąsajos su grįžtamuoju ryšiu ir organizaciniu teisingumu.....	22
1.10. Tyrimo tikslas ir uždaviniai.....	23
2. TYRIMO METODIKA.....	24
2.1. Tyrimo dalyviai.....	24
2.2. Tyrimo instrumentai.....	25
2.2.1. Grįžtamojo ryšio skalė (PFBIF ir PFBC).....	25
2.2.2. Suvokto organizacinio teisingumo vertinimo klausimynas.....	26
2.2.3. Vadovo-pavaldinio santykių kokybės skalė (LMX-7).....	26
2.2.4. Papildomi klausimai.....	27
2.2.5. Sociodemografinių duomenų klausimai.....	27
2.3. Tyrimo eiga.....	28
2.4. Duomenų analizė.....	28
3. REZULTATAI.....	30
4. REZULTATŲ APTARIMAS.....	39
IŠVADOS.....	43
PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS.....	44
LITERATŪRA.....	45
PRIEDAI.....	55

SANTRAUKA

Iš tiesioginio vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio, vadovo-pavaldinio santykių kokybės ir suvokto organizacinio teisingumo sąsajos, Radvilė Šliogerytė, Vilnius, Vilniaus Universitetas, 2025, 57.

Šio darbo tikslas – įvertinti iš tiesioginio vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio specifikaciją, vadovo-pavaldinio santykių kokybės bei suvokto organizacinio teisingumo sąsajas. Tyrime dalyvavo 182 dirbantys asmenys, kurie turi tiesioginį vadovą ir kurie užpildė apklausos anketą sudarytą iš suvokto grįžtamojo ryšio skalės, suvokto organizacinio teisingumo klausimyno, vadovo-pavaldinio santykių kokybės (LMX-7) skalės, sociodemografinių klausimų bei dviejų papildomų klausimų. Kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, kad grįžtamojo ryšio forma (gyvai ar nuotoliu) nėra susijusi su vadovo-pavaldinio santykių kokybe, grįžtamojo ryšio konstruktyvumo, skubumo ir dažnio bei skirstymo, procedūros, informacijos ir tarpasmeninio teisingumo vertinimais. Tačiau, mediacine analize nustatyta, kad grįžtamojo ryšio konstruktyvumas, skubumas ir dažnis siejasi su vadovo-pavaldinio santykių kokybe, o vadovo-pavaldinio santykių kokybė veikia kaip mediatorius abiejų grįžtamojo ryšio charakteristikų (konstruktyvumo, skubumo ir dažnio) sąryšyje su suvoktu tarpasmeniniu, informacijos ir procedūros teisingumu. Grįžtamojo ryšio konstruktyvumas tiesiogiai siejasi su skirstymo teisingumu, o grįžtamojo ryšio skubumo ir dažnio sąsaja su skirstymo teisingumu įmanoma tik per vadovo-pavaldinio santykių kokybę.

Raktažodžiai: grįžtamasis ryšys, organizacinis teisingumas, vadovo-pavaldinio santykių kokybė.

SUMMARY

The relationship between supervisor feedback, leader-member exchange and employees' perception of organizational justice, Radvilė Sliogerytė, Vilnius, Vilnius University, 2025, 57.

This study aims to investigate the relationship between supervisor feedback characteristics, leader-member exchange, and perceived organizational justice. Overall, 182 employees participated in the study, all of whom had a direct supervisor. All participants completed a survey consisting of perceived feedback, perceived organizational justice, and leader-member exchange (LMX-7) scales, along with a socio-demographic questionnaire and two additional questions. The results of quantitative study showed that the feedback form (face-to-face or remote) did not significantly affect perceptions of any study/measured construct - LMX quality; feedback constructiveness, immediacy and frequency; or perceptions of distributive, procedural, informational, and interpersonal justice. However, according to results of mediation analysis, feedback constructiveness, as well as immediacy and frequency were found to be significantly related to LMX. Moreover, leader-member exchange acts as a mediator in the relationship between both feedback characteristics (constructiveness, immediacy and frequency) and perceived interpersonal, informational, and procedural justice. Feedback constructiveness directly relates to distributive justice, while the significant relationship between feedback immediacy and frequency and perceived distributive justice is only possible through LMX.

Keywords: feedback, organizational justice, leader-member exchange.

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Grižtamasis ryšys (angl. *feedback*) – diadinės sąveikos tarp vadovo ir pavaldinio procesas bei reikšmingas darbuotojų veiklos valdymo įrankis organizacijoje, suteikiantis informaciją apie žmogaus darbą ir jo elgesį darbe (Jansson & Kangas, 2024).

Suvoktas organizacinis teisingumas (angl. *perceived organizational justice*) – nusako darbuotojo suvokiamą organizacinės elgsenos su juo teisingumą (Lazauskaitė-Zabielskė ir Bagdžiūnienė, 2008), kuris reiškiasi per keturias dimensijas – skirstymo (angl. *distributive*), procedūros (angl. *procedural*), tarpasmeninį (angl. *interpersonal*) ir informacijos (angl. *informational*) teisingumą (Colquitt, 2001).

Vadovo-pavaldinio santykių kokybė (angl. *leader-member exchange, LMX*) – nusako santykį tarp vadovo ir pavaldinio, kuris vystosi per jų abipusę sąveiką ir socialinius mainus bei kuris formuoja tarpusavio priklausomybę atsiradusią dėl darbo pasidalijimo (Uhl-Bien & Maslyn, 2003).

PRATARMĖ

Garsus amerikiečių teisininkas Daniel Webster yra pasakęs: *“Teisingumas yra didžiausias žmogaus interesas pasaulyje”* (Webster, cit. iš Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007). Pastebima, kad iki šių dienų teisingumo klausimas išlieka svarbiu ne tik teisinėje srityje, bet ir šiuolaikinėse organizacijose bei mokslinių tyrimų lauke. Pasak Colquitt (2001), organizacinis teisingumas yra kompleksiškas konstruktas, susidedantis iš keletos dimensijų – skirstymo, procedūros, informacijos ir tarpasmeninio teisingumo. Tad darbuotojai, atsižvelgiant į šiuos organizacinio teisingumo sluoksnius vertina jų atžvilgiu primamų sprendimų, tam taikomų procedūrų, jų metu esamos tarpasmeninės elgsenos ir pateikiamos informacijos, paaiškinimų teisingumą (Colquitt et al., 2013). Dabartinė darbo rinka yra dinamiška, kintanti ir itin konkurencinga, o technologinė pažanga ir išpopuliarėjęs nuotolinis darbo modelis keičia organizacijų procesus, strategijas, kultūrą bei darbuotojų tarpusavio interakcijos dinamiką (Rehman et al., 2021; Jansson & Kangas, 2024). Tad organizacijoms siekiant išlaikyti konkurencinį pranašumą rinkoje yra svarbu išlaikyti darbuotojos, rūpintis jų savijauta darbe bei skatinti pozityvias darbuotojų reakcijas, kurių viena – organizacinio teisingumo suvokimas (Madurani & Pasaribu, 2021; Kang & Sung, 2019). Tyrėjai vieningai sutaria, kad suvoktas organizacinis teisingumas turi įtakos ne tik paties darbuotojų elgesiui, veiklos rezultatams, gerovei, pasitenkinimui ir pan., tačiau ir bendrai organizacijos vienovei, sėkmei bei jos veiklos efektyvumui (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007; Colquitt & Zipay, 2015; Kang & Sung, 2019). Todėl mokslininkai ir organizacijos yra suinteresuoti gilintis į žmoniškųjų išteklių praktikas, skatinančias darbuotojų organizacinio teisingumo suvokimą. Tačiau patys organizacinio teisingumo tyrimai tarpusavyje skirtingi ar net prieštaringi atsižvelgiant į tiriamus konstruktus, gaunamus rezultatus ir naudojamas tyrimo metodikas.

Mokslinėje literatūroje, kaip vienas iš galimai reikšmingų veiksnių, besisiejančių su organizacinio teisingumo suvokimu – vadovo grįžtamasis ryšys, kuris pasak Chory ir Kingsley Westerman (2009) laikomas komunikacijos su darbuotojais elementu. Tiesa, daugiausia tyrimuose suvoktas organizacinis teisingumas (ar atskiros jos dimensijos) nagrinėjamas kaip darbuotojų reakcija į organizacijoje taikomas veiklos vertinimo sistemas, priimamus sprendimus ir pan. (Colquitt & Zipay, 2015). Tačiau atsižvelgiant į nūdienos tendencijas, organizacijos atitolsta nuo formalių veiklos vertinimo sistemų ir vis taiko neformalesnes, reguliariesnes ir dažnesnes veikos vertinimo praktikas, tokias kaip grįžtamasis ryšys (Jansson & Kangas, 2024). Todėl kyla poreikis gilintis, kaip tam tikros grįžtamojo ryšio charakteristikos siejasi su darbuotojų organizacinio teisingumo suvokimu. Šiame darbe vadovo grįžtamasis ryšys analizuojamas ne tik kaip įrankis informacijai perteikti, tačiau ir kaip tarpasmeninės sąveikos tarp vadovo ir pavaldinio forma (Fong

et al., 2016; Jansson & Kangas, 2024), atsižvelgiant į Kuvaas, Buch ir Dysvik (2017) svarbiomis įvardijamas grįžtamojo ryšio specifikacijas – konstruktyvumą, skubumą ir dažnį.

Kitas svarbus organizacinio teisingumo tyrimų kontekste veiksnys – vadovo-pavaldinio santykių kokybė, kurios sąsajos su organizaciniu teisingumu ir komunikacija tarp vadovo ir pavaldinio (įskaitant grįžtamąjį ryšį) aiškinamos socialinių mainų teorija (Colquitt et al., 2013). Tačiau tyrimai daugiau analizuoja organizacinį teisingumą, kaip formavimosi LMX veiksnį, o ne kaip vadovo-pavaldinio santykių kokybės pasekmę, nors aptinkama, kad šių konstrukto ryšys yra abipusis (Assefa et al., 2024). Darbe vadovas ir pavaldinys nuolat sąveikauja ir mainydamiesi įvairiais resursais, kaip vienu iš jų grįžtamojo ryšiu, atsižvelgiant į tam tikras taisykles (dažniausiai kokybės, lygybės ir teisingumo) formuoja tarpusavio santykį, kuris apibūdinamas judviejų santykių kokybe, t.y. LMX (Lodewijkx, 2008; Colquitt et al., 2013). Vadovo, kaip organizacijos atstovo, elgsena su darbuotojais jų subjektyviu patyrimu taip pat vertinama atsižvelgiant į teisingumo aspektą (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2013), tad kaip galimas tarpininkaujantis veiksnys tarp grįžtamojo ryšio ir organizacinio teisingumo išryškėja vadovo-pavaldinio santykių kokybė. Nepaisant to, kad visi konstruktai pastebimai turi bendrą jungtį – socialinės sąveikos darbe aspektą, mokslinėje literatūroje jų ryšiai drauge, o ypač vadovo-pavaldinio santykių kokybės, kaip tarpininko vaidmuo grįžtamojo ryšio specifikacijų ir organizacinio teisingumo dimensijų sąryšyje – ribotai tyrinėjami. Atliepti šią problematiką, šiame darbe siekiama intergaliai ištirti visų trijų konstrukto sąveiką bei pagal gautus rezultatus pateikti organizacijos galimai naudingas įžvalgas ir rekomendacijas, siekiant puoselėti darbuotojų suvokimu teisingas organizacijoje taikomas vadovavimo praktikas, orientuotas į konstruktyvią ir teisingą vadovų komunikaciją su pavaldiniais.

1. ĮVADAS

1.1. Grijtamojo ryšio samprata ir funkcinė vertė organizacijoje

Mokslinėje literatūroje grįžtamasis ryšys (toliau tekste – GR) plačiausiai nagrinėjamas edukacijos srityje (Hattie & Timperley, 2007) arba organizacijose taikomų vadovavimo praktikų, darbuotojų veiklos rezultatų vertinimo ir paaugstinimo kontekste (Olenevičius, 2019; Tseng et al., 2019). Jis darbuotoją nukreipia efektyvaus elgesio link, bei padeda identifikuoti, sumažinti neefektyvų elgesį (Steelman & Williams, 2019). Nors ir sutinkama, kad GR yra svarbus, tačiau dėl konstrukto kompleksiskumo bei disciplinos, nėra vieningo sutarimo dėl konceptualizacijos. Aguinis, Gottfredson ir Joo (2012) GR įvardija kaip informaciją apie darbuotojo demonstruotą elgesį, atsižvelgiant į numatytus tikslus bei elgesio standartus, bandant pagerinti darbuotojo įsitrauktumą, motyvaciją ir veiklos rezultatus. Pasak Lam et al. (2011), GR – mechanizmas, įrankis kuriuo organizacijos skatina darbuotojų motyvaciją, mokymąsi jiems suteikiant informaciją apie: atliekamą darbą atsižvelgiant į tikslus; specifinio elgesio efektyvumą atliekant tam tikrą užduotį. Jis leidžia darbuotojui įvertinti, pastangų poreikį bei naudojamų strategijų efektyvumą siekiant tikslų (Lam et al. 2011). Larson (1986) tyrime vadovo darbuotojui teikimas GR yra laikomas rezultatu, kuriam poveikį daro pavaldinio darbo rezultatai. Anksčiau GR laikytas procedūra, tačiau naujesniu požiūriu, tai interakcija tarp GR siuntėjo ir gavėjo, atsižvelgiant ir į gavėjo reakcijas (Fong et al., 2016). Pasak Jansson ir Kangas (2024), GR – kasdieninės diadinės sąveikos tarp vadovo ir pavaldinio procesas, suteikiantis informaciją apie žmogaus darbą, jo elgesį darbe bei laikomas svarbiu darbuotojo veiklos vertinimo įrankiu organizacijoje.

GR teigiamai siejasi su darbuotojų pasitenkinimu darbu, įsitraukimu, motyvacija ir darbo atlikimu (Aguinis, Gottfredson & Joo, 2012; Kuvaas, Buch & Dysvik, 2017), taip pat, pastebimos GR ir teisingumo suvokimo sąsajos (Sommer & Kulkarni, 2012). Tačiau, GR neišvengiamai perteikiamas kritiškas vertinimas (Fong et al., 2021), tad vadovai neretai jaučiasi nejaukiai jį teikdami (Aguinis, Gottfredson & Joo, 2012). Į GR darbuotojai gali reaguoti gynybiškai, atmesti jį, todėl GR teikėjas gali vėluoti jį teikti ar iškreipti (Steelman & Williams, 2019). Taigi, GR nebūtinai yra vertingas pats savaime, o yra naudingas tada, kai suteikia darbuotojui žinių (Ilgen et al., 1979). Be to, darbuotojo atsakas į gautą GR priklauso nuo jo subjektyvios interpretacijos (Hattie & Timperley, 2007). Kaip reziumuoja Olenevičius (2019), GR teikimas ir jo gavėjų reakcija į jį yra kompleksiški. Tad tyrėjai mėgina apibrėžti, kas yra geras, efektyvus GR, bandoma identifikuoti, kurios GR charakteristikos yra svarbiausios siekiant, kad žmogus jį geriau suvoktų, priimtų ir panaudotų (Panadero & Lipnevich, 2021).

1.2. Grįžtamojo ryšio specifikacijos

Gilinantį į GR specifikacijas, įprastai aptariamos kelios kryptys – GR, jo teikėjo (šaltinio) ir jo priėmėjo charakteristikos (Steelman & Williams, 2019). Darbuotojas GR gali gauti iš įvairių šaltinių, tokių kaip klientas, ekspertas, savistabos būdu gautas GR ir pan., tačiau plačiausiai aptariami – vadovas arba kolega (Lechermeier & Fassnacht, 2018; Eva et al., 2019). Vadovaujantis Eva ir kt. (2019) tyrimo rezultatais, iš kolegos GR gali kompensuoti vadovo GR stoką, tad organizacijoms rekomenduojama naudoti abu šiuos šaltinius. Tačiau, daugelis tyrėjų sutinka, kad reikšmingiausias GR šaltinis yra vadovas (pvz., Alvero, Bucklin & Austin, 2001; Lechermeier & Fassnacht, 2018).

Kalbant apie GR formas, gyvai teikiamas GR tradiciškai laikomas efektyviausia forma, nes tokiu būdu gaunama verbalinė ir nebeverbalinė informacija yra geriau suprantama ir tiksliau interpretuojama (Westerman et al., 2013; Coun, De Ruiter & Peters, 2023). Tačiau technologinė pažanga ir išpopuliarėjęs nuotolinio darbo modelis organizacijose paskatino naujas vadovo-pavaldinio komunikacijos formas, tokias kaip GR teikimas nuotoliu, per informacines ir komunikacines technologijas (Coun, De Ruiter & Peters, 2023). Technologijos leidžia greičiau ir dažniau gauti bei dalintis GR, tačiau nuotolinė komunikacija keičia tarpasmeninę dinamiką, pareikalaudama daugiau pastangų iš vadovų užtikrinant teikiamo GR konstruktyvumą ir reguliarumą (Schulze et al., 2017; Jansson & Kangas, 2024). Pavyzdžiui, Coun, De Ruiter ir Peters (2023) teigimu, nuotolinė vadovo ir pavaldinio komunikacija yra greitesnė, tačiau teikiant kompleksinę informaciją (pvz., GR) – ne tokia efektyvi ir galimai dviprasmiškai interpretuojama. Soucek ir Rupprecht (2020) tyrime GR teikimo forma (gyvai arba pasitelkiant technologijas) neturėjo reikšmingų sąsajų su darbuotojų įsitraukimu į darbą. Taigi, autoriai analizuojantys GR teikimo formą laikosi skirtingų požiūrių.

Plačiausiai tyrinėjamos GR specifikacijos – valentingumas (negatyvus ir pozityvus grįžtamas ryšys) bei dažnis (Hattie & Timperley, 2007; Panadero & Lipnevich, 2021). Su ir kt. (2022) nustatė, jog darbuotojai linkę priimti teigiamą, nei neigiamą GR, nes teigiamas GR siejamas su vadovo palaikymu, o neigiamas – su kritika, tačiau, kai kada neigiamas GR gali būti naudingas, nes darbuotojas žino kur gali patobulėti. Kaip kitos svarbios GR specifikacijos įvardijamos – nuoseklumas, tikslumas, kontekstas, žinutės palankumas, stilius, tipas (orientuotas į procesą ar į rezultatą), konstruktyvumas, specifiškumas, dažnis ir skubumas (Lam et al., 2011; Kuvaas, Buch & Dysvik, 2017; Lechermeier & Fassnacht, 2018).

Tarp autorių nėra vieningo sutarimo, kurios GR charakteristikos yra reikšmingesnės, nei kitos. Keliami klausimai, ar dažnesnis GR yra geresnis ir kiek dažnai jis turėtų būti teikiamas

(Alvero et al., 2001; Lam et al., 2011), ar vadovo teikiamas GR yra svarbesnis, nei kolegos (Eva et al., 2019) ir pan. Kuvaas, Buch ir Dysvik (2017) GR nusako akcentuojant dvi jo dimensijas – suvoktą GR konstruktyvumą bei skubumą ir dažnį, tad šios specifikacijos plačiau bus nagrinėjamos darbe.

1.2.1. Grįžtamojo ryšio konstruktyvumas

Vadovams rekomenduojama pavaldiniams teikti konstruktyvų GR ir daugelis organizacijų vis labiau supranta tokio GR svarbą (Alvero et al., 2001; Eva et al., 2019). Tačiau dalis vadovų susiduria su sunkumais jį teikdami, nes nenori pasirodyti nedraugiškais, siekia išlaikyti gerus santykius su pavaldiniais ir pan. (Ramani et al., 2019). Nėra vieningo sutarimo kas yra konstruktyvus GR, tačiau manoma, kad tai nėra tik kritikos išraiška (Fong et al., 2018). Fong ir kt. (2016) teigimu, konstruktyvus GR – grėsmės nekeliantis kritinis vertinimas kartu pateikiantis gaires ir pasiūlymus nurodančius tobulėjimo kryptį. Aguinis, Gottfredson ir Joo (2012) teigimu, jis turėtų būti orientuotas į darbuotojo stiprybes, o Soucek ir Rupprecht (2020) papildė, jog konstruktyvus GR yra orientuotas į užduotį, o ne į asmenį. Anot Chory ir Kingsley Westerman (2009), konstruktyvus GR akcentuoja komunikacinius aspektus – teikimo būdą išreiškiant susirūpinimą ir pagarbą. Ovando (1994) nuomone, konstruktyvus GR yra aktualus, skubus, faktinis, naudingas, tiesioginis, pagarbus, pritaikytas ir padrauginantis. Fong ir kt. (2021) tyrime vertinant GR konstruktyvumą, atsižvelgiant į jo specifiškumą (kognityvinis elementas) ir draugiškumą (afektyvus elementas), konstruktyvus GR siejamas su specifiškumu, kai pateikiama konkreti informacija apie galimas tobulėjimo kryptis. Taigi, pastebima, kad svarbu ne tik, jog GR būtų teikiamas, bet ir tai, jog jo gavėjai suvoktų jį kaip konstruktyvų (Kuvaas, Buch & Dysvik, 2017). Anot Kuvaas, Buch ir Dysvik (2017), konstruktyvus GR yra globalus, kompleksiškas konstruktas ir yra orientuotas į stiprybes, konkretus ir lengvai suprantamas, priimtinas, tikslus ir nukreiptas į užduotį, o ne į asmenį.

