

VILNIAUS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO STUDIJŲ PROGRAMA

Lauryna Vileikienė

Magistro baigiamasis darbas

Asmens-organizacijos atitikimo įtaka individualiems darbo rezultatams, medijuojant organizaciniam įsipareigojimui ir moderuoiant suvokiamam organizaciniam teisingumui	The influence of person-organization fit on individual work performance through the mediation of organizational commitment and the moderation of perceived organizational justice
---	--

Darbo vadovė prof. dr. Danuta Diskienė

Vilnius 2023

TURINYS

ĮVADAS	6
1.TEORINIAI ASMENS – ORGANIZACIJOS ATITIKIMO, INDIVIDUALIŲ DARBO REZULTATŲ, ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO IR SUVOKIAMO ORGANIZACINIO TEISINGUMO ASPEKTAI	9
1.1. Asmens – organizacijos atitikimas	9
1.2. Individualūs darbo rezultatai	10
1.3. Organizacinis įsipareigojimas	13
1.4. Suvokiamas organizacinis teisingumas	17
1.5. Asmens – organizacijos atitikimo, darbo rezultatų, organizacinio įsipareigojimo sąsajos 21	
1.5.1. Asmens-organizacijos atitikimo sąsajos su darbo rezultatais ir organizaciniu įsipareigojimu	21
1.5.2. Organizacinio įsipareigojimo ir darbo rezultatų sąsajos	24
1.6. Suvokiamo organizacinio teisingumo sąsajos su asmens – organizacijos atitikimu, organizaciniu įsipareigojimu ir darbo rezultatais	27
1.6.1. Suvokiamo organizacinio teisingumo ir asmens – organizacijos atitikimo sąsajos	28
1.6.2. Suvokiamo organizacinio teisingumo ir darbo rezultatų sąsajos	29
1.6.3. Suvokiamo organizacinio teisingumo ir organizacinio įsipareigojimo sąsajos	30
2.ASMENS – ORGANIZACIJOS ATITIKIMO, INDIVIDUALIŲ DARBO REZULTATŲ, ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO IR SUVOKIAMO ORGANIZACINIO TEISINGUMO SĄSAJŲ TYRIMO METODIKA	34
2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai, modelis ir hipotezės	34
2.2. Tyrimo organizavimas ir instrumentai	37
3.ASMENS-ORGANIZACIJOS ATITIKIMO, INDIVIDUALIŲ DARBO REZULTATŲ, ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO IR SUVOKIAMO ORGANIZACINIO TEISINGUMO SĄSAJŲ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	41
3.1. Tyrimo respondentų apžvalga	41
3.2. Ryšių tarp asmens – organizacijos atitikimo, organizacinio įsipareigojimo, individualių darbo rezultatų ir organizacinio teisingumo regresinė analizė	47
3.3. Ryšiai tarp asmens – organizacijos atitikimo, organizacinio įsipareigojimo, individualių darbo rezultatų ir organizacinio teisingumo	50
3.4. Asmens – organizacijos atitikimo, individualių darbo rezultatų, organizacinio įsipareigojimo ir suvokiamo organizacinio teisingumo sąsajų apibendrinimas	53
TYRIMO RIBOTUMAS IR REKOMENDACIJOS	58
IŠVADOS	59

PRAKTINIAI PASIŪLYMAI	61
LITERATŪROS SĄRAŠAS	62
SANTRAUKA	68
SUMMARY	70
PRIEDAI.....	72
1 priedas. Tyrimo konstruktai	72
2 priedas. Tyrimo anketa.....	73
3 priedas. Duomenų normalumo pasiskirstymas	77
4 priedas. Amžiaus vidurkių palyginimas pagal LSD ir <i>Bonferroni</i> testus.....	80
5 priedas. Išsilavinimo vidurkių palyginimas pagal LSD ir <i>Bonferroni</i> testus	92
6 priedas. Stažo vidurkių palyginimas pagal LSD ir <i>Bonferroni</i> testus	103
7 priedas. Regresinė analizė	114
8 priedas. Moderacinė mediacinė analizė	114
9 priedas. Alternatyvaus modelio mediacinė analizė	121

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 PAVEIKSLAS. <i>TRYS ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO KOMPONENTAI PAGAL MEYER IR ALLEN (1991)</i>	14
2 PAVEIKSLAS. <i>ORGANIZACINĮ ĮSIPAREIGOJIMĄ SKATINANČIŲ PRIEŽASČIŲ MODELIS PAGAL MEYER IR ALLEN (1991)</i>	16
3 PAVEIKSLAS. <i>TEORINIS KONCEPTUALUS TYRIMO MODELIS</i>	36