1.2.2. Grįžtamojo ryšio skubumas ir dažnis

Kita plačiai tyrinėjama grįžtamojo ryšio specifikacija – jo teikimo laikas, tiksliau dažnis (angl. *frequency*) ir skubumas (angl. *immediacy*), ypač tiriant, kaip šios specifikacijos siejasi su tam tikromis organizacinėmis pasėkmėmis (Lechermeier & Fassnacht, 2018; Steelman & Williams, 2019). Laiku ir reguliariai teikiamas grįžtamasis ryšys darbuotojams suteikia reikšmingos informacijos apie jų darbo atliktį, rezultatus, bei motyvuoja tobulėti (Kuvaas, Buch & Dysvik,

2017). Grįžtamojo ryšio skubumas nusakomas kaip grįžtamojo ryšio teikimo artimumas laike konkrečios atliekamos užduoties atžvilgiu, o grįžtamojo ryšio dažnumas – nurodo kaip dažnai yra gaunamas grįžtamasis ryšys (Kuvaas, Buch & Dysvik, 2017). Atsižvelgiant į Tseng ir kt. (2019) pastebimą dėl technologinės pažangos pakitusį grįžtamojo ryšio dažnumo suvokimą, kyla klausimas, ar dažnesnis grįžtamasis ryšys yra naudingesnis? Tyrimai nagrinėjantys grįžtamojo ryšio dažnumą kontraversiškai, kai kurie teigia, kad dažnesnis grįžtamasis ryšys yra geresnis (Kuvaas, Buch & Dysvik, 2017; Pulakos, Mueller-Hanson & Arad, 2019), kiti laikosi priešingos nuostatos (Lurie & Swaminathan, 2009). Lam ir kt. (2011) atrado atvirkštinį “U” formos ryšį tarp grįžtamojo ryšio dažnio ir išmokimo bei rezultatų, kai šių kintamųjų santykis iš pradžių didėja, pasiekia optimalų tašką ir paskui mažėja. Dažnas grįžtamasis ryšys gali būti naudingas, tačiau, kai teikiamas per dažnai, gali kelti kognityvinį nuovargį darbuotojams ir būti nebe toks efektyvus (Tseng et al. 2019).

Grįžtamojo ryšio skubumas laikomas reikšmingu darbuotojui, nes turi sąsają su darbo atlikimu ir mokymusi, o tyrimuose įprastai šios sąsajos nagrinėjamos kontrastiškai – lyginant skubų ir uždelstą grįžtamąjį ryšį (Hattie & Timperley, 2007). Mokymosi kontekste grįžtamojo ryšio skubumo klausimas sulaukia prieštarų nuomonių. Pavyzdžiui, Mason ir Redmon (1992) eksperimentiniame tyrime pastebėta, kad iš karto suteiktas grįžtamasis ryšys ženkliai pagerino tiriamųjų užduoties atlikimo kokybę, o uždelstas – mažino. Sinha ir Glass (2015) tyrime uždelstas grįžtamasis ryšys vedė prie geresnių atlikties rezultatų. Tačiau organizacinio elgesio kontekste skubus grįžtamasis ryšys laikomas efektyvesniu (Kuvaas, Buch & Dysvik, 2017; Lechermeier & Fassnacht, 2018). Be to, Kuvaas, Buch ir Dysvik (2017) nuomone, grįžtamojo ryšio skubumas ir dažnis sudaro vieną grįžtamojo ryšio dimensiją, nes tikėtina, kad jei jis suteikiamas iš karto po atliktų užduočių, greičiausiai jis bus suvokiamas ir kaip dažnas. Nors dažnai kalbama apie grįžtamojo ryšio konstruktyvumą, skubumą ir dažnį, kaip teigia Kuvaas, Buch ir Dysvik (2017), kartu šių specifikacijų sąsajos su kitais veiksniais, pvz., darbo atlikimi, teisingumu, beveik nėra tyrinėjamos.

1.3. Organizacinis teisingumas – jo samprata ir svarba organizacijose

Darbuotojams svarbus teisingumo aspektas vertinant įvairius sprendimus ar įvykius darbe (Colquitt & Zipay, 2015). Pasak Colquitt et al. (2001), teisingumas yra socialiai konstruojamas – suvokimas kas yra teisinga kyla iš objektyvių praeities įvykių subjektyvių vertinimų. Organizaciniame kontekste teisingumo konceptas susijęs su subjektyviais tam tikrų rezultatų, procesų, tarpasmeninių sąveikų ir pan. vertinimais, tyrinėjant tų subjektyvių vertinimų priežastis ir

pasekmes (Cropanzano & Ambrose, 2015). Taigi, kaip reziumuoja autoriai (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007), šiuolaikinis požiūris organizacinio teisingumo tyrinėjimuose telkiasi ne į paties teisingumo analizę (kas teisingumas yra pats savaime), o į tai, kaip ir kodėl tam tikrus organizacinius veiksnius žmonės suvokia esant teisingais bei kokias pasekmes tai sukelia.

Tarp mokslininkų organizacinis teisingumas (toliau tekste – OT) turi ne vieną apibrėžimą. Jis nusakomas kaip darbuotojų suvokimas, kiek sąžiningai ar nesąžiningai tiesioginiai vadovai ir/ar organizacija su jais elgiasi (Greenberg, 2001) arba kaip būdas, kuriuo darbuotojai nustato organizacinės elgsenos su jais teisingumą ir kaip šis vertinimas veikia kitus, su darbu susietus kintamuosius (pvz., pilietiską elgesį organizacijose) (Moorman, 1991). OT atsiranda bendru sutarimu, organizacijos nariams apibrėžus kas yra laikoma teisingu, sąžiningu elgesiu (Konovsky, 2000). Cropanzano, Bowen ir Gilliland (2007) nuomone, OT yra tarsi lipdanti medžiaga, leidžianti žmonėms efektyviai dirbti drauge. Kaip apibendrina Lazauskaitė-Zabielskė ir Bagdžiūnienė (2008), OT nusako darbuotojo suvokiamą organizacinės elgsenos su juo teisingumą, kuris anot Colquitt et al. (2001) reiškiasi per keturias OT dimensijas – skirstymo (angl. *distributive*) procedūros (angl. *procedural*), tarpasmeninį (angl. *interpersonal*) ir informacijos (angl. *informational*) teisingumą. Taigi, suvokdamas OT darbuotojas vertina, ar priimti sprendimai buvo teisingai paskirti, ar tam taikytos teisingos procedūros, ar jų metu tarpasmeninis ryšys ir komunikacija teisinga bei, ar darbuotojui pateikti tinkami paaiškinimai ir informacija apie tai (Colquitt & Zipay, 2015). Be to, mokslinėje literatūroje pastebimas polinkis teisingumo (angl. *justice*) ir sąžiningumo (angl. *fairness*) sąvokas naudoti kaip sinonimus (pvz., Konovsky, 2000), nors anot kitų autorių (pvz., Cropanzano et al., 2015) šie konstruktai tarpusavyje skiriasi ir matoma prasmė juos tyrinėti atskirai. Šiame darbe kalbant apie OT vadovaujama Colquitt (2001) ir jo darbais su kolegomis (Colquitt et al, 2001; Colquitt & Zipay, 2015), kuriuose teigiama, kad teorine prasme teisingumas (angl. *justice*) ir sąžiningumas (angl. *fairness*) yra atskiri konstruktai, tačiau jų darbuose semantinė prasme teisingumas yra nusakomas tiek “*justice*”, tiek “*fairness*” angliškais žodžiais.

Nors OT samprata yra nevienalybė, tačiau autoriai vieningai sutaria dėl jo svarbos darbo aplinkoje, nes OT suvokimas turi įtakos ne tik paties darbuotojo gerbūviui, bet ir organizacijos gerovei (Cohen-Charash & Spector, 2001). Tad gilinamasi su kokiomis pasekmėmis (angl. *outcomes*) susijęs OT ir kokie veiksniai (angl. *antecedents*) susiję su suvokto OT formavimu (Colquitt & Zipay, 2015; Kang & Sung, 2019). Kalbama apie tokias OT pasekmes kaip pilietiškas darbuotojų elgesys, ketinimas palikti darbovietę, pasitenkinimas darbu, bendradarbiavimas, veiklos rezultatai ir pan. (Colquitt & Zipay, 2015; Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007). Be to, OT suvokimas organizacijoje skatina socialinius mainus tarp jos narių (Colquitt et al., 2013), siejasi su

vadovo-pavaldinio santykių kokybe (Kang & Sung, 2019). Teigiama, kad OT darbuotojai formuoja vertindami du šaltinius – tiesioginį vadovą, kuris turi tiesioginę sąlytį su pavaldiniu bei organizaciją, nes darbuotojai gali ją laikyti atskiru socialiniu veikėju (Cohen-Charash & Spector, 2001). Kaip reziumuoja, Cropanzano, Bowen ir Gilliland (2007), neteisingumo suvokimas organizacijoje daro žalą organizacijai ir darbuotojams, nes naikina tarpasmeninius ryšius tarp jos narių, o suvoktas OT yra naudingas, nes skatina efektyvų darbuotojų bendradarbiavimą. Be to, tyrimuose aptinkamos trys OT suvokimą galinčios formuoti veiksmų grupės – susijusios su organizacijos, pvz., paaugstinimo sistema (Erdogan, 2002), susijusios su vadovu, pvz., elgsena ir komunikacija su pavaldiniais (De Cremer, van Dijke & Bos, 2007; Chory & Kingsley Westerman, 2009) ar susijusios su darbuotoju, pvz., populiarumas (Koopman et al., 2015) charakteristikomis. Vieni tokių, OT suvokimą formuojančių veiksmų, kurie nepakankamai plačiai tyrinėjami – iš tiesioginio vadovo gaunamas grįžtamasis ryšys (Chory & Kingsley Westerman, 2009) ir vadovo-pavaldinio santykių kokybė (Colquitt et al., 2013).

Taigi, kaip daugelis autorių (Colquitt et al., 2013; Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007) reziumuoja, OT svarbus tuo, kad jis leidžia įvertinti, kiek organizacijos ir/ar vadovų taikomos praktikos darbuotojų atžvilgiu yra jų suvokiamos kaip teisingos, kaip tai veiks tam tikrą darbuotojų elgesį, nuostatas, bei bendrai kokias organizacines praktikas vertėtų taikyti, siekiant padidinti darbuotojų OT suvokimą taip efektyvinant bendrą įmonės veiklą.

1.4. Organizacinio teisingumo matavimas ir jo dimensijos

Mokslinėje literatūroje nuomonės išsiskiria dėl suvokto OT dimensijų. Dalis tyrėjų OT skirsto į 3 dimensijas – skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumą (Cropanzano & Ambrose, 2015; Cheng, 2014), kita dalis (Colquitt et al. 2001; Omar et al., 2018) – į 4-as, išskirstant sąveikos teisingumą į tarpasmeninį ir informacijos teisingumo dimensijas. Toks OT skaidymas į keturias jo dalis pristatytas Colquitt (2001) argumentuojant, kad nors tarpasmeninis ir informacijos teisingumas yra tarpusavyje glaudžiau susiję nei likusios OT dimensijos, tačiau kiekviena jų turi skirtingą poveikį, tad turėtų būti išskirtos atskirai. Būtent šis minėtųjų dimensijų glaudumas skatina diskusijas dėl organizacinio teisingumo konstrukto diferenciacijos ir subskalių kiekio.

Dėl suvokto OT matavimo būdų, taip pat neatrasime vieningos nuomonės, kai kurie autoriai naudoja tik tam tikrus OT tipus, pavyzdžiui, tik procedūros ir tarpasmeninį teisingumą (Piccolo et al., 2008). Kiti (Colquitt et al., 2013; Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007) teigia, kad OT dimensijos yra susijusios tarpusavyje ir gali atsverti viena kitą. Dalis autorių (Ambrose & Schminke, 2009; Lazauskaitė-Zabielskė, 2017) naudoja bendro OT (angl. *overall organizational*

justice) matavimus, manydami, kad darbuotojų OT vertinimas yra holistinis (Greenberg, 2001). Ambrose ir Schminke (2009) teigimu, atsižvelgiant į tris OT dėmenis (skirstymo, procedūros ir sąveikos) yra formuojamas bendras OT suvokimas, kuris medijuoja ryšį tarp skirtingų OT dimensijų ir tam tikrų organizacinių pasekmių, pavyzdžiui, darbuotojų pilietiško elgesio. Tačiau, kaip šie autoriai mini, yra situacijų, kai tam tikros organizacinės pasekmės yra stipriai susietos su specifinėmis OT dimensijomis. Pavyzdžiui, Cheng (2014) tyrime vertinant organizacines praktikas, skirstymo teisingumas geriausiai prognozuojamas paaukštinimo sprendimais, o tarpasmeninis teisingumas – darbo veiklos standartais. Tokios nuomonės šalininkas yra Colquitt (2001), teigiantis, kad OT yra multikolinearus ir daugiadimensinis, t.y. OT yra nusakomas skirtingomis dimensijomis, kurios skirtingos, tačiau glaudžiai tarpusavyje susijusios ir susietos su tam tikrais vertinamais kintamaisiais. Tad siūloma OT suvokimą matuoti per skirtingas jo dimensijas – skirstymo, procedūros, tarpasmeninį ir informacijos teisingumą (Colquitt et al. 2001).

Taigi, OT matavimo būdas priklauso nuo dominančių tyrimo rezultatų (Colquitt & Shawn, 2005). Kadangi OT dimensijos yra koreliuojančios tarpusavyje, galima naudoti bendrą OT matavimą, tačiau kiekviena iš OT dimensijų yra kylančios iš skirtingų organizacinių veiksmų vertinimo (Cropanzano et al., 2007). Colquitt (2001) ir Colquitt et al. (2013) teigimu, skirstymo teisingumo suvokimas gali geriausiai būti paaiškinamas su rezultatais, pasekmėmis susijusiais kintamaisiais (pvz., atlygis), procedūros teisingumas – sisteminiais, procedūriniais kintamaisiais (pvz., sprendimas paaukštinti), o sąveikos ir informacijos teisingumas – veiksmo kintamaisiais (pvz., vadovo-pavaldinio santykių kokybė, konstruktyvus grįžtamasis ryšys). Šiame tyrime siekiama išsiaiškinti kaip konkretūs kintamieji (grįžtamojo ryšio aspektai ir vadovo-pavaldinio santykių kokybė) siejasi su OT dimensijomis, todėl toliau aptariama kiekviena iš OT dimensijų atskirai.

1.4.1. Skirstymo teisingumas

Iki 1975-ųjų metų teisingumo tyrimuose dominavo skirstymo (angl. *distributive*) teisingumo samprata, besivadovaujanti Adams (1965) teisingumo teorija, teigiančia, kad vertindami teisingumą, žmonės vertina savo indėlio (pvz., pastangų) ir gaunamų apdovanojimų (angl. *rewards*) arba rezultatų/pasekmių (angl. *outcomes*) (pvz., paaukštinimo) santykį ir šį santykį palygina su kitų (kolegų) santykiu (De Cremer, van Dijke & Bos, 2007) Nors Adams (1965) kalbėjo, jog dvi šalys gali mainytis bet kuo ir vertinti šių mainų (ne)lygybės (angl. *equity*) laipsnį, vis dėlto daugiausia teorija plėtota apie ekonominius mainus (Colquitt et al., 2013). Esminis skirstymo teisingumo aspektas – lygus (angl. *equal*) atlygio skirstymas grupės nariams ir lygybe turima omenyje ne

visiems lygius rezultatus, o atitinkančius indėlį, tačiau remiamasi ir poreikiu (angl. *need*), tiksliau, rezultatų skirstymo teisingumas vertinamas pagal tai, kokiam darbuotojui labiau reikia (Cropanzano et al. 2007). Be to, vadovai yra linkę manyti, kad darbuotojų atžvilgiu naudingi sprendimai yra suvokiami kaip teisingi (Brockner & Wiesenfeld, 2005), tačiau tokiu atveju tarpusavyje yra maišomi, nors ir susiję, bet atskiri konceptai – pasekmių teisingumo (angl. *outcome justice*) ir pasekmių palankumo (angl. *outcome favorability*) vertinimai (Cropanzano et al., 2007). Pastarąjį Cropanzano ir kt. (2007) nusako kaip asmeninės vertės vertinimą, o pasekmių teisingumas yra apie pasekmių moralinio teisingumo vertinimą, darbuotojai gali jausti skirstymo neteisingumą, net jei ir rezultatai jam naudingi. Teigiama, kad neteisingumas yra dažniau suvokiamas, kai darbuotojams skiriama jiems nepakankami atlygiai, nei per dideli (Kivipõld, Türk & Kivipõld, 2020), nors Messick ir Sentis (1979) eksperimente darbuotojai gavę didesnę, nei jie mano nusipelnę atlygį, jautė skirstymo neteisingumą. Tad tyrimai kalba apie nesavanaudišką darbuotojų požiūrį į teisingumą, kai nepriklausomai nuo rezultato palankumo (Tyler & Blader, 2003). Kai darbuotojai suvokia skirstymo teisingumą, jie mano, kad organizacija vertina jų pastangas, indėlį ir teisingai už tai atlygina (Gosh et al., 2017). Taigi, kaip apibendrina Colquitt ir kt. (2001), darbuotojai skirstymo teisingumo suvokimą formuoja vertindami, kiek teisingai buvo paskirstyti apdovanojimai tarp žmonių darbe ir šis suvokimas bus labiau susietas su specifinėmis pasėkmėmis, tokiomis kaip pasitenkinimu atlygio pakėlimu ar veiklos vertinimu.

1.4.2. Procedūros teisingumas

Kiek vėliau, tyrinėjant teisingumą teisinėje sistemoje iškilo procedūros (angl. *procedural*) teisingumo samprata, pabrėžianti, kad teisingumo vertinime žmonėms svarbu ne tik pasekmės, bet ir taikomos procedūros vedančios prie tų pasekmių. Gilintasi į teisinėje sistemoje naudojamų formalių procedūrų teisingumo vertinimus atsižvelgiant į tai, kiek/ar žmogus turėjo kontrolės vykusiam procesui ir priimtam sprendimui (Colquitt et al., 2001). Kaip teigia Blader ir Tyler (2003), žmonės suteikia procedūros teisingumui svarbą dėl to, kad tai turi įtakos sprendimo priėmėjui ir tikėtina, kad teisingos procedūros skatina teisingus sprendimus. Be to, pastebėta, kad žmonių paklausus apie atvejus, kai jie patyrė neteisingumą, jie dažniausiai kalbėdavo apie netinkamas procedūras, tiksliau, kad su jais buvo elgiamasi nepagarbiai (Mikula, Petri, & Tanzer, 1990) ir dažniausia vertinamas asmuo, kuris priima sprendimus ir taiko jiems pocedūras, pvz., vadovas (Blader & Tyler, 2003). Procedūros teisingumo teorija kiek vėliau Leventhal (1980) (cit. iš Colquitt et al., 2001) buvo pritaikyta darbo aplinkoje išskiriant šešis procedūrinio teisingumo vertinimo kriterijus – priimant sprendimus procedūros suvokiamos kaip teisingos, jei yra: 1) nešališkos – nešališki sprendimo priėmėjai; 2) reprezentatyvios – atsižvelgta į visų sprendimo šalių

nuomonę; 3) etiškos – laikomasi etikos ir moralės normų; 4) korektyvios – galimybė taisyti sprendimą, 5) nuoseklios – taikomos visiems ir pastovios laike; 6) tikslios – naudojama informacija sprendime yra tiksli. Kaip teigia Colquitt (2001) ir pastebima kituose tyrimuose, procedūrinis teisingumas labiau siejasi su globaliomis organizacinėmis pasekmėmis, pvz., gali paskatinti pasitikėjimą organizacija, kuris skatina informacijos dalijimąsi tarp kolegų (Kivipöld, Türk & Kivipöld, 2020). Colquitt ir kt. (2001) reziumuoja, jog procedūrinis teisingumas atspindi suvoktą darbuotojo atžvilgiu sprendimo priėmimo metu taikomų procedūrų teisingumą ir šis suvokimas formuojamas atsižvelgiant į kitiems grupės, kuriais priklauso, nariams taikomas procedūras.

1.4.3. Tarpasmeninis teisingumas

Nagrinėjant sprendimo priėmimo procesą ir tam taikomas procedūras, atkreiptas dėmesys į jų metu išryškėjančias socialines sąveikas bei jų reikšmę teisingumo vertinimams (Blader & Tyler, 2003). Taip Bies ir Moag's (1986) įvedė sąveikos (angl. *interactional*) teisingumo konceptą akcentuojantį žmogiškojo ryšio svarbą procedūrų metu. Greenberg pasiūlius sąveikos teisingumą išskirti į atskiras dalis ir Colquitt (2001) sukūrus daugiadimensinį organizacinio teisingumo modelį bei skalę jam matuoti, iškilo tarpasmeninio (angl. *interpersonal*) ir informacinio (angl. *informational*) teisingumo dimensijos. Colquitt et al. (2001) remdamasis Bies ir Moag (1986), tarpasmeninį teisingumą nusako kaip laipsnį, kuriuo darbuotojai suvokia, kiek priimant sprendimus bei taikant tam procedūras darbuotojų atžvilgiu, vadovai ir/ar organizacija elgėsi su jais pagarbiai, mandagiai ir oriai. Trumpiau, tarpasmeniniu teisingumu vertinama kiek su darbuotojais jų manymu elgiamasi ir komunikuojama teisingai (Colquitt et al., 2013). Dažniausiai suvokiant tarpasmeninį teisingumą yra vertinamas to asmens elgsenos teisingumas darbuotojo atžvilgiu, kuris turi tiesioginį sąryšį su juo, o darbuotojo reakcijos ar atsakomasis elgesys yra nukreipiamas taip pat į tą asmenį, kuris dažniausiai yra tiesioginis vadovas (Masterson et al., 2000). Taigi, pastebima, kad tarpasmeninis teisingumas glaudžiai siejasi su vadovų vertinimu (Bies, 2001), pvz., susietas su pasitikėjimu vadovais bei vadovo-pavaldinio santykio kokybės suvokimu (Cohen-Charash & Spector, 2001). Be to, Bies (2001) pastebi, kad tarpasmeninis teisingumas suvokiamas neatsižvelgiant į priimto sprendimo palankumą. Manoma, kad ši teisingumo dimensija gali pakeisti darbuotojų reakciją į priimtą sprendimą, nes jautrus žmogiškas ryšys gali padėti darbuotojui jaustis geriau, net jei sprendimas yra nepalankus (Colquitt et al., 2001). Pavyzdžiui, Erturk (2007) tiriant po atleidimo organizacijoje likusius narius, tarpasmeninį teisingumą išsiskyrė kaip labiausiai susijusį veiksni su įsipareigojimu organizacijai. Longitudiniame tyrime Kivimäki ir kt. (2004) pastebėjo, jog suvoktas tarpasmeninis teisingumas labiausiai prognozavo darbuotojų emocinę ir

fizinę sveikatą. Cheng (2014) tyrime, didesnis sąveikos teisingumo suvokimas taip pat labiausiai siejamas su įsipareigojimu organizacijai. Taigi, galima teigti, kad tarpasmeninis teisingumas yra reikšminga dimensija darbuotojų OT suvokime ir yra reikšmingai susieta su teigiamais organizaciniais bei asmeniniais padariniais.

1.4.4. Informacijos teisingumas

Informacinis teisingumas (angl. *informational justice*) nusakomas vertinimu kiek su darbuotojais buvo pasidalinta informacija apie naudotas procedūras sprendimams jų atžvilgiu priimti ir kiek suteikti paaiškinimai buvo adekvatūs bei atspindintys tiesą, nuoširdūs, aiškiai ir laiku iškomunikuoti (Colquitt et al., 2013). Teigiama, kad ši teisingumo dimensija gali pakeisti darbuotojų reakciją į taikomas procedūras organizacijoje, nes paaiškinimai suteikti proceso metu suteikia darbuotojui reikiamos informacijos įvertinti tam tikrus proceso aspektus (Colquitt et al., 2001). Taip pat manoma, kad informacinis teisingumas gali sušvelninti neigiamas darbuotojų reakcijas į suvoktą neteisingumą ar priimtą sprendimą (pvz., paaukštinimo), paskirstytų rezultatų (pvz., atlygio) nelygybę (Colquitt et al., 2013), bei paskatinti sutikti su priimtais sprendimais ir pasekoje to skatinti pozityvų darbuotojų elgesį bei reakcijas (Omar et al., 2018). Pavyzdžiui, Srivastava (2015) tyrime informacijos teisingumas buvo vienintelė OT dimensija, kuri reikšmingai siejosi su įsipareigojimu organizacijai. Manoma, jog taip yra dėl to, kad vadovų pateikti nuoširdūs ir atviri paaiškinimai skatina darbuotojo teisingumo suvokimą, bei pasekoje to lojalumo jausmą. Kaip apibendrina Colquitt et al. (2001), informacijos teisingumas telkiasi ties adekvačiais suteikiamais paaiškinimais apie tai, kodėl buvo taikomos tokios procedūros ir buvo priimti tokie sprendimai. Taigi, informacija ir paaiškinimai leidžia darbuotojams suvokti, ar taikomos organizacijoje procedūros sprendimams priimti ir jomis priimti sprendimai darbuotojų nuomone yra teisingi.

1.5. Grįžtamojo ryšio ir organizacinio teisingumo sąsajos

Kadangi GR ir OT yra neatsiejamos organizacinės kasdienybės dalys, svarbu suprasti, kokias sąsajas vadovo darbuotojui teikiamas GR turi su jo OT suvokimu. Westerman ir Westerman (2013) teigimu, vadovo GR (ir jo savybės, pvz., teikimo laikas) laikomas vadovo elgsenos dalimi, kurį darbuotojas suvokia, reaguoja ir vertina jo teisingumą, o viena tokių reakcijų – OT suvokimas. Keeping & Levy (2000), kaip galimas veiklos vertinimo reakcijas įvardina procedūros ir skirstymo teisingumo suvokimą. Kadangi GR įvardijamas skirtingai: kaip procedūra, įrankis (Lam et al., 2011), kaip informacija (Aguinis, Gottfredson & Joo, 2012) kaip tarpasmeninė sąveika (Jansson &

Kangas, 2025), kaip vertinimas, rezultatas (Larson, 1986), atitinkamai pagal skirtingą GR sampratą darbuotojai gali formuoti skirtingą OT suvokimą. Todėl daroma prielaida, kad GR vertinimas siejasi su OT suvokimu ir kai kurie patvirtina šią sąsają (Alder & Ambrose, 2005). Pvz., Feys ir kt. (2008) atrado, kad procedūros teisingumas ir GR priėmimas yra dalinai medijuojamas LMX. Tseng ir kt. (2019) atliktoje tyrimų apžvalgoje minimi keli tyrimai (pvz., Kinicki et al., 2004, cit. iš Tseng et al., 2019), kurie atrado grįžtamojo ryšio dažnumo ir suvokto teisingumo sąsajas. Remiantis Kuvaas, Buch ir Dysvik (2016) išskiriamomis GR specifikacijomis – konstruktyvumu, skubumu ir dažniu, kyla klausimas, kaip jos siejasi su OT dimensijomis? Kuo dažniau ir skubiau vadovas teikia pavaldiniui GR, tuo tikėtina dažniau jie komunikuoja ir palaiko socialinę sąveiką (Son, Kim & Kim, 2014; Jansson & Kangas, 2024). Tai gali sietis su tarpasmeniniu, informacijos ir procedūros teisingumo dimensijomis, kurios atliepia vadovo elgsenos teikiant GR vertinimą – ar taikoma nešališka procedūra (pakankamai dažnai ir neuždelsiant teikiamas GR), ar teikdamas GR elgiasi, komunikuoja pagarbiai, mandagiai ir oriai, ar suteikia išsamią informaciją (Colquitt et al., 2001). Eib et al., (2024) tyrime nuolatinis GR įvardintas, kaip vienas iš elementų prognozuojantis visas OT dimensijas (procedūros, skirstymo, informacijos ir tarpasmeninį teisingumą).

Anot Kuvaas, Buch ir Dysvik (2017), konstruktyvus GR yra orientuotas į stiprybes, konkretus ir lengvai suprantamas, priimtinas, tikslus ir nukreiptas į užduotį, o ne į asmenį. Taip apibūdinamas iš vadovo gaunamas suvoktas GR konstruktyvumas tikėtina gali sietis su suvoktu OT (Alder & Ambrose, 2005; Eib et al., 2024). Chory ir Kingsley Westerman (2009) tyrime, GR konstruktyvumas siejosi su skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumu, kai vadovas pateikia nuoširdžius paaiškinimus ir aiškią informaciją, darbuotojai yra labiau linkę GR procesą vertinti kaip teisingą ir skaidrų. Tačiau šiame tyrime GR konstruktyvumas labiausiai sietas su tarpasmeniniu teisingumu. Nors beveik nėra tyrimų randančių tiesioginių šių GR specifikacijų sąsajų su procedūros teisingumu, tačiau tyrimai randa sąsajų tarp darbuotojo paauskinimo ar veiklos vertinimo ir procedūros teisingumo suvokimo (Pichler, 2019). Risher (2014) pastebėjimu, procedūrinis teisingumas lydi visą darbuotojo veiklos vertinimo procesą nuo diskusijų su vadovu iki premijų skyrimo, o darbuotojai siekia gauti konstruktyvų GR iš savo vadovų. Kadangi GR yra vienas iš paauskinimo ar veiklos įvertinimo proceso elementų, o Kuvaas, Buch ir Dysvik, A. (2017) minimas GR konstruktyvumas, skubumas ir dažnumas gali būti susietas su procedūrinio teisingumo vertinimo kriterijais – nešališkumu, reprezentatyvumu, etiškumu, nuoseklumu ir tikslumu, reikia patikslinimo dėl šių konstruktyvų sąsajų. Alder ir Ambrose (2005) nuomone GR konstruktyvumas yra susietas su tarpasmenine sąveika, tad tikėtina, kad jis sietas su tarpasmeniniu teisingumu. Taigi, atsižvelgiant į aptartas atrandamas sąsajas ir bendrumus, verta tyrinėti kaip GR konstruktyvumas, skubumas ir dažnis siejasi su kiekviena iš OT dimensijų.

1.6. Vadovo-pavaldinio santykių kokybės samprata ir reikšmė organizacijoje

Tarp įvairių socialinių sąveikų, kurias turi žmonės darbo aplinkoje, vienas reikšmingiausių ir plačiausiai tyrinėjamų – santykis tarp vadovo ir pavaldinio (Piccolo et al., 2008). Vadovo-pavaldinio santykių kokybės teorija (angl. *Leader-Member Exchange*, toliau *LMX*) yra dominuojanti aiškinant kaip formuojasi ryšiai tarp vadovo ir pavaldinio, kaip šis santykis lemia judviejų interakcijas bei su kokiomis pasekmėmis šių santykių kokybė siejasi individualiu, grupės ir organizaciniu lygmeniu (Vriend et al., 2020). Kaip teigia Martin ir kt. (2010), moderniu požiūriu į lyderystę, vadovo ir pavaldinio santykiai nėra tik procesas „iš viršaus į apačią“ (angl. *top-bottom*), tačiau tai yra abipusiai santykiai, kuriuose vadovas ir pavaldinys – aktyvūs veikėjai. Graen & Uhl-Bien (1995) teigimu, efektyvi lyderystė aiškinama LMX, apimančia 3 domenus – vadovą (angl. *leader*), pavaldinį (angl. *member*) ir vertikalų diadinių jų santykį (angl. *exchange*). Viena kertinių LMX idėjų – diadinių santykių unikalumas, t.y. su kiekvienu savo tiesioginiu pavaldiniu vadovas formuoja unikalų ryšį taip susidarant skirtingų santykių kokybės vadovo-pavaldinio poroms t.y. vertikalioms diadoms (Graen & Uhl-Bien, 1995). Kita teorija kuria aiškinama LMX – socialinių mainų (angl. *social exchange*), teigianti, kad santykiai kuriami bėgant laikui per pasikartojančias socialines interakcijas, akcentuojant šių mainų lygybę ir teisingumo aspektą (Andersen, Buch & Kuvaas, 2020). Manoma, kad LMX formuojasi ir yra palaikomas per procesus, apimančius materialius ir nematerialius abipusius mainus, pvz., vadovas suteikia pavaldiniui reikiamą informaciją ir paramą, o šis mainais vadovui „atsidėkoja“ gera darbų atliktimi, ištikimybe (Uhl-Bien & Maslyn, 2003). Minėtieji abipusiai mainai tarp vadovo ir pavaldinio aiškinami abipusės sąveikos (angl. *reciprocity*) konceptu, besivadovaujančiu idėja, kad už gerą yra atsilyginama geru, o už blogą blogu ir jei ši norma pažeidžiama, tuomet nusipelnoma atitinkamo atsako ar bausmės (Lodewijckx, 2008). Tačiau verta paminėti, kad LMX teoriniuose rėmuose mainai yra socialinio-emocinio pobūdžio (Andersen, Buch & Kuvaas, 2020). Kaip pabrėžia Uhl-Bien ir Maslyn (2003), abipusė sąveika vadovo ir pavaldinio darbo santykiuose yra tarsi mechanizmas, kuriuo vystosi jų santykis ir tarpusavio priklausomybė, atsiradusi dėl darbo pasidalijimo. Teigiama, kad LMX kokybė yra matuojama kontinuumu nuo žemos iki aukštos kokybės santykio, o ne tik skaidoma į dvi atskiras grupes – narystę grupės viduje (angl. *in-group*) ar grupės išorėje (angl. *out-group*) (Giessner et al., 2015). Aukštos kokybės LMX apibūdinamas tarpusavio sąryšiu grįstu abipuse pagarba, parama, pasitikėjimu, ištikimybe ir įsipareigojimu (Sobral & Furtado, 2024). Pavaldiniai esantys aukštos kokybės santykyje su vadovu mainais į įsipareigojimą ir lojalumą iš vadovo gauna daugiau vertingų resursų, tokių kaip dėmesys, pagalba, autonomija, informacija,

norimos darbo užduotys ir pan. (Sherony & Green, 2002; Erdogan & Bauer, 2015). Žemos kokybės LMX nusakomas kaip santykis, kuris paremtas darbo sutartyje formaliai numatytu santykiu ir apibrėžtomis rolei būdingomis funkcijomis (Sobral & Furtado, 2024). Pavaldiniai esantys žemos kokybės santykyje su savo tiesioginiu vadovu gauna mažiau minėtų „privilegijų“, nei esantys aukštos kokybės santykyje (Vriend et al., 2020). Taip pat, pastebima, kad darbuotojai, kurių pastangos neviršija vadovo lūkesčių, tikėtina turės žemos kokybės LMX, o vadovas bus mažiau linkęs suteikti tokiems pavaldiniams papildomų socialinių naudų, laikys jų indėlį mažiau vertingu (Dionne et al., 2010). Kaip galimą reikšmingą faktorių LMX kokybei įvardijama vadovo bei pavaldinio asmeninės charakteristikos (Bernerth et al., 2007), o pasak Dulebohn ir kt. (2011), „gyvos“ interakcijos tarp vadovo ir pavaldinio kiekis taip pat veikia jų santykių kokybę. Taigi, remiantis Kaminsku ir kt. (2011), galima teigti, kad LMX kokybė nurodo laipsnį, kiek pavaldinio suvokimu tarp jo ir tiesioginio vadovo yra socialinių išteklių mainai (aukštos kokybės LMX) arba tokių tarpusavio mainų nėra (žemos kokybės LMX).

Tyrimuose kalbama apie praktinę LMX naudą organizacijoms, kaip esminius organizaciniai padarinius įvardijant – įsipareigojimą organizacijai, geresnę darbo atliktį, mažesnę darbuotojų kaitą, pilietišką elgesį, pasitenkinimą darbu ir pan. (Piccolo et al., 2008; Dulebohn et al., 2011). Erdogan, Kraimer ir Liden (2002) manymu vadovo elgsena – centrinis aspektas darbuotojų formuojamuose organizacijos vertinimuose. Chun ir kt. (2014) pamini, kad per abipusius mainus atsiradę įsipareigojimai tarp vadovo ir pavaldinio leidžia jiems pasiekti organizacinių tikslų formuojant efektyvią darbinę partnerystę. Tačiau, kalbama ir apie „tamsiąją“ LMX pusę – aukštos kokybės LMX gali paskatinti neetiško elgesio apraiškas (pvz., manipuliacija, favoritizmas), kilti tarpusavio įtampa dėl aukštų lūkesčių arba darbuotojai dėl vadovo turimos galios persvaros gali jausti stresą (Vriend et al., 2020; Sobral & Furtado, 2024). Apibendrinant, kaip teigia Piccolo et al. (2008), dėka tyrimų gausos žinoma daugiau apie LMX, kokie veiksniai gali turėti tam įtakos ir su kokiomis pasekmėmis LMX kokybė gali sietis, tačiau, kiek mažiau dėmesio, skiriama LMX sąsajoms su OT suvokimu tirti.

1.7. Vadovo-pavaldinio santykių kokybės sąsajos su iš tiesioginio vadovo gaunamu grįžtamuoju ryšiu

LMX kokybė ir vadovo teikiamas GR darbuotojui turi bendrumų – apima tarpasmeninės sąveikos ir komunikacijos aspektus. GR laikomas diadinės sąveikos tarp vadovo ir pavaldinio elementu, abipusiai suteikiančiu reikiamos informacijos apie veiklą, tad manoma, kad šie

konstruktai yra glaudžiai susieti (Jansson & Kangas, 2024). Kaip teigia Lonsdale (2016), nors ir aptinkamas šių konstrukčių socialinės dinamikos bendrumas, drauge jie tyrinėjami gana mažai. Mokslinėje literatūroje kalbama apie abipusį GR bei LMX sąryšį. Pavyzdžiui, Lam et al., (2015) tyrime analizuojant GR siekimo sąsajas su LMX kokybe ir veiklos rezultatais, pastebėta, kad žemos kokybės LMX darbuotojai gauna mažiau informacijos (GR) apie savo darbo atliktį, priešingai nei aukštos kokybės LMX pavaldiniai, kurie daugiau komunikuoja su vadovu, tad gauna daugiau informacijos (GR) iš jo. Jansson ir Kangas (2024) kokybiniame tyrime, spontaniško ir skubaus GR stoka veikė LMX. Taigi, pastebima, kad pavaldinys esantis santykiyje su vadovu tikisi sulaukti iš jo GR apie savo darbą, bei tikisi, kad jis bus teisingas (Steelman, Levy & Snell, 2004; Eva et al., 2019). Viena vertus, LMX kokybė sudaro sąlygas GR teikimui. He ir kt. (2017) teigimu, aukštos kokybės LMX gali paskatinti konstruktyvią ir dažną komunikaciją, o Lee (2001) nuomone esama vadovo-pavaldinio santykio kokybė nulemia lūkesčius, kaip vadovas turėtų komunikuoti su pavaldiniais ateityje. Pavaldiniai esantys aukštos kokybės LMX sulaukia iš vadovo daugiau reikšmingos informacijos, dėmesio, paramos (Erdogan & Bauer, 2015), priešingai nei žemos kokybės santykiyje esantys. Be to, vadovas esantis aukštos kokybės santykiyje su pavaldiniu labiau jį pažįsta, juo pasitiki, atviriau komunikuoja, tad gali suteikti konkretesnę, orientuotą į stiprybes ir užduotį informaciją, kuria pasižymi konstruktyvus GR (Ovando, 1994; Kuvaas, Buch ir Dysvik (2017). Kita vertus, GR, kaip vadovo elgesio forma, gali turėti įtakos LMX raidai, nes Cook ir Steyn (2024) nuomone GR yra svarbus LMX aspektas gerinantis vadovo ir pavaldinio santykį. Tyrimai atranda, kad GR suvokimas susietas su LMX (pvz., Sparr & Sonnentag, 2008). Alo ir Arslan (2022) teigimu GR teikimo taktikos (aukštos kokybės ir konstruktyvios kritikos GR) siejasi su pozityvia tarpasmenine vadovo ir pavaldinio sąveika, o tai susieta su aukštos kokybės LMX. Sparr ir Sonnentag (2008) tyrime, kai darbuotojai suvokia, kad vadovo GR yra teisingas ir su juo elgiamasi pagarbiai, tai suvokiama kaip nauda, tad pavaldinys yra linkęs bendradarbiauti, išlaikyti pozityvų santykį su vadovu, kas prisideda prie LMX. Atsižvelgiant į tai, kad vadovo-pavaldinio sąveika yra viena dažniausių ir svarbiausių sąveikų darbe, o GR – reikšmingas LMX teorijos rėmuose (Varma et al. 2020), verta gilintis, kaip iš tiesioginio vadovo gaunamas GR bei jo specifikacijos siejasi su LMX kokybe. Kaip apibendrina Chun ir kt. (2014) svarbu analizuoti LMX ir GR konstruktus kartu, nes jie yra glaudžiai tarpusavyje susiję.

1.8. Vadovo-pavaldinio santykių kokybės sąsajos su darbuotojo organizacinio teisingumo suvokimu

Nors pastebimas abipusis reikšmingas ryšys tarp LMX ir OT, tačiau daugiausia kalbama, kad OT suvokimas prisideda prie aukštos LMX formavimo. Manoma, kad jei pavaldinys vadovą ir organizaciją laiko teisingais, jaučiasi gerbiamas ir vertinamas, bus linkęs su vadovu palaikyti geresnius santykius (Rehman et al., 2021; Assefa et al., 2024). Kiti tyrimai atranda, kad LMX kokybė veikia organizacinio teisingumo suvokimą. Pavyzdžiui Aggarwal, Goyal ir Nobi, 2018 tyrime LMX siejosi su suvoktu OT per suvoktą organizacijos politiką. Lee (2001) tyrime LMX veikė darbuotojų suvoktą procedūros ir skirstymo teisingumą vertinant vadovo sprendimus ir elgesį. Pavaldiniai esantys aukštos kokybės santykiuose su savo vadovu iš jo gauna daugiau paramos, informacijos apie karjeros galimybes organizacijoje, tad dažniau sulaukia paaukštinimo, atlygio pakėlimo, vadovai labiau susirūpinę tokių pavaldinių problemomis (Erdogan & Bauer, 2015; Martin et al., 2015). Pavaldiniai esantys žemos kokybės santykiuose su vadovu apsiriboja sąveikomis susijusiomis su darbo užduotimis (Dunegan, Uhl-Bien & Duchon, 2002), tad tokie pavaldiniai tikėtina gali suvokti, kad su jais vadovas elgiasi neteisingai (Vriend et al., 2020), tad, skirtingas LMX siejasi su skirtinga vadovo elgsena, o tai veikia pavaldinio OT suvokimą (Assefa et al., 2024). Tačiau pastebimas nuomonių išsiskyrimas, kaip LMX siejasi su skirtingomis OT dimensijomis. Pasak Williams et al. (2016), darbuotojai procedūrų teisingumą yra linkę sieti su organizacijos politika, o sprendimų komunikavimą su vadovu, kaip tarpasmeninę sąveiką veikiančią LMX. Aggarwal, Goyal ir Nobi (2018) tyrime visos keturios (procedūros, skirstymo, tarpasmeninis ir informacijos) OT dimensijos reikšmingai susijusios su LMX, tačiau informacijos teisingumo – labiausiai. Piccolo et al., (2008) tyrime, LMX siejasi su procedūros ir tarpasmeniniu teisingumu, o Lee (2001) tyrime – aukštos kokybės LMX labiau siejasi su skirstymo ir procedūros teisingumu, nei žemos. Erdogan, Liden ir Kraimer (2006) paantrina skirstymo teisingumo ir LMX sąsają, nes vadovo atsakomybė paskirstyti apdovanojimus pavaldiniams bei prideda, kad procedūros ir tarpasmeninis teisingumas persidengia sąsajoje su LMX. Priešingai, nei šiuose tyrimuose, Andrews ir Kacmar (2001) neatrado ryšių tarp LMX ir skirstymo teisingumo. Cropanzano ir kt. (2007) nuomone, tarpasmeninis teisingumas susijęs su „vienas prieš vieną“ interakcija, tad darbuotojai siekia šios sąveikos su vadovu. Dalis autorių paantrina LMX ir tarpasmeninio teisingumo sąsają, nes ši OT dimensija labiausiai atspindi vadovo vaidmenį ir elgsenos su pavaldiniais pobūdį (He et al. 2017). Taigi, tyrimai analizuojantys LMX kokybės sąsają su skirtingomis OT dimensijomis yra nevienareikšmiai. Nors atrandamos sąsajos tarp šių konstrukty, naudojamos metodikos skiriasi, o kai kurie naudoja tik tam tikras OT dimensijas.

1.9. Vadovo-pavaldinio santykių kokybės sąsajos su grįžtamoju ryšiu ir organizaciniu teisingumu

Anksčiau minėta, kad LMX teorija paremta socialinių ir abipusių mainų teorija, akcentuojančia santykio tarp vadovo ir pavaldinio kūrimą per pasikartojančias socialines judviejų interakcijas, abipusius mainus (Uhl-Bien & Maslyn, 2003). Kadangi darbuotojas ir vadovas gali mainytis materialiais ir nematerialiais resursais (pvz., informacija), GR laikomas nematerialinių mainų forma, prisidedančia prie LMX kūrimo (Martin et al., 2010). Chun et al. (2014), teigimu dėl konstrukto glaudumo svarbu GR ir LMX nagrinėti drauge, o tyrimai pastebi LMX kokybės sąveiką su suvoktu OT (Aggarwal et al., 2018). Pavyzdžiui, Colquitt et al. (2013) metaanalizėje pastebėtas ryšys tarp OT ir socialinių abipusių mainų konstrukto, iš kurių ryškiausias – LMX. GR kaip vadovo elgsenos forma, taip pat yra kintantis, tad jis ne tik prisideda prie skirtingos kokybės LMX formavimo, tačiau yra kiekvieno pavaldinio subjektyviai suvokiamas, interpretuojamas (Cook & Steyn, 2024), o pasak Martin ir kt. (2010), vadovo elgesys (pvz., GR) yra laikomas LMX kokybės indikatoriumi. Lazauskaitės-Zabielskės ir Bagdžiūnienės (2008) teigimu, darbuotojo suvokimas apie organizacinę elgseną su juo yra nusakomas OT ir anot kai kurių autorių (Colquitt et al., 2013), darbuotojai linkę vadovo elgseną, jos teisingumą generalizuoti visai organizacijai, nes vadovo elgesys yra lengviau pastebimas ir interpretuojamas. Tad vadovo teikiamą GR pavaldiniui, kaip organizacinės elgsenos formą, darbuotojai subjektyviai vertina per OT prizmę. Daroma prielaida, kad priklausomai GR charakteristikų, kaip konkrečios vadovo elgsenos vertinimo, darbuotojas ir vadovas formuoja tam tikros kokybės tarpusavio santykį, kuris kiekvieną pavaldinį atitinkamai paskatina formuoti skirtingą OT dimensijų – skirstymo (priimamų sprendimų), procedūros (sprendimams taikomų procedūrų), informacijos (pateikiamos informacijos, komunikacijos) bei tarpasmeninio (tarpusavio santykio) teisingumo suvokimą (Colquitt et al., 2013, Colquitt & Zipay, 2015). Anot Cropanzano, Bowen ir Gilliland (2007), reguliarius vadovo grįžtamasis ryšys darbuotojui yra vienas iš svarbių aspektų, siekiant, kad darbuotojai veiklos vertinimo sistemą ir pateiktą vertinimą suvoktu kaip teisingus, t.y. paskatintų OT suvokimą. Taigi, kalbame apie galimą LMX medijuojamą poveikį grįžtamojo ryšio ir OT sąryšyje. Atrandama tyrimų, kurie analizuoja LMX kaip mediatorių ryšyje su tokiais konstruktais kaip: tarpasmeninis teisingumas ir perdegimas (Son, Kim & Kim, 2014), skirtingų OT dimensijų ir darbo atlikties (Wang et al., 2010), grįžtamojo ryšio bei meistriškumo ir našumo klimatu (Rødsvik & Marjara, 2023). Bagwell (2022) disertacijoje komunikacijos virtualumas neigiamai siejosi su darbo veiklos vertinimais ir OT per LMX kaip tarpininką. Tačiau nepaisant aptartų konstrukto susietumo ir tyrimų, mokslinėje literatūroje pastebimas trūkumas tyrimų, analizuojančių, kaip LMX tarpininkauja iš tiesioginio vadovo

gaunamo GR specifikacijų (konstruktyvumo, skubumo ir dažnio) ir OT dimensių (skirstymo, procedūros, tarpasmeninio ir informacijos) sąveikoje.

Tikslas – įvertinti iš tiesioginio vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio specifikacijų, vadovo-pavaldinio santykių kokybės bei suvokto organizacinio teisingumo sąsajas.

Uždaviniai:

- 1) Palyginti skirtumus tarp GR specifikacijų (konstruktyvumo, skubumo ir dažnio), vadovo-pavaldinio santykių kokybės, bei OT dimensių (procedūros, skirstymo, tarpasmeninio ir informacijos), kai iš tiesioginio vadovo GR yra gaunamas gyvai ir kai nuotoliu.
- 2) Išsiaiškinti LMX tarpininkavimą GR konstruktyvumo bei skirstymo teisingumo ryšyje.
- 3) Išsiaiškinti LMX tarpininkavimą GR skubumo ir dažnio bei skirstymo teisingumo ryšyje.
- 4) Išsiaiškinti LMX tarpininkavimą GR konstruktyvumo bei procedūros teisingumo ryšyje.
- 5) Išsiaiškinti LMX tarpininkavimą GR skubumo ir dažnio bei procedūros teisingumo ryšyje.
- 6) Išsiaiškinti LMX tarpininkavimą GR konstruktyvumo bei tarpasmeninio teisingumo ryšyje.
- 7) Išsiaiškinti LMX tarpininkavimą GR skubumo ir dažnio bei tarpasmeninio teisingumo ryšyje.
- 8) Išsiaiškinti LMX tarpininkavimą GR konstruktyvumo bei informacijos teisingumo ryšyje.
- 9) Išsiaiškinti LMX tarpininkavimą GR skubumo ir dažnio bei informacijos teisingumo ryšyje.

2. TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo dalyviai

Kiekybiniame tyrime dalyvavo 183 dirbantys asmenys, kurie turi tiesioginius vadovus. Vienas apklausos dalyvis pateikė nekorektiškus atsakymus, todėl jo duomenys buvo eliminuoti ir galutinę tiriamųjų imtį sudarė 182 respondentai. Iš šių apklaustųjų 66,5% moterys ($N=121$), o 33,5% vyrai ($N=61$), kurių amžiaus intervalas nuo 20 iki 54 metų (vidurkis – 28,9 m.). Didžioji dalis tiriamųjų – dirbantys asmenys ($N=139$, 76,4%), o likusioji – dirba ir studijuoja ($N=43$, 23,6%). Daugiausia tiriamųjų ($N=122$, 67%) įgyję aukštąjį universitetinį išsilavinimą, likusieji – aukštąjį neuniversitetinį ($N=33$, 18,1%) arba vidurinį ($N=27$, 14,7%) išsilavinimą. Apklausoje dalyvavo skirtingų Lietuvos organizacijų ir skirtingų profesijų atstovai, kurie daugiau dirba pilnu etatu ($N=160$, 87,9%), nei nepilnu ($N=22$, 12,1%), bei daugiausia neužima vadovaujančių pareigų ($N=138$, 75,8%), nei užima ($N=44$, 24,2%). Respondentų bendra turima darbo patirtis svyruojanti nuo 0,5 iki 33 metų (vidurkis – 7,7 m.), kalbant apie kiekvieno respondento dabartinio tiesioginio vadovo buvimo jų vadovu trukmę, ji varijuoja nuo 0,5 iki 19 metų (vidurkis – 1,9 m.). Tiriamųjų pasiskirstymas pagal kitus sociodemografinius rodiklius pavaizduotas 1-oje lentelėje.

1 lentelė. *Dalis sociodemografinių tiriamųjų duomenų: organizacijos sektorius, organizacijos dydis pagal darbuotojų skaičių, darbo formatas ir dažiausias iš tiesioginio vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio formatas.*

Rodiklis	Kategorija	Dažnis	Procentas
Organizacijos sektorius	Viešasis	47	25,8
	Privatus	135	74,2
Organizacijos dydis	Labai maža (1-9)	19	10,4
	Maža (10-49)	45	24,7
	Vidutinė (50-249)	65	35,7
	Didelė (250 – 499)	8	4,4
	Labai didelė (>500)	45	24,7
Darbo formatas	Gyvai	70	38,5
	Nuotoliu	14	7,7
	Mišriu/hibridiniu būdu	98	53,8
Iš vadovo gaunamo grįžtamojo ryšio formatas	Gyvai	135	74,2
	Nuotoliu	47	52,8

Pastaba: $N = 182$.

2.2. Tyrimo instrumentai

Apklaustos anketą sudarė 4 dalys – grįžtamojo ryšio skalė (PFBIF ir PFBC), organizacinio teisingumo vertinimo klausimynas, vadovo-pavaldinio santykių kokybės skalė (LMX-7), papildomi ir sociodemografiniai klausimai.

2.2.1. Grįžtamojo ryšio skalė (PFBIF ir PFBC)

Grįžtamasis ryšys (GR) vertintas atsižvelgiant į kelis jo parametrus – konstruktyvumą (angl. *perceived feedback constructiveness, PFBC*), betarpiškumą ir dažnumą (angl. *perceived feedback immediacy and frequency, PFBIF*). Tam pasitelkta Kuvaas et al. (2017) sukurta 10 teiginių GR skalė, iš kurių 6 teiginiai matuoja GR konstruktyvumą (pvz., „Grįžtamasis ryšys apie mano darbų atlikimą, kurį gaunu iš savo tiesioginio vadovo yra susijęs su mano darbo atlikties kokybe, o ne palyginimu su kitais kolegomis.”), likę 4 teiginiai – GR dažnumą ir skubumą (pvz., „Aš dažnai sulaukiu grįžtamojo ryšio iš savo tiesioginio vadovo apie savo darbų atlikimą.”, „Iš savo tiesioginio vadovo grįžtamąjį ryšį gaunu iš karto po atliktos užduoties darbe.”) (Kuvaas et al., 2017). Visi teiginiai vertinami Likerto skale nuo 1 („visiškai nesutinku”) iki 5 („visiškai sutinku”). Klausimyno originali kalba – anglų, tad atliktas vertimas į lietuvių kalbą (dvigubas vertimas). Autorių (Kuvaas et al. 2017) tyrime nurodyti patikimumo rodikliai (Cronbach alpha koeficientai) – GR konstruktyvumo ($\alpha = 0,87$) ir GR dažnumo bei betarpiškumo ($\alpha = 0,87$). Pakalniškienės (2012) teigimu, moksliniuose darbuose pageidautinas Cronbach alpha koeficiento dydis yra lygus ar didesnis už 0,7, jog skalė pasižymėtų vidiniu suderinamumu ir klausimynas būtų patikimas, šiame tyrime gautas GR konstruktyvumo subskalės koeficientas $\alpha = 0,87$, skubumo ir dažnio $\alpha = 0,79$. Skalės validumui patikrinti, principinių komponenčių faktorine analize (Varimax sukimas) išskirti du faktoriai (2 priedas), kurie abudu paaiškina 62,43% duomenų sklaidos ($KMO = 0,827$, $\chi^2 = 837,147$, $df = 45$, $p < 0,001$). Rezultatų analizei pasitelkti subskalių vidurkiai (mažiausias galimas balas – 1, didžiausias – 5). Kuo didesnis gautas įvertis, tuo didesnis suvokto GR konstruktyvumo ar skubumo ir dažnumo vertinimas. Susisiekus su Bård Kuvaas (vienu iš naudojamo GR klausimyno autorių) gautas atsakymas, kad atskiro leidimo klausimyno naudojimui nereikia, užtenka paminėti autorius cituojant darbe.

2.2.2. Organizacinio teisingumo vertinimo klausimynas

Suvoktam organizaciniam teisingumui (OT) (angl. *perceived organizational justice*) matuoti naudotas J. A. Colquitt (2001) klausimynas iš 20 teiginių apimančių 4 subskales. Skirstymo teisingumo subskalę sudaro 4 teiginiai (pvz., „Jūsų už darbą gaunamas atlygis atitinka atliktą darbą“), sąveikos teisingumo subskalę – 4 teiginiai (pvz., „Priimdamas su jūsų darbu susijusius sprendimus, jūsų tiesioginis vadovas elgiasi oriai“), procedūros teisingumo subskalę – 7 teiginiai (pvz., „Priimant su jūsų darbu susijusius sprendimus jums leidžiama išreikšti savo nuomonę“) ir informacijos teisingumo – 5 teiginiai (pvz., „Priimdamas su jūsų darbu susijusius sprendimus, jūsų tiesioginis vadovas pateikia racionalų priimto sprendimo paaiškinimą“) (Colquitt, 2001). Teiginiai vertinami Likerto skalėje nuo 1 („visiškai nesutinku“) iki 5 („visiškai sutinku“) ir skaičiuojami kiekvienos iš 4 subskalių vidurkiai – didesnis balas rodo didesnę organizacinio teisingumo dimensijos vertinimą. Atlikus pirminę faktoriinę analizę pastebėta, kad kelių subskalės teiginių (1 skirstymo, 4 procedūros ir 1 informacijos teisingumo dimensijų teiginių) svoriai po sukimo tinkamai nesukrenta faktoriuose, tad nuspręsta šiuos 6 teiginius iš tolimesnės analizės pašalinti dėl patikimumo užtikrinimo. Galutinis klausimyno variantas sudarytas iš 14 teiginių, jų pasiskirstymas 4-iose faktoriuose bei teiginių svoriai po pakartotinės principinių komponentų faktoriinės analizės (Promax sukimas) nurodyti 3 priede. Organizacinio teisingumo subskalių vidiniam suderinamumui apskaičiuoti naudoti Cronbach alpha koeficientai, kurie pagal Pakalniškieienės (2012) rekomendacijas yra didesni nei 0,7 vertės: skirstymo ($\alpha = 0,94$), procedūros ($\alpha = 0,82$), informacijos ($\alpha = 0,94$) ir tarpasmeninio ($\alpha = 0,94$) teisingumo. Iš gautų rezultatų (Cronbach alpha koeficientų, svorių pasiskirstymo faktoriuose, 3 priedas), KMO mato bei Bartleto sferiškumo testo ($KMO = 0,898$, $\chi^2 = 2337,191$, $df = 91$, $p < 0,001$), teigiama, kad naudojamas instrumentas yra validus ir patikimas. Išskirti keturi suvokto organizacinio teisingumo faktoriai visi kartu paaiškinantys 84,06% duomenų sklaidos. Originalaus klausimyno kalba – anglų, tačiau egzistuoja lietuviška klausimyno versija (vertimas gautas iš prof. dr. Jurgitos Lazauskaitės-Zabielskės).

2.2.3. Vadovo-pavaldinio santykių kokybės skalė (LMX-7)

Santykių kokybei tarp vadovų ir pavaldinių (LMX) matuoti apklausoje naudotas Graen ir Uhl-Bien (1995) vadovo-pavaldinio santykių kokybės (angl. *Leader - Member Exchange, LMX-7*) klausimynas. Pastarasis susideda iš 7 teiginių (pvz., „Ar jūsų vadovas pasitiki jumis, kaip darbuotoju bet kurioje situacijoje?“), kurie yra vertinami Likerto skalėje nuo 1 („visiškai nesutinku“) iki 5 („visiškai sutinku“) (Graen & Uhl-Bien, 1995). Analizuojant duomenis yra

skaičiuojamas bendras LMX balas išvedant vertinimų vidurkį (didžiausias galimas – 5, mažiausias – 1). Kuo aukštesnis vertinimo balas, tuo geresnė vadovo-pavaldinio santykių kokybė, bei atvirkščiai kuo mažesnis balas, tuo santykio kokybė mažesnė (Graen & Uhl-Bien, 1995). Klausimynas sudarytas iš teiginių anglų kalba, skalės vertimas į lietuvių k. parengtas VU Organizacinės psichologijos tyrimų centro. Graen ir Uhl-Bien (1995) teigimu patvirtintas skalės patikimumas (Cronbach alpha koeficientas varijuoja diapazone 0,80-0,90), šio tyrimo atveju $\alpha = 0,87$, taigi, galime teigti, kad klausimyno teiginiai pasižymi vidiniu suderinamumu. Skalės validumas patikrintas faktorine analize su Varimax sukiniu ($KMO = 0,896$, $\chi^2 = 640,404$, $df = 21$, $p < 0,001$), kurios metu išskirtas vienas faktorius (4 priedas), paaiškinantis 60.27% duomenų sklaidos.

2.2.4. Papildomi klausimai

Taip pat, apklausoje įtraukti keli papildomi klausimai. Pirmasis kl.: “Kiek ilgai dabartinis Jūsų tiesioginis vadovas yra Jūsų vadovu?”. Tiriamųjų buvo prašoma įrašyti skaičių (metus), kiek laiko tęsiasi dabartinis jų vadovo ir pavaldinio santykis. Klausimas įtrauktas atsižvelgiant į Giessner ir kt. (2015) įžvalgas apie vadovo – pavaldinio santykio kokybės dinamiškumą, procesiškumą ir galimą jo pokytį bėgant laikui. Antrasis kl.: “Kokiu formatu dažniausiai gaunate grįžtamąjį ryšį iš savo tiesioginio vadovo?” su galimais pasirinkimo variantais – “gyvai”, “nuotoliu”. Pastarasis įtrauktas atsižvelgiant į Schulze ir kt. (2017); Coun, De Ruiter ir Peters (2023) nuomone, kad grįžtamojo ryšio teikimo formatas gali turėti įtakos darbuotojų grįžtamojo ryšio vertinimams ir reakcijoms į jį.

2.2.5. Sociodemografinių duomenų klausimai

Anketoje tiriamųjų buvo prašoma nurodyti dabartinę savo veiklą, lytį, amžių, įgytą išsilavinimą, sektorių, kuriam priklauso apklaustųjų organizacija. Taip pat, prašoma nurodyti kiek darbuotojų dirba apklaustųjų organizacijoje, ar tiriamieji dirba pilnu etatu, koks yra jų darbo formatas, dabartinės užimamos pareigos bei bendra turimo darbo stažo trukmė. Galiausiai respondentų teirautasi, kiek ilgai dabartinis jų tiesioginis vadovas yra jų vadovu bei prašoma nurodyti, kokiu formatu dažniausiai jie gauna grįžtamąjį ryšį iš savo tiesioginio vadovo.

2.3. Tyrimo eiga

Kiekybiniam tyrimui respondentai pasirinkti netikimybinės patogiosios atrankos metodu, o duomenys rinkti 2025 metų vasario-balandžio mėnesiais. Anketa kurta *Google Forms* skaitmeniniu įrankiu, o pats tyrimas vykdomas internetu su apklausos dalyviais pasidalijant elektroninės anketos nuoroda keliais kanalais: a) socialinių ir profesinių tinklų platformose – *Instagram*, *Facebook*, *LinkedIn*; b) vienoje privačioje lietuvių kapitalo įmonėje vidinės komunikacijos programa *Slack* c) Vilniaus Universiteto studentų bendruomenėje, jos naudojamu elektroniniu paštu *Outlook*. Anketos pradžioje pateikta bendra informacija – tyrimo tema, tikslas, anketą sudarančios dalys bei apytikslė jos užpildymo trukmė (apie 8 min.). Tyrimo dalyviai buvo informuoti, kad surinkti apklausos rezultatai bus naudojami tik akademiniams tikslams, jie nebus viešinami ar platinami, bei pateiktas anonimiškumo užtikrinimas. Tiriamiesiems buvo paminėta, kad dalyvavimas apklausoje yra savanoriškas, informuota apie galimybę po tyrimo gauti grįžtamąjį ryšį ir apibendrintus, nuasmenintus tyrimo rezultatus bei nurodytas kontaktinis el. pašto adresas kreipimuisi kilus klausimams.

2.4. Duomenų analizė

Apklausos metu surinktų duomenų statistinei analizei naudota *IBM SPSS Statistics* kompiuterinė programa (28 versija). Pirmiausia patikrina, ar nėra trūkstančių duomenų, išskirčių bei apskaičiuota aprašomoji statistika socio-demografiniams duomenims ir pagrindiniams tyrimo konstrukts. Patikrintas duomenų pasiskirstymo normalumas, tiesiškumas, homoskedastiškumas ir multikolinearumas, tam naudoti statistiniai ir grafiniai prielaidų tikrinimo kriterijai. Pagal Shapiro-Wilk statistinį kriterijų (kintamųjų reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$), asimetrijos ir eksceso koeficientus bei kvantilių palyginimo diagramas arba histogramas normalumo prielaidos buvo patenkinamos, todėl duomenys laikomi normaliais ir jų analizei taikyti parametriniai kriterijai. Konstrukto (priklausomų ir nepriklausomų kintamųjų) tarpusavio panašumo, multikolinearumo analizėms naudota dvimatės koreliacijos (Pearson koreliacijos koeficientai (r)) bei daugialypės tiesinės regresinės analizės su dispersijos mažėjimo daugikliais (angl. *Variance Inflation Factor*, *VIF*). Taip pat, patikrintas tyrime naudotų skalių patikimumas (Cronbach alpha). Skalių validumas tikrintas atliekant principinių komponentų faktoriinę analizę (ortogonalus Varimax sukimas bei neortogonalus Promax sukimas) (2, 3 ir 4 priedai), o jų tinkamumas analizuojant Kaizerio-Mejerio-Olkinio (KMO) matą ir Bartleto sferiškumo testą. Anot Tabachnick ir Fidell (1996) (cit. iš Pakalniškienė, 2012), KMO vertė turėtų būti didesnė nei 0,6, o Bartleto sferiškumo

testas reikšmingas ($p < 0,05$), kad duomenys būtų tinkami analizei. Kelių normalųjų skirstinių turinčių populiacijų daugiamačių vidurkių palyginimui tarp grupių (skirtingų grįžtamojo ryšio teikimo formų) naudota daugiamatė dispersinė analizė (*MANOVA*). Galiausiai, ištirti ryšiams tarp pagrindinių konstruktų (grįžtamojo ryšio specifikacijų, vadovo-pavaldinio santykių kokybės ir organizacinio teisingumo dimensijų) pasitelkta mediacijos analizė (4 modelis) naudojant įskiepi *PROCESS Macro* (4.2 versija; Hayes, 2022) bei naudojant savirankos (angl. *bootstrap*) metodu skaičiuotus pasikliautuosius intervalus (*PI*) (angl. *Confidence intervals*, *CI*). Prieš atliekant 8 mediacines analizes buvo patikrinta multikolinearumo prielaida ir pagal dispersijos mažėjimo daugiklius ($VIF < 4$) nustatyta, kad tarp regresorių nėra multikolinearumo.

3. REZULTATAI

Siekiant plačiau susipažinti su respondentų vertinimais ir suteikti daugiau konteksto tolimesnei duomenų analizei, išanalizuota sociodemografinių duomenų (amžiaus, darbo stažo, darbo santykio su dabartiniu tiesioginiu vadovu trukmė) ir pagrindinių tyrimo konstrukčių (GR specifikacijų, LMX ir keturių OT dimensijų) aprašomoji statistika (5 priedas). Taip pat, koreliacinės analizės (Pearson) metodu ištirti šių kintamųjų ir jų dimensijų tarpusavio ryšiai (2 lentelė).

2 lentelė. Sociodemografinių kintamųjų bei pagrindinių konstrukčių - grįžtamojo ryšio specifikacijų, vadovo-pavaldinio santykių kokybės ir organizacinio teisingumo dimensijų koreliaciniai ryšiai.

Kintamieji	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Amžius	-									
2. Darbo stažas	0,91**	-								
3. Santykio su vadovu trukmė	0,45**	0,46**	-							
4. Vadovo-pavaldinio santykių kokybė	0,08	0,06	0,06	-						
5. Grįžtamojo ryšio konstruktyvumas	0,01	-0,01	0,04	0,72**	-					
6. Grįžtamojo ryšio skubumas ir dažnis	0,08	0,08	0,05	0,45**	0,46**	-				
7. Skirstymo teisingumas	0,12	0,06	-0,14	0,29**	0,32**	0,02	-			
8. Procedūros teisingumas	0,01	0,03	0,03	0,48**	0,43**	0,31**	0,33**	-		
9. Tarpasmeninis teisingumas	-0,01	-0,01	0,02	0,73**	0,65**	0,29**	0,35**	0,55**	-	
10. Informacijos teisingumas	-0,01	-0,03	0,07	0,65**	0,66**	0,47**	0,34**	0,53**	0,73**	-

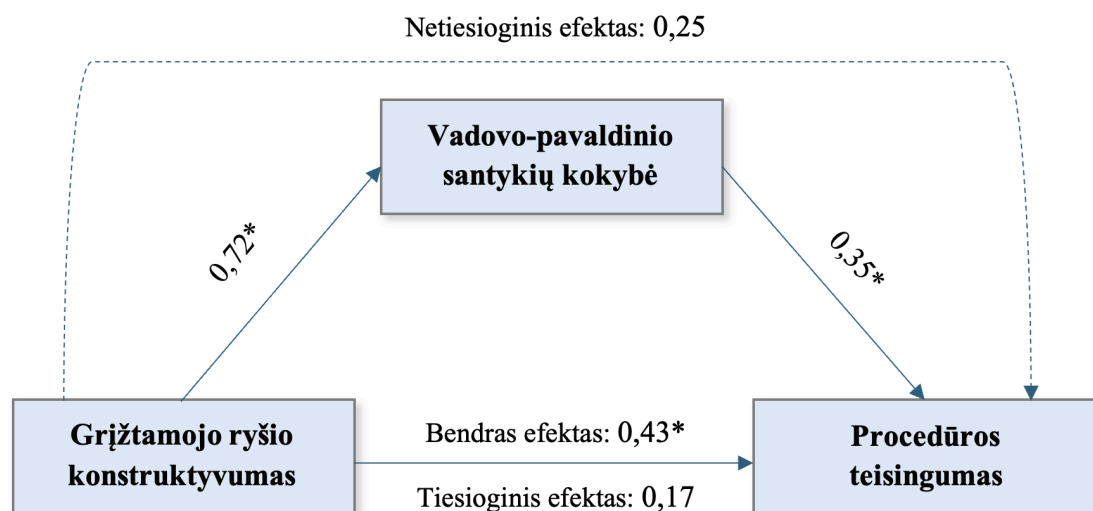
Pastaba. ** $p \leq 0,001$, $N = 182$.

Nustatant koreliacinius ryšius tarp kintamųjų paaiškėjo, kad visi pagrindiniai tyrimo konstruktai (GR specifikacijos, LMX ir OT dimensijos) yra teigiamai ir statistiškai reikšmingai tarpusavyje susieti, išskyrus ryšį tarp GR skubumo ir dažnio bei skirstymo teisingumo, kuris nėra statistiškai reikšmingas ($r=0,02$, $p>0,05$) (2 lentelė). Ryškiausios teigiamos sąsajos pastebėtos tarp LMX ir GR konstruktyvumo ($r=0,72$, $p<0,001$), tarpasmeninio ($r=0,73$, $p<0,001$) bei informacijos teisingumo ($r=0,65$, $p<0,001$) (2 lentelė). Vadinasi, kad geresnės kokybės santykis su tiesioginiu vadovu glaudžiai siejasi su iš vadovo gaunamu konstruktyvesniu GR bei aukštesniu OT, ypač tarpasmeninio ir informacijos teisingumo suvokimu. Taip pat, pastebėta, kad GR konstruktyvumas reikšmingai susijęs su tarpasmeniniu teisingumu ($r=0,65$, $p<0,001$) (2 lentelė), o tai gali reikšti, kad, kai iš tiesioginio vadovo gaunamas GR yra konstruktyvus, darbuotojas suvokia tai kaip teisingą tarpasmeninį vadovo elgesį. Kadangi pavaldinio darbinių santykių su vadovu trukmė reikšmingai nekoreliavo su pagrindiniais tyrimo konstruktais (GR specifikacijomis, LMX ir suvokto OT dimensijomis), kaip galimai reikšmingas kintamasis į tolesnę duomenų analizę nebuvo įtrauktas.

Pirmajam uždaviniui įgyvendinti ir išsiaiškinti, ar vadovo teikiamo GR forma (gyvai ar nuotoliu) yra siejama su skirtumais vertinant gaunamo GR specifikacijas (konstruktyvumą, skubumą ir dažnį), LMX, bei skirtingų OT dimensijų (procedūros, skirstymo, informacijos ir tarpasmeninio teisingumo) suvokimą (1 priedas), atlikta daugiamatė dispersinė analizė (MANOVA). Prieš analizę patikrintos reikiamos prielaidos, remiantis Vaitkevičiaus ir Saudargienės (2006) bei Woodrow (2014) rekomendacijomis. Analizėje naudoti minėtų pagrindinių konstrukto vidurkiai, atliktas palyginimas tarp grupių – GR teikimo formų (gyvai ir nuotoliu). Paaikškėjo, kad GR formos sąsaja su visais priklausomais kintamaisiais (GR konstruktyvumu, skubumu ir dažniu, LMX, suvoktu skirstymo, procedūros, informacijos ir tarpasmeniniu teisingumu) drauge nėra statistiškai reikšminga ($F(7, 174) = 0,63$, $p = 0,730$, $Wilks' \Lambda = 0,975$, dalinis koeficientas $\eta^2 = 0,025$). Darbuotojai, iš savo tiesioginio vadovo dažniausiai gaunantys GR nuotoliu, nesiskiria nuo darbuotojų GR gaunančių gyvai. Išvados prieita remiantis Venclovienės (2010) pastebėjimu, kad, jei $p > 0,05$, tada lyginamų grupių vidurkiai reikšmingai nesiskiria. Kadangi skirtumo tarp grupių (GR formų) nerasta, toliau tiriamųjų duomenys buvo analizuojami bendrai.

Uždaviniams 2-9 įgyvendinti – ištirti LMX tarpininkavimą GR specifikacijų (konstruktyvumo, skubumo ir dažnio) bei keturių OT dimensijų (procedūros, skirstymo, tarpasmeninio ir informacijos teisingumo) sąryšyje, pasitelkta mediacijos analizė (4 modelis, Hayes, 2022). Naudotas savirankos (angl *bootstrapping*) metodas su 5000 replikacijų bei 95% pasikliautiniai intervalai (PI). Rezultatai laikomi reikšmingais, jei į PI nepatenka nulinė vertė (Hayes, 2022).

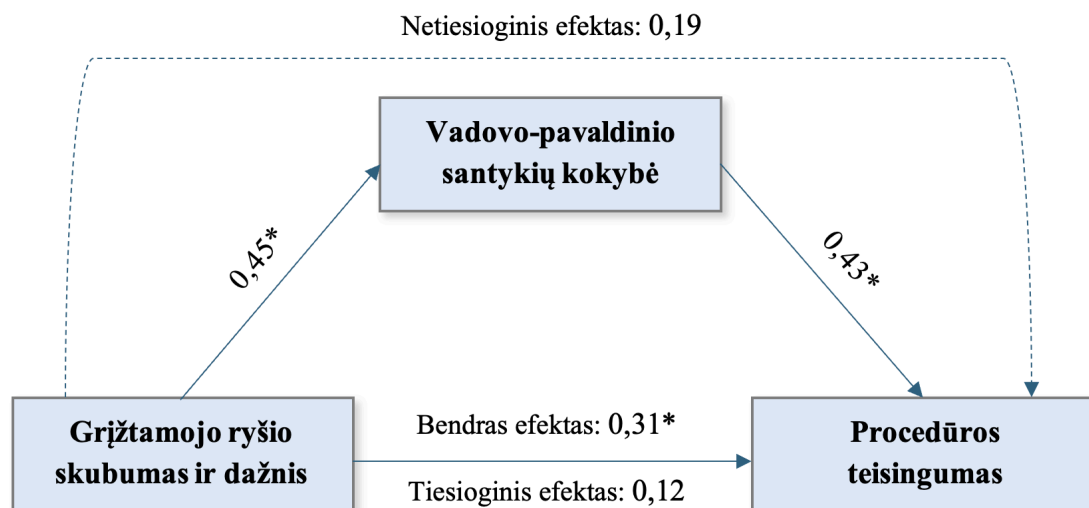
Pirmiausia analizuota LMX mediacija GR konstruktyvumo bei procedūros teisingumo sąryšyje (1 pav.).



1 pav. Mediacijos rezultatų modelis: vadovo-pavaldinio santykių kokybės vaidmuo grįžtamojo ryšio konstruktyvumo ir procedūros teisingumo sąryšyje.
Pastaba. Nurodyti standartizuoti beta (β) koeficientai, * $p < 0,001$.

Mediacinė analizė parodė, kad GR konstruktyvumas reikšmingai prognozuoja LMX ($R^2 = 0,514$, $F(1,180) = 190,07$, $p < 0,001$), paaiškindamas 51,4% LMX variacijos, o ryšys tarp konstrukto – teigiamas, labai stiprus ir reikšmingas ($\beta = 0,72$, $SE = 0,33$, $t(179) = 13,79$, 95% PI [3.84, 5.12]) (toliau darbe šis pasikartojantis ryšys neaptariamas), o ryšys tarp LMX ir procedūros teisingumo irgi reikšmingas, teigiamas ir stiprus ($\beta = 0,35$, $SE = 0,16$, $t(179) = 3,80$, 95% PI [0.03, 0.09]). GR konstruktyvumas ir LMX reikšmingai prognozuoja procedūros teisingumą ($R^2 = 0,243$, $F(2,179) = 28,75$, $p < 0,001$). Tarp konstruktyvaus GR bei procedūros teisingumo, pastebėtas reikšmingas, teigiamas ir gana stiprus bendras efektas ($\beta = 0,43$, $SE = 0,07$, $t(179) = 3,80$, 95% PI [0.31, 0.59]), tačiau įtraukus LMX kokybę, tiesioginis GR konstruktyvumo efektas procedūros teisingumui tampa statistiškai nereikšmingu ($\beta = 0,17$, $SE = 0,10$, $t(179) = 1,85$, $p = 0,066$). Savirankos analizės metodas patvirtino statistiškai reikšmingą LMX medijuojamą GR konstruktyvumo netiesioginį efektą procedūros teisingumui, nes pasikliautinis intervalas neapima nulio ($\beta = 0,25$, $BootSE=0,08$, 95% PI [0.12, 0.41]), šis netiesioginis ryšys – vidutinio stiprumo. LMX pilnai medijuoja ryšį tarp GR konstruktyvumo bei procedūros teisingumo. Vadinasi, kad konstruktyvaus GR sąryšis su procedūros teisingumu yra pilnai paaiškinamas LMX.

Vėliau, analogiškai analizuotas LMX tarpininkavimas GR skubumo ir dažnio bei procedūros teisingumo sąryšyje (2 pav.).

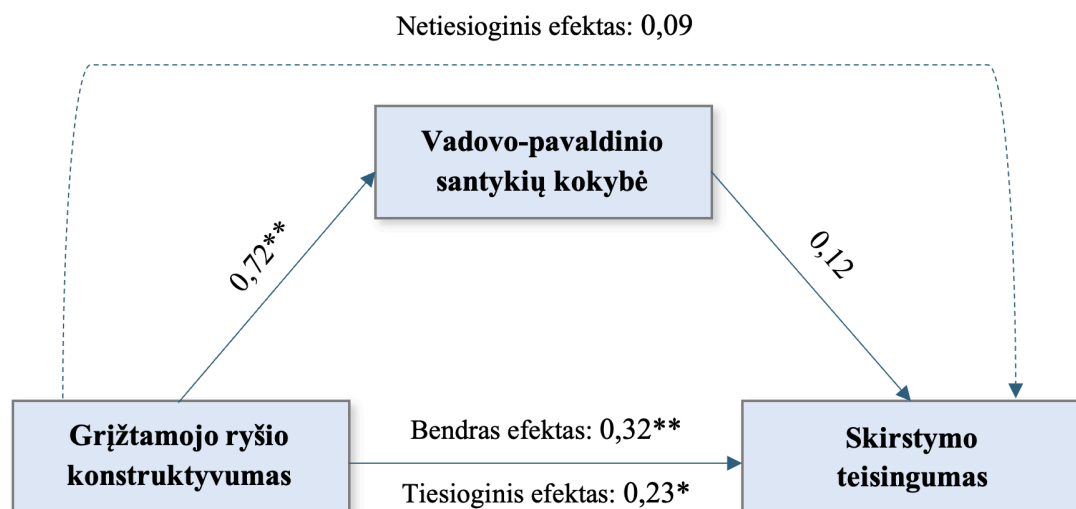


2 pav. Mediacijos rezultatų modelis: vadovo-pavaldinio santykių kokybės vaidmuo grįžtamojo ryšio skubumo ir dažnio bei procedūros teisingumo sąryšyje.
Pastaba. Nurodyti standartizuoti beta (β) koeficientai, * $p < 0,001$.

Gauti rezultatai panašūs, GR skubumas ir dažnis reikšmingai prognozuoja LMX ($R^2 = 0,201$, $F(1,180) = 45,22$, $p < 0,001$), paaiškindamas ~20% LMX dispersijos, ryšys tarp kintamųjų – reikšmingas, teigiamas ir stiprus ($\beta = 0,45$, $SE = 0,35$, $t(180) = 6,72$, 95% PI [1.66, 3.04]) (toliau

darbe šis pasikartojantis ryšys neaptariamas), o ryšys tarp LMX ir procedūros teisingumo irgi reikšmingas, teigiamas ir stiprus ($\beta = 0,43$, $SE = 0,13$, $t(179) = 5,83$, 95% PI [0.05, 0.09]). LMX bei GR skubumas ir dažnis kartu reikšmingai prognozuoja procedūros teisingumą ($R^2 = 0,234$, $F(2,179) = 28,25$, $p < 0,001$). Bendras GR skubumo ir dažnio efektas procedūros teisingumui – statistiškai reikšmingas, teigiamas ir stiprus ($\beta = 0,31$, $SE = 0,06$, $t(180) = 4,36$, 95% PI [0.15, 0.41]). Kai atsižvelgiama į LMX, tiesioginis skubaus ir dažno GR efektas procedūros teisingumui tampa statistiškai nereikšmingu ($\beta = 0,12$, $SE = 0,07$, $t(179) = 1,63$, 95% PI [-0.02, 0.24], $p = 0,105$). Savirankos metodu patvirtintas statistiškai reikšmingas (pasikliautinis intervalas neapima 0), teigiamas, bet silpnas netiesioginis GR skubumo ir dažnio efektas procedūros teisingumui per LMX ($\beta = 0,19$, $BootSE = 0,04$, 95% PI [0.11, 0.28]). Rezultatai parodė, kad GR skubumo ir dažnio sąryšis su procedūros teisingumu yra pilnai medijuojamas LMX kokybės. Vadinas, skubus ir dažnas GR teigiamai veikia LMX, o ši teigiamai veikia procedūros teisingumo suvokimą.

Tiriant LMX tarpininkavimą GR konstruktyvumo ir skirstymo teisingumo sąryšyje (3 pav.)



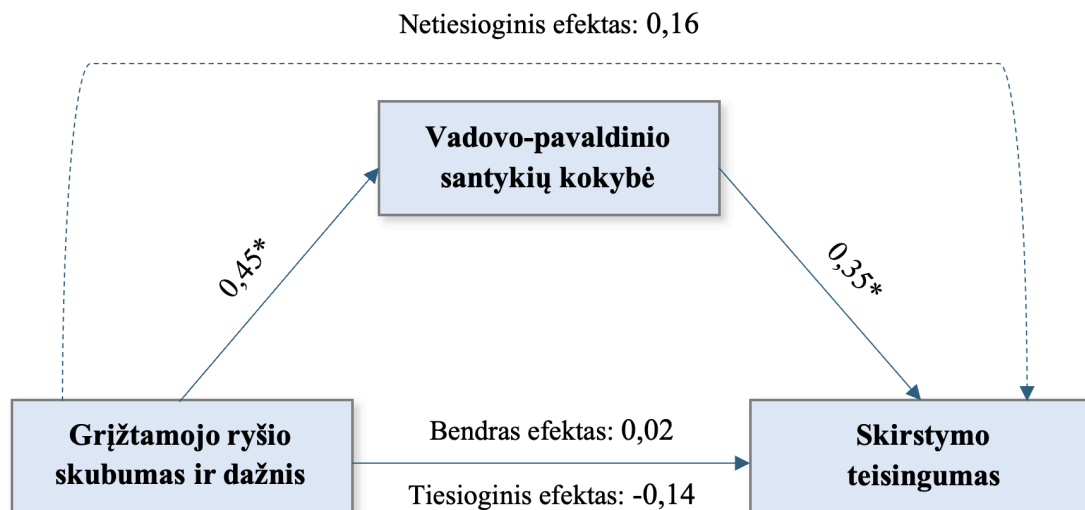
3 pav. Mediacijos rezultatų modelis: vadovo-pavaldinio santykių kokybės vaidmuo grįžtamojo ryšio konstruktyvumo ir skirstymo teisingumo ryšyje.

Pastaba. Nurodyti standartizuoti beta (β) koeficientai, * $p < 0,05$, ** $p < 0,001$.

paiškinę, jog bendras GR konstruktyvumo efektas skirstymo teisingumui yra reikšmingas, teigiamas ir vidutinio stiprumo ($\beta = 0,32$, $SE = 0,09$, $t(180) = 4,49$, 95% PI [0.24, 0.60]). Kai GR konstruktyvumas kontroliuojamas, LMX ir skirstymo teisingumo sąsaja statistiškai nereikšminga ($\beta = 0,12$, $SE = 0,02$, $t(179) = 1,21$, $p = 0,227$). Tačiau matoma, kad GR konstruktyvumas reikšmingai prognozuoja skirstymo teisingumą ($R^2 = 0,101$, $F(1,180) = 20,20$, $p < 0,001$), tiesioginis šių kintamųjų ryšys lieka statistiškai reikšmingas, teigiamas ir vidutinio stiprumo ($\beta = 0,23$, $SE = 0,13$, $t(179) = 4,49$, 95% PI [0.04, 0.56]). Savirankos analizės metodu netiesioginis GR konstruktyvumo

ryšys su skirstymo teisingumu per LMX yra statistiškai nereikšmingas ($\beta = 0,09$, $BootSE = 0,10$, 95% $PI [-0,06, 0,34]$), nes pasikliautinis intervalas apima nulį. Reikšmingo LMX mediacinio poveikio GR konstruktyvumo ir skirstymo teisingumo sąryšiui nėra, t.y. šių konstruktyvų ryšys yra tiesioginis. Vadinas, kad GR konstruktyvumo ir suvokto skirstymo teisingumo sąsaja – tiesioginė ir nepriklausoma nuo LMX.

Analogiškai mediacine analize tirtas LMX tarpininkavimas GR skubumo ir dažnio ryšyje su skirstymo teisingumu (4 pav.).

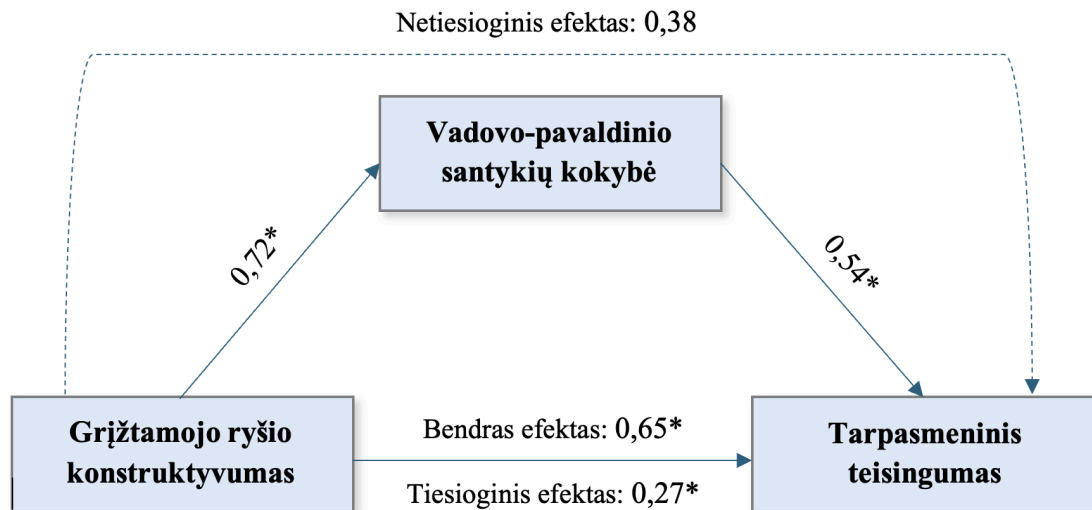


4 pav. Mediacijos rezultatų modelis: vadovo-pavaldinio santykių kokybės vaidmuo grįžtamojo ryšio skubumo ir dažnio bei skirstymo teisingumo sąryšyje.
Pastaba. Nurodyti standartizuoti beta (β) koeficientai, * $p < 0,001$.

Rezultatai parodė, kad GR skubumas ir dažnis nėra reikšmingas skirstymo teisingumo prognozuotojas ($R^2 = 0,004$, $F(1,180) = 0,07$, $p = 0,798$), bendras konstruktyvų sąryšis yra nereikšmingas ($\beta = 0,02$, $SE = 0,08$, $t(180) = 0,26$, 95% $PI [-0,14, 0,18]$). LMX bei GR skubumas ir dažnis kaip prognostiniai skirstymo teisingumo veiksniai, laikomi reikšmingais ($R^2 = 0,098$, $F(2,179) = 9,68$, $p < 0,001$), ryšys tarp LMX ir skirstymo teisingumo – reikšmingas, teigiamas ir vidutinio stiprumo ($\beta = 0,35$, $SE = 0,02$, $t(179) = 4,39$, 95% $PI [0,04, 0,1]$). Kai kontroliuojame LMX, tiesioginis GR skubumo ir dažnio efektas skirstymo teisingumui lieka statistiškai nereikšmingu ($\beta = -0,14$, $SE = 0,09$, $t(179) = -1,73$, 95% $PI [-0,32, 0,02]$). Tačiau savirankos metodas patvirtino teigiamą, silpną, bet reikšmingą netiesioginį GR skubumo ir dažnio sąryšį su skirstymo teisingumu per LMX ($\beta = 0,16$, $BootSE = 0,04$, 95% $PI [0,08, 0,25]$). Taigi, nors nėra reikšmingo tiesioginio GR skubumo ir dažnio bei skirstymo teisingumo sąryšio, tačiau egzistuoja reikšmingas netiesioginis ryšys tarp šių konstruktyvų per LMX. Tokia mediacija vadinama slopinančia

(MacKinnon, Krull & Lockwood, 2010), vadinasi LMX yra esminis tarpininkas, per kurį GR skubumas ir dažnis netiesiogiai siejasi su skirstymo teisingumu.

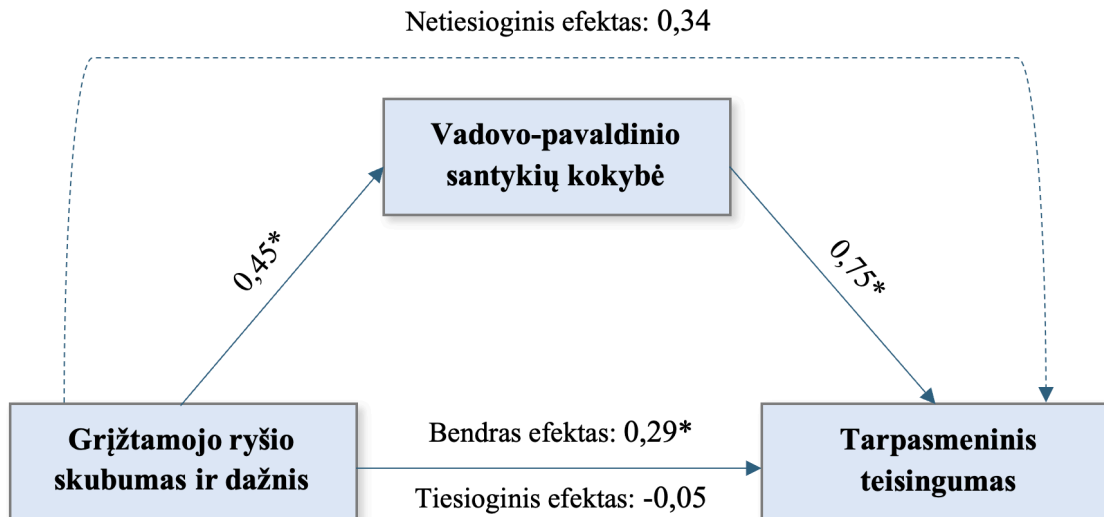
Analizuojant LMX tarpininkavimą GR konstruktyvumo bei tarpasmeninio teisingumo sąryšyje (5 pav.), paaiškėjo, kad neatsižvelgiant į LMX, bendras GR konstruktyvumo efektas tarpasmeniniam teisingumui yra statistiškai reikšmingas, šis sąryšis – teigiamas bei stiprus ($\beta=0,65$, $SE=0,07$, $t(180)=11,54$, 95% PI [0.63, 0.89]).



5 pav. Mediacijos rezultatų modelis: vadovo-pavaldinio santykių kokybės vaidmuo grįžtamojo ryšio konstruktyvumo bei tarpasmeninio teisingumo sąryšyje.
Pastaba. Nurodyti standartizuoti beta (β) koeficientai, * $p < 0,001$.

Atsižvelgiant į LMX, tiesioginis GR konstruktyvumo efektas tarpasmeniniam teisingumui išlieka reikšmingas, teigiamas, vidutinio stiprumo, bet sumažėjęs ($\beta=0,27$, $SE=0,08$, $t(179)=3,79$, 95% PI [0.15, 0.47]). Kontroliuojant GR konstruktyvumą, LMX reikšmingai, teigiamai ir stipriai siejasi su tarpasmeniniu teisingumu ($\beta=0,54$, $SE=0,01$, $t(179)=7,57$, 95% PI [0.07, 0.12]). Pastebima, kad LMX ir GR konstruktyvumas reikšmingai prognozuoja tarpasmeninį teisingumą ($R^2 = 0,565$, $F(2,179)=115,99$, $p < 0,001$), paaiškindami ~57% jo dispersijos. Savirankos metodas patvirtino, kad netiesioginė sąsaja tarp GR konstruktyvumo ir tarpasmeninio teisingumo per LMX yra statistiškai reikšminga, nes pasikliautinis intervalas nulio neapima ($\beta=0,38$, $BootSE=0,06$, 95% PI [0.26, 0.50]). Iš rezultatų matoma, kad mediacija yra dalinė, t.y. GR konstruktyvumas su tarpasmeniniu teisingumu siejasi tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai per LMX.

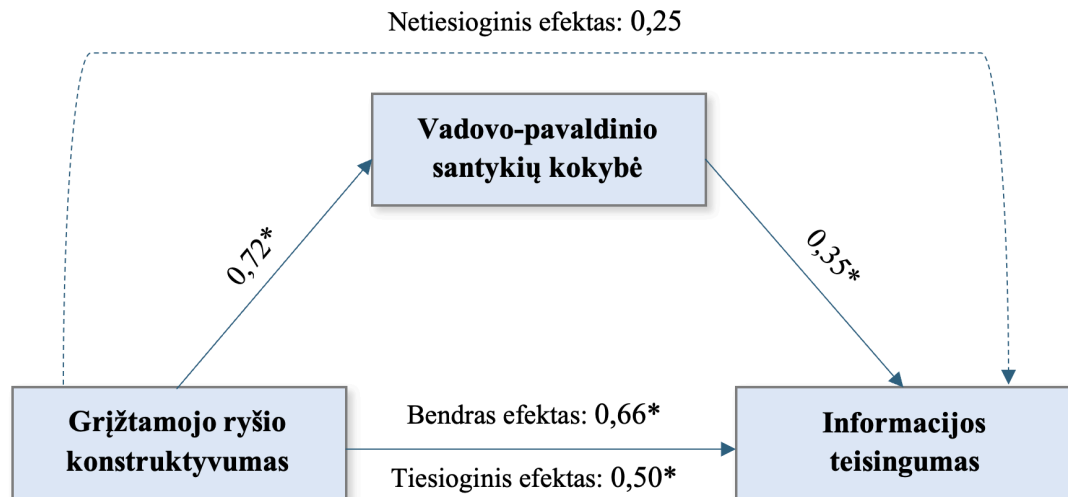
Vėliau analizuotas LMX tarpininkavimas GR skubumo ir dažnio bei tarpasmeninio teisingumo sąryšyje (6 pav.).



6 pav. Mediacijos rezultatų modelis: vadovo-pavaldinio santykių kokybės vaidmuo grįžtamojo ryšio skubumo ir dažnio sąryšyje su tarpasmeniniu teisingumu.
Pastaba. Nurodyti standartizuoti beta (β) koeficientai, * $p \leq 0,001$.

Pastebėta, kad bendras GR skubumo ir dažnio poveikis tarpasmeniniam teisingumui, kai neatsižvelgiama į LMX, yra statistiškai reikšmingas, šis ryšys – vidutiniškai stiprus ir teigiamas ($\beta=0,29$, $SE=0,07$, $t(180)=4,05$, 95% PI [0.15, 0.42]). Kai kontroliuojamas GR skubumas ir dažnis, LMX reikšmingai, teigiamai ir labai stipriai siejasi su tarpasmeniniu teisingumu ($\beta = 0,75$, $SE=0,01$, $t(179)=13,07$, 95% PI [0.12, 0.16]). Kartu grįžtamojo ryšio skubumas ir dažnis bei LMX reikšmingai prognozuoja tarpasmeninį teisingumą ($R^2 = 0,53$, $F(2,179)=101,38$, $p < 0,001$), paaiškindami ~53% jo dispersijos. Kontroliuojant LMX, tiesioginis GR skubumo ir dažnio poveikis tarpasmeniniam teisingumui tampa statistiškai nereikšmingu ($\beta = -0,05$, $SE = 0,06$, $t(179) = -0,81$, 95% PI [-0.15, 0.06], $p = 0,421$). Savirankos metodas ir pasikliautinasis intervalas rodo netiesioginio GR skubumo ir dažnio poveikio tarpasmeniniam teisingumui per LMX statistinį reikšmingumą ($\beta=0,34$, $BootSE=0,06$, 95% PI [0.23, 0.45]), šis ryšys – vidutinio stiprumo ir teigiamas. Anot rezultatų, mediacija yra pilna, t.y. GR skubumas ir dažnis su suvoktu tarpasmeniniu teisingumu siejasi ne tiesiogiai, o per LMX.

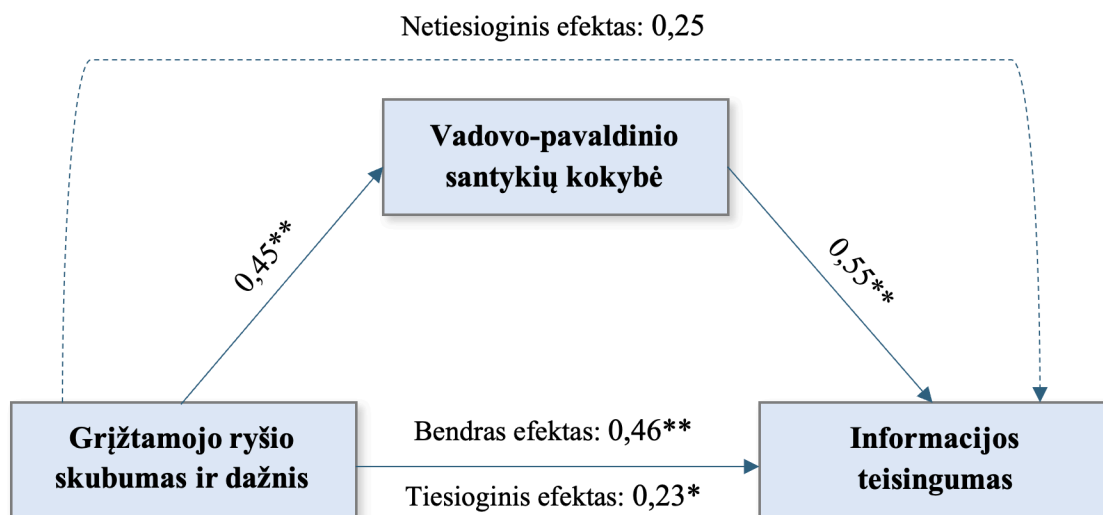
Taip pat tirtas mediacinis LMX vaidmuo GR konstruktyvumo ir informacijos teisingumo sąryšyje (7 pav.). Pastebėta, kad GR konstruktyvumas ir LMX reikšmingai prognozuoja



7 pav. Mediacijos rezultatų modelis: vadovo-pavaldinio santykių kokybės vaidmuo grįžtamojo konstruktyvumo sąryšyje su informacijos teisingumu.
Pastaba. Nurodyti standartizuoti beta (β) koeficientai, * $p < 0,001$.

informacijos teisingumą ($R^2 = 0,49$, $F(2,179) = 89,32$, $p < 0,001$), paaiškindami ~49% jo dispersijos. Kontroliuojant GR konstruktyvumą, sąsaja tarp LMX ir informacijos teisingumo yra teigiama, reikšminga ir vidutinio stiprumo ($\beta = 0,35$, $SE = 0,01$, $t(179) = 4,64$, 95% PI [0.03, 0.09]). Neatsižvelgiant į LMX, GR konstruktyvumo bendras poveikis informacijos teisingumui yra statistiškai reikšmingas, ryšys – teigiamas ir stiprus ($\beta = 0,66$, $SE = 0,07$, $t(180) = 11,88$, 95% PI [0.67, 0.95]). Į LMX atsižvelgiant, tiesioginis GR konstruktyvumo efektas informacijos teisingumui išlieka statistiškai reikšmingu, ryšys – teigiamas ir gana stiprus ($\beta = 0,50$, $SE = 0,09$, $t(179) = 5,42$, 95% PI [0.32, 0.68]). Savirankos metodo analizė ir pasikliautinis intervalas patvirtina reikšmingą netiesioginį GR konstruktyvumo efektą informacijos teisingumui per LMX ($\beta = 0,25$, $BootSE = 0,10$, 95% PI [0.09, 0.41]), šis netiesioginis ryšys – vidutinio stiprumo ir teigiamas. Taigi, mediacijos modelis reikšmingas, pati mediacija – dalinė. GR konstruktyvumas tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai per LMX veikia suvoktą informacijos teisingumą, tačiau tiesioginis ryšys išlieka stipresnis.

Galiausiai, analizuotas LMX tarpininkavimas GR skubumo ir dažnio sąryšyje su informacijos teisingumu (8 pav.).



8 pav. Mediacijos rezultatų modelis: vadovo-pavaldinio santykių kokybės vaidmuo grįžtamojo ryšio skubumo ir dažnio bei informacijos teisingumo ryšyje.
 Pastaba. Nurodyti standartizuoti beta (β) koeficientai, * $p < 0,01$, ** $p < 0,001$.

Rezultatai panašūs, GR skubumas ir dažnis bei LMX reikšmingai prognozuoja informacijos teisingumą ($R^2 = 0,46$, $F(2,179) = 75,01$, $p < 0,001$), paaiškindami ~46% jo sklaidos. Kontroliuojant GR skubumą ir dažnį, LMX reikšmingai, teigiamai ir stipriai siejasi su informacijos teisingumu ($\beta = 0,55$, $SE = 0,01$, $t(179) = 8,88$, 95% PI [0.08, 0.13]). Bendras GR skubumo ir dažnio efektas informacijos teisingumui, kai neatsižvelgiama į LMX, yra statistiškai reikšmingas, o ryšys – teigiamas ir stiprus ($\beta = 0,46$, $SE = 0,07$, $t(180) = 7,04$, 95% PI [0.34, 0.61]). Kai į LMX atsižvelgiama, tiesioginis GR skubumo ir dažnio efektas informacijos teisingumui išlieka statistiškai reikšmingu, bet sumažėja ir lieka mažo stiprumo ($\beta = 0,23$, $SE = 0,06$, $t(179) = 3,56$, 95% PI [0.10, 0.35]). Savirankos metodu (pasikliautinis intervalas neapima 0) patvirtinas statistiškai reikšmingas netiesioginio GR skubumo ir dažnio efektas informacijos teisingumui per LMX ($\beta = 0,25$, $BootSE = 0.05$, 95% PI [0.15, 0.35]). Taigi, mediacija yra dalinė, t.y. GR skubumas ir dažnis su informacijos teisingumu siejasi tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai – tarpininkaujant LMX. Tačiau netiesioginis ryšys (per LMX) tarp šių konstrukto yra stipresnis.

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Šiuo darbu buvo siekiama įvertinti iš tiesioginio vadovo gaunamo GR specifikacijų, LMX bei suvokto OT sąsajas. Rezultatai parodė, kad nepriklausomai nuo vadovo pavaldiniams teikiamo GR formos (gyvai ar nuotoliu), tiriamųjų gaunamo GR konstruktyvumo, skubumo ir dažnio vertinimai, jų suvokiama santykių kokybė su tiesioginiu vadovu bei suvoktas skirstymo, procedūros, tarpasmeninis ir informacijos teisingumas nesiskyrė. Šie rezultatai rezonuoja su Varma et al. (2022) tyrimu, parodžiusiu, kad nuotolinė vadovo ir pavaldinio komunikacija (GR) nors ir pakitusios dinamikos, tačiau nesumažina LMX. Bei Soucek ir Rupprecht (2020) tyrimo rezultatais – darbuotojų įsitraukimas į darbą (kaip GR pasekmė) reikšmingai nesiskiria priklausomai nuo GR formos (gyvai ar nuotoliu). Viena galimų tokių rezultatų priežasčių – GR teikimo forma nėra vienintelis reikšmingas faktorius vertinant GR specifikacijas, LMX ar OT. Kiti šalutiniai kintamieji galėjo turėti įtakos, pvz., pasitikėjimas vadovu ir jo parama (Varma et al., 2022), asmeninės GR gavėjo bei teikėjo charakteristikos (Bernerth et al., 2007; Dulebohn et al., 2011). Galiausiai, LMX kaip priklausomas kintamasis analizėje, galėjo būti reikšmingu kontekstiniu veiksniu, užgožiančiu GR formos poveikį (pvz., Sparr ir Sonnentag (2008) tyrime grįžtamojo ryšio teisingumo suvokimas su darbuotojų gerove siejosi netiesiogiai per LMX). Be to, pastaruoju metu nuotolinė komunikacija yra tapusi gana įprasta praktika organizacijose (Zhang & Agarwal, 2009; Rehman et al., 2021), bei atsižvelgiant į tai, kad šio tyrimo dalyvių GR, LMX ir suvokto OT vertinimai gana aukšti (4 priedas), tikėtina, kad vadovai deda daugiau pastangų ar yra išmokę teikti konstruktyvų ir reguliarią GR, palaikyti efektyvius darbinius santykius su pavaldiniais bei stengtis atsižvelgti į elgsenos teisingumą net ir nuotoliu.

Analizuojant rezultatus taip pat pastebėta, kad GR konstruktyvumas bei skubumas ir dažnis reikšmingai siejasi su LMX. Tiksliau iš tiesioginio vadovo gaunamas konstruktyvesnis, skubesnis ir dažnesnis GR veda link geresnės kokybės santykio tarp vadovo ir pavaldinio formavimosi, o tokį rezultatą patvirtina ir nemaža dalis ankstesnių tyrimų (Sparr & Sonnentag, 2008; Dulebohn et al., 2011). Jis sutampa su Cook ir Steyn (2024) įžvalgomis apie GR kaip mechanizmą, atliekantį reikšmingą vaidmenį vadovo ir pavaldinio tarpusavio sąveikoje, taip gerindamas judviejų santykių kokybę, pridėdant, jog GR turėtų būti reguliarus ir teikiamas laiku. Taigi, kaip mini Alo ir Arslan (2022), priklausomai nuo vadovo GR, jo teikimo taktikos (pvz., laiku teikiama konstruktyvi kritika) priklausys, kokias GR gavėjo (pavaldinio) reakcijas jis iššauks vadovo ir organizacijos atžvilgiu, kiek pavaldinys bus linkęs priimti GR bei bendradarbiauti, ko pasekoje atitinkamai bus paveikta LMX kokybė. Būtent šis minėtasis pavaldinio polinkis bendradarbiauti su vadovu, kaip reakcija į iš jo gaunamą GR, yra centrinė LMX teorijos ašis, kuri paremta socialinių mainų ir

abipusės sąveikos konceptais (Lodewijx, 2008; Colquitt et al., 2013; Sobral & Furtado, 2024). Tad nors ir tyrime matuota vienpusė kryptis, kaip GR siejasi su LMX, šis ryšis yra cikliškas ir kaip mini Chun ir kt. (2014) padedantis formuoti efektyvią darbinę vadovo-pavaldinio partnerystę bei lemiantis judviejų santykio kokybę. Manoma, kad pavaldinys esantis santykiyje su vadovu ne tik tikisi sulaukti iš jo GR, tačiau turi lūkestį, kad jis bus teisingas (Steelman, Levy & Snell, 2004; Eva et al., 2019). Taigi, kalbama apie vadovo elgsenos ir komunikacijos teisingumo vertinimą. Kaip parodė šio darbo rezultatai, atrastos sąsajos tarp GR ir suvokto OT dimensių, kurios yra daugiausia pastebimos ne tiesiogiai, o per LMX.

Igyvendinant 2-9 šio darbo uždavinius ir mėginant išsiaiškinti, LMX tarpininkavimą GR charakteristikų ir suvokto OT dimensių ryšiuose, gauti rezultatai atskleidė, kad LMX reikšmingai tarpininkauja (pilnai arba dalinai) tiek GR konstruktyvumo, tiek GR skubumo ir dažnio sąryšyje su procedūros, tarpasmeniniu ir informacijos teisingumu, išskyrus skirstymo teisingumą (gauti kitokie rezultatai). Tokie rezultatai yra patvirtinantys mintis, kad OT yra socialiai konstruojamas ir darbuotojų suvokiamas subjektyviai patiriant bei vertinant sprendimus ir įvykius jų atžvilgiu darbe (Colquitt et al., 2001; Cropanzano & Ambrose, 2015), o vadovo (kaip organizacijos atstovo) elgsena, kuriai priskiriamas ir GR taip pat vertinamas per teisingumo prizmę. Tad panašu, jog GR su LMX, turėdami bendrą elementą – tarpasmeninę komunikaciją siejasi su pavaldinių reakcijomis, tarp kurių – suvoktas OT.

Žvelgiant į kiekvieną suvokto OT dimensiją atskirai, pastebėta, kad tiek GR konstruktyvumo, tiek GR skubumo ir dažnio teigiama sąsaja su procedūros teisingumu nėra tiesioginė, o pilnai einanti per LMX. Tiksliau, konstruktyvesnis, skubesnis ir dažnesnis GR veda link geresnės santykių tarp vadovo ir pavaldinio kokybės, o pastaroji skatina didesnę suvoktą procedūros teisingumą. Vadinasi, šios GR charakteristikos nebūtinai yra pakankamos tiesiogiai didinti darbuotojų teisingumo suvokimą vertinant procedūras, tam reikalingas aukštesnis LMX. Rezultatai dalinai primena Feys ir kt. (2008) tyrimo rezultatus atradusius, kad procedūros teisingumas siejasi su GR priėmimu per LMX.

Kalbant apie skirstymo teisingumą, gauti nuo kitų OT dimensių reikšmingai besiskiriantys rezultatai. Pastebėta, kad GR konstruktyvumas tiesiogiai siejasi su skirstymo teisingumu nepriklausomai nuo LMX, t.y. konstruktyvesnis GR pats savaime skatina didesnę suvoktą skirstymo teisingumą. Vadinasi, kad pagal gautus rezultatus darbuotojai vertindami jų atžvilgiu skirtų rezultatų (pvz., GR) teisingumą remiasi paties gaunamo GR turiniu (šiuo atveju konstruktyvumu), o ne tarpasmeniniu santykiu. Taigi, nepriklausomai nuo LMX, vien konstruktyvaus tiesioginio vadovo GR pakanka, kad būtų paskatintas skirtų rezultatų (skirstymo) teisingumo suvokimas. Tačiau, vertinant GR skubumą ir dažnumą sąsajoje su skirstymo teisingumu, gauti visiškai kitokie

rezultatai – tiesioginio ryšio tarp šių konstruktyvų visai nerasta, o sąryšis tarp skubaus ir dažno GR bei skirstymo teisingumo atsiranda tik per LMX. Vadinasi, šiuo atveju aukštesnis LMX yra būtinas faktorius, kad skubesis ir dažnesnis GR būtų susietas su didesniu skirstymo teisingumo suvokimu. Rezultatai dalinai primintų Kinicki ir kt. (2004) pastebėjimus, kad GR dažnumas teigiamai susijęs su OT suvokimu. Šio darbo rezultatus galima aiškinti gilinantis į skirstymo teisingumo sampratą, teigiančią, kad formuodami skirstymo teisingumo suvokimą darbuotojai vertina kiek rezultatai jų atžvilgiu buvo skirti teisingai (Colquitt et al., 2001, Colquitt & Zipay, 2015). Panašiai, kaip Keeping ir Levy (2000) aptariamame veiklos vertinimo kontekste, kuris irgi gali būti prilyginamas GR apie darbuotojo veiklą, skirstymo teisingumu vertinama, kiek vertinimas yra gautas teisingai atsižvelgiant į įdėtą darbą. Kaip minėta anksčiau, GR gali būti įvardijamas skirtingai - kaip rezultatas (Larson, 1986), kaip mechanizmas (Lam et al., 2011), kaip interakcija (Fong et al, 2016) ir pan. GR konstruktyvumas atspindi turinį, tad pavaldiniai galimai jį suvokia kaip rezultatą skirtą darbuotojui, kurį vertina per skirstymo teisingumo prizmę, o GR skubumas ir dažnis daugiau iliustruoja būdą kaip vadovo GR yra teikiamas, tad galimai labiau siejamas su elgsena, mechanizmu, suvokiamas kaip interakcija, kuri vertinama skirstymo teisingumo plotmėje. Galimai dėl skirtingų GR ir jo charakteristikų sampratos, skirstymo teisingumo atveju konstruktyvus GR suprastas kaip rezultatas tiesiogiai siejasi su didesniu skirstymo teisingumo suvokimu, o skubus ir dažnas GR suprastas kaip komunikacijos būdas, interakcija nėra susiejamas su skirstymo teisingumu tiesiogiai, tačiau tik per LMX.

Tarpasmeninio teisingumo atveju, tiek GR konstruktyvumas, tiek GR skubumas ir dažnis siejasi su suvoktu tarpasmeniniu teisingumu, tačiau LMX rolė šiame sąryšyje abiem GR charakteristikų atvejais yra kitokia. GR konstruktyvumas su tarpasmeniniu teisingumu siejasi tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai per LMX kokybę. Rezultatai gali būti aiškinami, kad konstruktyvus GR, kuris nusakomas kaip aktualus, naudingas, faktinis bei akcentuojantis komunikacinius aspektus, t.y. teikiamas išreiškiant pagarbą ir susirūpinimą (Ovando, 1994; Chory & Kingsley Westerman, 2009), pats savaime yra tarsi indikatorius pavaldiniui apie teisingą tarpasmeninį santykį, skatinantį tarpasmeninio teisingumo suvokimą. Tačiau tuo pat metu, konstruktyvus GR padeda kurti geresnį santykį tarp vadovo ir pavaldinio, ko pasekoje pavaldinys galimai jaučiasi gerbiamas, palaikomas, vadovo elgsena traktuojama kaip teisinga jo atžvilgiu ir tai prisideda prie didesnio suvokto tarpasmeninio teisingumo. Visų konstruktyvų – konstruktyvaus, skubaus ir dažno GR, aukštos LMX kokybės ir tarpasmeninio teisingumo apibūdinimuose minima ir akcentuojama teisinga, pagarbi, ori, dėmesinga bei mandagi vadovo tarpasmeninė elgsena su pavaldiniu (Ovando, 1994; Colquitt et al., 2001; Sobral & Furtado, 2024). Tačiau skubus ir dažnas GR su tarpasmeniniu suvokimu siejasi netiesiogiai, o per LMX, vadinasi, kad nepakanka vien skubaus ir dažno GR siekiant padidinti

suvoktą tarpasmeninį teisingumą, tam reikalinga aukšto kokybės vadovo-pavaldinio santykių kokybė. Manoma, kad dažnesnė ir betarpiškesnė vadovo-pavaldinio komunikacija palaiko judviejų socialinę sąveiką (Son, Kim & Kim, 2014; Jansson & Kangas, 2024), tad ir LMX, o Cropanzano, Bowen ir Gilliland (2007) teigimu, pavaldiniai siekia šios sąveikos ir tarpasmeninis teisingumas siejamas būtent su individualia vadovo ir pavaldinio interakcija. Rezultatai dalinai rezonuoja su kai kurių (Son, Kim & Kim, 2014; He et al., 2017) autorių mintimis, kad tarpasmeninis teisingumas atspindi vadovo vaidmens ir elgsenos su pavaldiniais pobūdį, Piccolo ir kt. (2008) tyrimu, kuriame atrasta LMX ir tarpasmeninio teisingumo sąsaja bei Eib ir kt. (2024) tyrimu, atradusiu sąsajas tarp nuolatinio GR, vadovo patikimumo ir OT suvokimo tarp vadovo ir pavaldinių.

Galiausiai, tyrimo rezultatai parodė, kad konstruktyvus, skubus ir dažnas GR siejasi su informacijos teisingumo suvokimu dalinai tiesiogiai, dalinai per LMX. Formuodami informacijos teisingumo suvokimą pavaldiniai vertina, kiek su jais buvo pasidalinta paaiškinimais apie priimtus sprendimus ir taikytas procedūras (šiuo atveju GR) ir kiek tie paaiškinimai buvo aiškūs, atspindintys tiesą ir laiku pateikti (Colquitt et al., 2013). Tad iš vienos pusės, minėtosios GR charakteristikos pačios savaime atspindi aiškią, skaidrią vadovo komunikaciją, kuri suvokiama kaip teisinga. Jei GR laikysime, kaip Aguinis, Gottfredson ir Joo (2012) mini informacija teikiama darbuotojui, bei kaip papildoma Jansson ir Kangas (2024) diadinės vadovo ir pavaldinio sąveikos proceso dalimi, kuri suteikia darbuotojui informacijos apie jo veiklą ir elgesį darbe, tuomet, galime įžvelgti kodėl konstruktyvus, skubus ir dažnas GR su tarpasmeniniu teisingumu siejasi ir netiesiogiai – per LMX. Konstruktyviu, skubiu ir dažnu GR perduodama tikėtina daugiau tikslesnės informacijos apie pavaldinio darbą, tad pasekoje reguliarios, atviros ir pasitikėjimą keliančios vadovo komunikacijos, formuojasi aukštesnis LMX, leidžiantis vadovui aiškiau ir atviriau komunikuoti, o tai paskatina darbuotoją formuoti didesnę informacijos teisingumo suvokimą apie vadovo elgesnį teikiant GR ir patį GR turinį. Taigi, GR charakteristikos kartu su LMX kokybe veikia paraleliai formuodami darbuotojo informacijos teisingumo suvokimą.

Tyrimo ribotumai

Dėl tyrimo imties atrankos metodo (netikimybinė patogioji) nėra galima gautų rezultatų generalizuoti visoms organizacijoms ar darbuotojų populiacijai, nes kai kurie asmenys tikėtina turėjo didesnę galimybę būti įtraukti į tyrimo imtį. Be to, nors ir imties dydis buvo užtektingas mediacinei analizei atlikti, tačiau atsižvelgiant į kai kurių tyrimo konstrukto (GR ir OT) daugiadimensiškumą ir tai, kad dimensijos buvo nagrinėtos atskirai, toks imties dydis ($N=182$) gali

būti nepakankamai veiksmingas dėl ribotos statistinės galios aptikti mažesnius poveikius, t.y. ryšius tarp konstruktyvų. Naudojant daugiadimensinius konstruktyvus tyrimas tampa turtingesniu, bet išauga galima kintamųjų persiklojimo rizika bei rezultatų interpretavimo sudėtingumas. Taip pat, atsižvelgiant į analitinio skerspjūvio tyrimo niuansus, mediacine analize tiriant ryšius tarp kintamųjų derėtų atsargiai vertinti priežastinį tarpininkavimo kelią. Norint tiksliau aiškinti priežastingumą vertėtų atlikti longitudinalinį ar eksperimentinį tyrimą. Kadangi tyrime naudoti instrumentai grįsti savianalize (angl. *self-report*) vertinimai bei stebimi ryšiai gali būti paveikti respondentų subjektyvių vertinimų. Galiausiai tyrime analizuoti tik pavaldinių subjektyvūs vertinimai, tačiau atsižvelgiant į LMX teoriją, kalbančią apie diadą – vadovo ir pavaldinio porą bei jų tarpusavio sąveiką, siūloma ateityje tirti darbo grupės diadas ir įtraukti socialinio palyginimo matavimus, nes (ne)teisingumo suvokimas dalinai kyla dėl lyginimosi su kitais kolegomis ir kaip tas pats vadovas su jais elgiasi.

IŠVADOS

1. Grįžtamojo ryšio teikimo forma (gyvai ar nuotoliu) neturi reikšmingų sąsajų su grįžtamojo ryšio konstruktyvumu, skubumu ir dažnio, vadovo-pavaldinio santykių kokybės, procedūros, skirstymo, informacijos ir tarpasmeninio teisingumo suvokimu.
2. Grįžtamojo ryšio konstruktyvumas, skubumas ir dažnis pilnai netiesiogiai siejasi su procedūros teisingumu per LMX.
3. Grįžtamojo ryšio konstruktyvumas reikšmingai siejasi su skirstymo teisingumu LMX neatliekant tarpininkavimo vaidmens, o grįžtamojo ryšio skubumas ir dažnis netiesiogiai siejasi su skirstymo teisingumu per LMX.
4. Grįžtamojo ryšio konstruktyvumas dalinai netiesiogiai siejasi su tarpasmeniniu teisingumu per LMX, grįžtamojo ryšio skubumas ir dažnis – pilnai netiesiogiai siejasi su tarpasmeniniu teisingumu per LMX.
5. Grįžtamojo ryšio konstruktyvumas, skubumas ir dažnis dalinai netiesiogiai siejasi su informacijos teisingumu per LMX.

PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS

1. Vadovai, gali paskatinti skirstymo teisingumo suvokimą užtikrindami, kad jų pavaldiniams teikiamas grįžtamasis ryšys yra konstruktyvus ir suvokimas kaip toks, nepriklausomai nuo to, kokios kokybės santykis palaikomas su pavaldiniu. Tačiau, vadovai turi įvertinti, kad dažnas ir skubus grįžtamasis ryšys neužtikrina didesnio skirstymo teisingumo suvokimo – tam būtinas aukštos kokybės santykis tarp vadovo ir pavaldinio.
2. Vadovams verta suvokti, kad grįžtamojo ryšio teikimo forma nėra savaime reikšmingas aspektas darbuotojų teisingumo suvokimo formavime ar santykio tarp vadovo ir pavaldinio kokybės vertinime, tačiau kontekstas, t.y. kaip ir koks grįžtamasis ryšys yra teikiamas, bei kaip vadovas elgiasi su pavaldiniu, galimai turi daugiau svorio pavaldinių reakcijoms ir suvokimams.
3. Siekiant paskatinti darbuotojų procedūros teisingumo suvokimą, vertėtų prioritetą teikti kokybiško, pasitikėjimu grįsto santykio tarp vadovo ir pavaldinio kūrimui. Išmokyti vadovus, ne tik teikti konstruktyvų, reguliarių ir neuždelstą grįžtamąjį ryšį, tačiau užtikrinti, kad vadovas laikosi teisingų procesų grįžtamajam grįšiui formuoti ir teikti, kad darbuotojams tai yra paaiškinama ir, kad jie suvokia, jog šis vadovo elgesys yra procedūriškai teisingas.
4. Norint paskatinti darbuotojų suvoktą informacijos ir tarpasmeninį teisingumą, taip pat vertėtų skatinti ir akcentuoti aiškią, skaidrią, pagarbią ir mandagią vadovų komunikaciją bei santykį su pavaldiniais, tačiau konstruktyvesnis, dažnesnis ir betarpiškesnis grįžtamasis ryšys irgi gali padėti padidinti šių teisingumo dimensių suvokimą, ypač reguliariu grįžtamuoju ryšiu skatinant tarpasmeninį teisingumą.
5. Beveik visais atvejais norint padidinti darbuotojų organizacinio teisingumo suvokimą, verta ne tik atsižvelgti vadovų į teikiamo grįžtamojo ryšio pobūdį, tačiau, akcentuoti ir investuoti į vadovo komunikacijos su pavaldiniais įgūdžius, jų gebėjimą megzti teisingą, pagarbų ir efektyvų santykį su pavaldiniais.

LITERATŪRA

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2).

Aggarwal, A., Goyal, J. and Nobi, K. (2018) Examining the Impact of Leader-Member Exchange on Perceptions of Organizational Justice: The Mediating Role of Perceptions of Organizational Politics. *Theoretical Economics Letters*, 8, 2308-2329. <https://doi.org/10.4236/tel.2018.811150>.

Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons*, 55(2), 105–111. doi:10.1016/j.bushor.2011.10.004

Alder, G. S., & Ambrose, M. L. (2005). An examination of the effect of computerized performance monitoring feedback on monitoring fairness, performance, and satisfaction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 161–177. doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.003.

Alvero, A. M., Bucklin, B. R., & Austin, J. (2001). An Objective Review of the Effectiveness and Essential Characteristics of Performance Feedback in Organizational Settings (1985-1998). *Journal of Organizational Behavior Management*, 21(1), 3–29. doi:10.1300/j075v21n01_02.

Alo, O. & Arslan, A. (2022), "The antecedents of leader-member-exchange (LMX) relationships in African context: the influence of the supervisor's feedback delivery-tactic", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 30 No. 7, pp. 67-94. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2021-2878>

Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491–500. <https://doi.org/10.1037/a0013203>

Andersen, I., Buch, R., & Kuvaas, B. (2020). A Literature Review of Social and Economic Leader–Member Exchange. *Frontiers in Psychology*, 11. doi:10.3389/fpsyg.2020.01474

Assefa, Y., Moges, B. T., Tilwani, S. A., & Shah, M. A. (2024). The mediating role of leader-member exchange (LMX) in the structural relationship between organizational justice and employee voice behaviour in higher education. *Heliyon*, 10(4), e26242. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e26242>

Bagwell, S. P. (2022) The Impact of Degree of Virtualness on Performance Appraisal Scores and Organizational Justice in the U.S. Navy Reserves. *Dissertations from the Executive Doctorate in Business Administration Program*. 46. https://scholarship.rollins.edu/dba_dissertations/46

Bernerth, J.B., Armenakis, A.A., Feild, H.S., Giles, W.F. and Jack Walker, H. (2007), "Is personality associated with perceptions of LMX? An empirical study", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28 No. 7, pp. 613-631. <https://doi.org/10.1108/01437730710823879>

Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). JAI Press.

Bies, R. J. (2001). International (in)justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organization justice* (pp. 89–118). Stanford University Press.

Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2003). A Four-Component Model of Procedural Justice: Defining the Meaning of a “Fair” Process. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(6), 747-758. <https://doi.org/10.1177/0146167203029006007>.

Cheng, S. Y. (Cheryl). (2014). The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1131–1148. doi:10.1080/09585192.2013.816864.

Chory, R. M., & Kingsley Westerman, C. Y. (2009). Feedback and fairness: The relationship between negative performance feedback and organizational justice. *Western journal of communication*, 73(2), 157-181. DOI: 10.1080/10570310902856055

Chun, J. U., Choi, B. K., & Moon, H. K. (2014). Subordinates’ feedback-seeking behavior in supervisory relationships: A moderated mediation model of supervisor, subordinate, and dyadic characteristics. *Journal of Management & Organization*, 20(4), 463–484. doi:10.1017/jmo.2014.39

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>.

Colquitt, J. A., Greenberg, J. & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3–56). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Colquitt, J. A., & Shaw, J. C. (2005). How should organizational justice be measured? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 113–152). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>

Colquitt, J. A., & Zipay, K. P. (2015). Justice, fairness, and employee reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 75–99. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111457>

Coun, M. J. H., De Ruiter, M., & Peters, P. (2023). At your service: supportiveness of servant leadership, communication frequency and communication channel fostering job satisfaction across generations. *Frontiers in psychology*, 14, 1183203. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1183203>

Cook, S. & Steyn, R. (2024). The role of feedback in the development of managers. *Interdisciplinary Journal of Management Sciences*, 1, 1-16. <https://doi.org/10.38140/ijms-2024.vol1.15>

Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *The Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>.

Cropanzano, R. S., & Ambrose, M. L. (2015). Organizational justice: Where we have been and where we are going. In R. S. Cropanzano & M. L. Ambrose (Eds.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (pp. 3–13). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199981410.013.0001>.

Cropanzano, R. S., Ambrose, M. L., Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2015). Measuring Justice and Fairness. *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*. doi:10.1093/oxfordhb/9780199981410.013.8

Dionne, S. D., Sayama, H., Hao, C., & Bush, B. J. (2010). The role of leadership in shared mental model convergence and team performance improvement: An agent-based computational model. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1035–1049. doi:10.1016/j.leaqua.2010.10.007.

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2011). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>

Eib, C., Hellgren, J., Falkenberg, H., & Sverke, M. (2024). What makes employees and managers see eye to eye concerning organizational justice? Predicting congruence in the Swedish pay-setting context. *Economic and Industrial Democracy*, 46(2), 496-521. <https://doi.org/10.1177/0143831X241261311> (Original work published 2025)

Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12(4), 555–578. doi:10.1016/s1053-4822(02)00070-0

Ertürk, A. (2007). Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 257–270. doi:10.1108/02683940710733089

Eva, N., Meacham, H., Newman, A., Schwarz, G. & Tham, T.L. (2019). Is coworker feedback more important than supervisor feedback for increasing innovative behavior? *Hum Resour Manage.*; 58: 383–396. <https://doi.org/10.1002/hrm.21960>

Feys, M., Libbrecht, N., Anseel, F. & Lievens, F. (2008). A Closer Look at the Relationship between Justice Perceptions and Feedback Reactions: The role of the quality of the relationship with the supervisor. *Psychologica Belgica*. 48. DOI: 127-156. 10.5334/pb-48-2-3-127.

Fong, C. J., Warner, J. R., Williams, K. M., Schallert, D. L., Chen, L.-H., Williamson, Z. H., & Lin, S. (2016). Deconstructing constructive criticism: The nature of academic emotions associated with constructive, positive, and negative feedback. *Learning and Individual Differences*, 49, 393–399. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2016.05.019>

Fong, C. J., Schallert, D. L., Williams, K. M., Williamson, Z. H., Warner, J. R., Lin, S., & Kim, Y. W. (2018). When feedback signals failure but offers hope for improvement: A process model of constructive criticism. *Thinking Skills and Creativity*, 30, 42–53. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2018.02.014>

Fong, C. J., Schallert, D. L., Williams, K. M., Williamson, Z. H., Lin, S., Kim, Y. W., & Chen, L. H. (2021). Making feedback constructive: the interplay of undergraduates' motivation with perceptions of feedback specificity and friendliness. *Educational Psychology*, 41(10), 1241-1259. <https://doi.org/10.1080/01443410.2021.1951671>

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5).

Greenberg, J. (2001). Setting the Justice Agenda: Seven Unanswered Questions about “What, Why, and How.” *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 210–219. doi:10.1006/jvbe.2001.1792.

Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81–112. <https://doi.org/10.3102/003465430298487>

Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (Vol. 3). The Guilford Press.

He, W., Fehr, R., Yam, K. C., Long, L.-R., & Hao, P. (2017). Interactional justice, leader–member exchange, and employee performance: Examining the moderating role of justice differentiation. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 537–557. <https://doi.org/10.1002/job.2133>

Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349–371. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.4.349>

Jansson, L.J. & Kangas, H. (2024), "The art of staying in touch – exploring daily feedback interactions between a leader and a subordinate in remote work", *Personnel Review*, Vol. 54 No. 2, pp. 660-679. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2023-0301>

Kang, M., & Sung, M. (2019). To leave or not to leave: the effects of perceptions of organizational justice on employee turnover intention via employee-organization relationship and employee job engagement. *Journal of Public Relations Research*, 1–24. doi:10.1080/1062726x.2019.1680988

Kaminskas, G., Bartkus, E.V. ir Pilinkus, D. (2011). Leadership as Reciprocity of Leader and Followers. *Engineering Economics*, 22(2). doi: 10.5755/j01.ee.22.2.314

Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2000). Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 708–723. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.708>

Kivimäki, M., Ferrie, J. E., Head, J., Shipley, M. J., Vahtera, J., & Marmot, M. G. (2004). Organisational justice and change in justice as predictors of employee health: The Whitehall II study. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 58(11), 931–937. <https://doi.org/10.1136/jech.2003.019026>

Koopman, J., Matta, F. K., Scott, B. A., & Conlon, D. E. (2015). Ingratiation and popularity as antecedents of justice: A social exchange and social capital perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 131, 132–148. doi:10.1016/j.obhdp.2015.09.001

Konovsky, M.A. (2000) Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26, 489-511. <https://doi.org/10.1177/014920630002600306>

Kivipõld, K., Türk, K. and Kivipõld, L. (2021), "Performance appraisal, justice and organizational effectiveness: a comparison between two universities", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 70 No. 1, pp. 87-108. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2019-0229>

Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2017). Constructive Supervisor Feedback is not Sufficient: Immediacy and Frequency is Essential. *Human Resource Management*, 56(3), 519-531. doi:10.1002/hrm.21785.

Lam, C. F., DeRue, D. S., Karam, E. P., & Hollenbeck, J. R. (2011). The impact of feedback frequency on learning and task performance: Challenging the “more is better” assumption. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 217-228. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.05.002>

Lam, L. W., Peng, K. Z., Wong, C.-S., & Lau, D. C. (2015). Is More Feedback Seeking Always Better? Leader-Member Exchange Moderates the Relationship Between Feedback-Seeking Behavior and Performance. *Journal of Management*, 43(7), 2195-2217. <https://doi.org/10.1177/0149206315581661>

Larson, J. R. (1986). Supervisors' performance feedback to subordinates: The impact of subordinate performance valence and outcome dependence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37(3), 391–408. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(86\)90037-3](https://doi.org/10.1016/0749-5978(86)90037-3)

Lazauskaitė-Zabielskė, J. ir Bagdžiūnienė, D. (2008). ORGANIZACINIO TEISINGUMO VAIDMUO PRIIMANT SPRENDIMUS PAAUKŠTINTI. *Psichologija*. 38. DOI: 10.15388/Psichol.2008.0.2604.

Lazauskaitė - Zabielskė, J. (2017). Organizacijos teisingumas: nuo atskirų sprendimų teisingumo iki teigiamų darbuotojo nuostatų. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla; De Gruyter. 2017, T. 77, p. 81-99.. ISSN 1392-1142. eISSN 2335-8750. doi: 10.1515/mosr-2017-0005.

Lee, J. (2001). Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Justice, and Cooperative Communication. *Management Communication Quarterly*, 14(4), 574–589. doi:10.1177/0893318901144.

Lipnevich, A.A. & Panadero, E. (2021) A Review of Feedback Models and Theories: Descriptions, Definitions, and Conclusions. *Front. Educ.* 6:720195. doi: 10.3389/educ.2021.720195

Lodewijkx, H. (2008). The norm of reciprocity. In William A. Darity (Ed.) (2008). International Encyclopedia of the Social Sciences (pp. 107-109). Farmington Hills (MI): Thomson / Gale". Paimta iš: https://www.researchgate.net/publication/257940824_The_norm_of_reciprocity.

Lurie, N. H., & Swaminathan, J. M. (2009). Is timely information always better? The effect of feedback frequency on decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 315–329. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.05.005>

Madurani, D.N. & Pasaribu, M. (2021). The Effect of Talent Management on Employee Retention Mediated by Organizational Justice and Talent Perception Congruence. *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 210. doi: 10.2991/aebmr.k.220304.031.

Martin, R., Epitropaki, O., Thomas, G., & Topakas, A. (2010). A review of leader-member exchange research: future prospects and directions. In G. P. Hodgkinson, & J. K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organisational psychology 2010* (pp. 35-88). (International review of industrial and organisational psychology; No. 25). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9780470661628.ch2>.

Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2015). Leader-Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67–121. doi:10.1111/peps.12100

Mason, M. A., & Redmon, W. K. (1992). Effects of immediate versus delayed feedback on error detection accuracy in a quality control simulation. *Journal of Organizational Behavior Management*, 13(1), 49–83. https://doi.org/10.1300/J075v13n01_05

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *The Academy of Management Journal*, 43(4), 738–748. <https://doi.org/10.2307/1556364>.

Messick, D. M., & Sentis, K. P. (1979). Fairness and preference. *Journal of Experimental Social Psychology*, 15(4), 418–434. doi:10.1016/0022-1031(79)90047-7

Mikula, G., Petri, B., & Tanzer, N. K. (1990). What people regard as unjust: Types and structures of everyday experiences of injustice. *European Journal of Social Psychology*, 20(2), 133–149. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420200205>

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>

Omar, A., Salessib, S., Vaamonde, J. D., & Urteaga, F. (2018). Psychometric properties of Colquitt's Organizational Justice Scale in Argentine workers. *Liberabit. Revista Peruana de Psicología*, 24(1), 61-79. <https://doi.org/10.24265/liberabit.2018.v24n1.05>.

Olencevičius, S. (2019). Feedback intervention influence on individual performance. [Doctoral dissertation]. <https://www.lituanistika.lt/content/92002>

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

Piccolo, R. F., Bardes, M., Mayer, D. M., & Judge, T. A. (2008). Does high quality leader-member exchange accentuate the effects of organizational justice? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 273–298. <https://doi.org/10.1080/13594320701743517>.

Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R., & Arad, S. (2018). The Evolution of Performance Management: Searching for Value. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1). doi:10.1146/annurev-orgpsych-012218-015009

Ramani, S., Könings, K. D., Ginsburg, S., & van der Vleuten, C. P. (2019). Feedback Redefined: Principles and Practice. *Journal of general internal medicine*, 34(5), 744–749. <https://doi.org/10.1007/s11606-019-04874-2>

Rehman, N., Mahmood, A., Ibtasam, M., Murtaza, S. A., Iqbal, N., & Molnár, E. (2021). The psychology of resistance to change: The antidotal effect of organizational justice, support and leader-member exchange. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 678952. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.678952>.

Rødsvik, O. M. & Marjara, S. K. (2023). The Mediating and Moderating Role of LMX on the Relationship Between Feedback and Motivational Climate. *Paimta iš: https://hdl.handle.net/11250/3097963*.

Schulze, J., Schultze, M., West, S. G., & Krumm, S. (2017). The knowledge, skills, abilities, and other characteristics required for face-to-face versus computer-mediated communication: Similar or distinct constructs? *Journal of Business and Psychology*, 32(3), 283–300. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9465-6>.

Sinha, N. & Glass, A.L. (2015) Delayed, but not immediate, feedback after multiple-choice questions increases performance on a subsequent short-answer, but not multiple-choice, exam: evidence for the dual process theory of memory. *J Gen Psychol* 142(2):118–134. Paimta iš: <https://doi.org/10.1080/00221309.2015.1024600>.

Srivastava, U. (2015) Multiple Dimensions of Organizational Justice and Work-Related Outcomes among Health-Care Professionals. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5, 666-685. doi: 10.4236/ajibm.2015.511067.

Sobral, F. & Furtado, L. (2024). LMX. In: M. Bal (ed.), *Encyclopedia of Organizational Psychology*. Edward Elgar. DOI:10.4337/9781803921761.00080

Son,S., Kim, D.Y. & Kim, M. (2014), Trust and burnout. *Asian Journal of Social Psychology*, 17: 12-24. <https://doi.org/10.1111/ajsp.12038>.

Sommer, K. L., & Kulkarni, M. (2012). Does constructive performance feedback improve citizenship intentions and job satisfaction? The roles of perceived opportunities for advancement, respect, and mood. *Human Resource Development Quarterly*, 23(2), 177–201. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21132>

Soucek, R. & Rupperecht, A., (2020) “Supervisor feedback as a source of work engagement? The contribution of day-to-day feedback to job resources and work engagement”, *EWOP in Practice* 14(1), 70–89. doi: <https://doi.org/10.21825/ewopinpractice.87134>

Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The Feedback Environment Scale: Construct Definition, Measurement, and Validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64(1), 165–184. <https://doi.org/10.1177/0013164403258440>

Steelman, L.A. & Williams, J.R. (2019). Using Science to Improve Feedback Processes at Work. In: Steelman, L.A., Williams, J.R. (eds) *Feedback at Work*. Springer, Cham. Paimta iš: https://doi.org/10.1007/978-3-030-30915-2_1.

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

Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349–361. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704_07.

Tseng, S. T., Levy, P. E., Young, S. H. A., Thibodeau, R. K., & Zhan, X. (2019). Frequent feedback in modern organizations: Panacea or fad? In L. A. Steelman & J. R. Williams (Eds.), *Feedback at work* (pp. 53–73). Springer Nature Switzerland AG. https://doi.org/10.1007/978-3-030-30915-2_4.

Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in Manager-Subordinate Relationships: Components, Configurations, and Outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 511-532. https://doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00023-0 (Original work published 2003)

Varma, A., Jaiswal, A., Pereira, V., & Kumar, Y. L. N. (2022). Leader-member exchange in the age of remote work. *Human Resource Development International*, 25(2), 219–230. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047873>

Vencloviėnė, J. (2010). Statistiniai metodai medicinoje. Kaunas: VDU. Paimta iš: <https://eltalpykla.vdu.lt/1/271>

Vriend, T., Said, R., Janssen, O., & Jordan, J. (2020). The Dark Side of Relational Leadership: Positive and Negative Reciprocity as Fundamental Drivers of Follower's Intended Pro-leader and Pro-self Unethical Behavior. *Frontiers in Psychology*, 11. doi:10.3389/fpsyg.2020.01473

Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance. *International Journal of Manpower*, 31(6), 660–677. doi:10.1108/01437721011073364

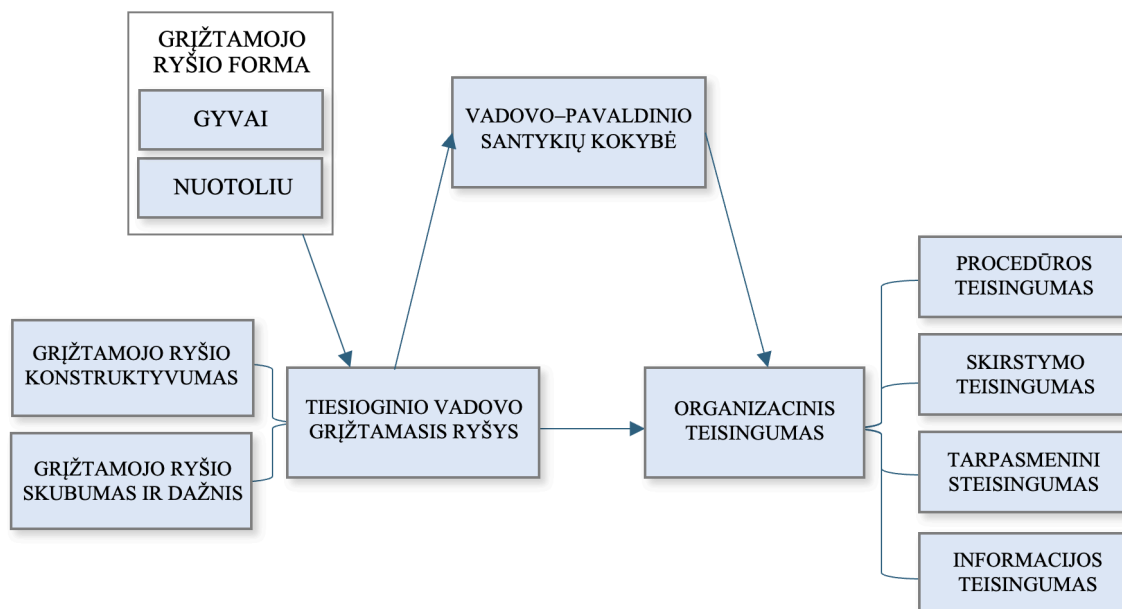
Westerman C. Y. K. & Westerman D. K. (2013). What's fair? Public and private delivery of project feedback. *International Journal of Business Communication*, 50(2), 190–207. <https://doi.org/10.1177/0021943612474991>

Woodrow, L. (2014). ANOVA, ANCOVA and MANOVA. In: *Writing about Quantitative Research in Applied Linguistics*. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/9780230369955_7

Williams, E.A., Scandura, T.A., Pissaris, S. & Woods, J.M. (2016), "Justice perceptions, leader-member exchange, and upward influence tactics", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 37 No. 7, pp. 1000-1015. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2013-0021>

PRIEDAI

1 priedas. Tyrimo schema – pagrindiniai konstruktai ir jų dimensijos



2 priedas. Grįžtamojo ryšio skalės tiriamosios faktorinės analizės (Varimax sukimas) teiginių svoriai faktoriuose

Teiginiai	Faktoriai	
	1 Grįžtamojo ryšio konstruktyvumas	2 Grįžtamojo ryšio skubumas ir dažnis
1 teiginys	0,83	
2 teiginys	0,79	
3 teiginys	0,78	
4 teiginys	0,76	
5 teiginys	0,70	
6 teiginys	0,68	0,44
7 teiginys		0,82
8 teiginys		0,78
9 teiginys		0,75
10 teiginys		0,67

Pastaba. Ryškesniu šriftu paženklinėti didžiausi teiginių svoriai faktoriuje.

3 priedas. Redaguotos organizacinės teisingumo skalės tiriamosios faktorinės analizės (Promax sukimas) teiginių svoriai faktoriuose

Teiginiai	Faktoriai			
	1 Informacijos teisingumas	2 Tarpasmeninis teisingumas	3 Skirstymo teisingumas	4 Procedūros teisingumas
1 teiginys	0,84			
2 teiginys	0,83			
3 teiginys	0,82	0,32		
4 teiginys	0,78	0,42		
5 teiginys	0,32	0,84		
6 teiginys	0,31	0,83		
7 teiginys		0,82		
8 teiginys		0,74		
9 teiginys			0,93	
10 teiginys			0,92	
11 teiginys			0,91	
12 teiginys				0,84
13 teiginys				0,84
14 teiginys	0,33			0,69

Pastaba. Ryškesniu šriftu paženklinėti didžiausi teiginių svoriai faktoriuje.

4 priedas. Vadovo-pavaldinio santykių kokybės faktorinės analizės (Varimax sukimas) teiginių svoriai faktoriuje

Teiginiai	Faktorius
	1 Vadovo-pavaldinio santykių kokybė
1 teiginys	0,88
2 teiginys	0,82
3 teiginys	0,81
4 teiginys	0,80
5 teiginys	0,77
6 teiginys	0,68
7 teiginys	0,66

5 priedas. Tyrimo skalių ir subskalių aprašomoji statistika

Skalė	Subskalė	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Organizacinis teisingumas	Skirstymo teisingumas	1	5	3,4	1,1
	Procedūros teisingumas	1	5	3,5	0,9
	Tarpasmeninis teisingumas	1	5	4,2	0,9
	Informacijos teisingumas	1	5	3,9	1
Vadovo-pavaldinio santykių kokybė		12	35	28,1	5,1
Grįžtamasis ryšys	Konstruktivumas	1	5	4,1	0,8
	Skubumas ir dažnis	1	5	3,2	0,9

Pastaba. *Min* – mažiausia reikšmė, *Max* – didžiausia reikšmė, *M* – vidurkis, *SD* – standartinis nuokrypis. *N* = 182.