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 LENTELĖ. <i>DARBO REZULTATŲ KONSTRUKTO IŠSKAIDYMAS Į ATSKIRAS DIMENSIJAS</i>	11
2 LENTELĖ. <i>TYRIMO IMČIŲ PALYGINIMAS IR VIDURKIS</i>	37
3 LENTELĖ. <i>KLAUSIMYNO PATIKIMUMO NUSTATYMO REZULTATAI (CROMBACH A)</i>	39
4 LENTELĖ. <i>TYRIMO RESPONDENTŲ DEMOGRAFINĖS CHARAKTERISTIKOS</i>	41
5 LENTELĖ. <i>NORMALAUS DUOMENŲ PASISKIRSTYMO REZULTATAI</i>	42
6 LENTELĖ. <i>TYRIMO KINTAMŲJŲ VERTINIMŲ VIDURKIAI PAGAL LYTĮ</i>	43
7 LENTELĖ. <i>TYRIMO KINTAMŲJŲ VERTINIMO VIDURKIAI PAGAL UŽIMAMAS PAREIGAS</i>	44
8 LENTELĖ. <i>TYRIMO KINTAMŲJŲ VERTINIMAI PAGAL AMŽIŲ</i>	44
9 LENTELĖ. <i>TYRIMO KINTAMŲJŲ VERTINIMAI PAGAL IŠSILAVINIMĄ</i>	45
10 LENTELĖ. <i>TYRIMO KINTAMŲJŲ VERTINIMAI PAGAL STAŽĄ</i>	46
11 LENTELĖ. <i>EMOCINIO ĮSIPAREIGOJIMO IR INDIVIDUALIŲ DARBO REZULTATŲ REGRESINĖS ANALIZĖS REZULTATAI</i>	48
12 LENTELĖ. <i>TĖSTINIO ĮSIPAREIGOJIMO IR INDIVIDUALIŲ DARBO REZULTATŲ REGRESINĖS ANALIZĖS REZULTATAI</i>	49
13 LENTELĖ. <i>SUVOKIAMO ORGANIZACINIO TEISINGUMO IR INDIVIDUALIŲ DARBO REZULTATŲ REGRESINĖS ANALIZĖS REZULTATAI</i>	49

ĮVADAS

Temos aktualumas ir naujumas. Organizacijos, siekiančios išlikti nuolat besikeičiančioje aplinkoje, turi išsiugdyti unikalias charakteristikas, galinčias išskirti jas iš konkurentų. Organizacijų strateginio pranašumo šaltiniu laikomas teisingas žmogiškojo kapitalo naudojimas, kuris pasireiškia gerais organizacijos veiklos rezultatais. Todėl išaugo būtinybė nustatyti veiksnius, kurie turi įtakos darbuotojų darbo veiklos rezultatams (Diamantidis ir Chatzoglou, 2019).

Moksliniai tyrimai (Hu ir kt., 2021; Pattnaik ir kt., 2020; Soltis ir kt., 2022) rodo, kad kuo asmenys geba labiau prisitaikyti prie organizacijos, kurioje dirba, tuo daugiau teigiamų rezultatų gali pasiekti, įskaitant didesnę įsipareigojimą ar geresnius darbo veiklos rezultatus. Asmens-organizacijos vertybių atitikimas paskatina darbuotojo emocinį ryšį su organizacija ir gali būti esminis kriterijus, sąlygojantis socialinių ryšių poveikį darbo rezultatams. Pasak Soltis ir kt. (2022) atitikimo jausmas paskatina darbuotoją į naujai besiformuojančius ryšius organizacijoje žiūrėti kaip į teigiamą tapatybės pastiprinimą, o tai turėtų sudaryti sąlygas patirti emocinę draugystės ryšių naudą ir paskatinti pozityvų aktyvumą.

Mokslininkai sutaria, kad organizacinio įsipareigojimo skatinimas turi reikšmingos įtakos ne tik siekiant išlaikyti gerus ir talentingus darbuotojus, bet ir pasireiškia teigiamais darbo rezultatais (Sungu ir kt., 2020). Susidomėjimas organizacinio įsipareigojimo reiškiniu mokslo bendruomenėje tęsiasi jau kelis dešimtmečius, bet vis dar nepraranda savo aktualumo ir kaip niekad yra svarbus šiuolaikinėse organizacijose, kurios egzistuoja tokioje globalioje ir dinamiškoje aplinkoje. Ekonominės situacijos nestabilumas, spartus technologinių sprendimų diegimas darbo aplinkoje, dirbtinio intelekto plėtra keičia ne tik darbo pobūdį, bet ir paties darbuotojo požiūrį į darbą. Keliamas reikalavimas organizacijų socialinei atsakomybei ir darbuotojų gerovės užtikrinimui, o tai, pasak mokslininkų, ilgesnėje perspektyvoje, gali atnešti daugiau naudos net tik darbuotojams, bet ir pačioms organizacijoms (Lee, 2019). Tam, kad organizacija galėtų veikti sėkmingiau ir efektyviau, svarbu žinoti, kokie motyvai gali lemti, kad vienas darbuotojas yra labiau įsipareigojęs negu kitas, ar, kad vienas darbuotojas pasiekia geresnius rezultatus negu kitas. Pasak Kavaliauskienė (2009) identifikavus šias priežastis, galima lengviau valdyti nevienodai įsipareigojusius darbuotojus ir tikėtis efektyvesnės jų veiklos.

Remiantis socialinių mainų teorijos pagrindais, jei darbuotojas jaučia, kad jo pastangos yra įvertinamos, tai gali turėti įtakos jo norui dar labiau prisidėti prie teigiamų rezultatų kūrimo organizacijos labui. Taigi, socialinių mainų santykiai turi įtakos darbuotojo įsipareigojimo lygiui.

Tokių santykių egzistavimo pagrindas paremtas teisingumo principu (Cropanzano ir Mitchell, 2005). Tai kaip darbuotojai vertina teisingą organizacinę elgesį ir kokią įtaką toks vertinimas turi jų elgesiui aiškina organizacinio teisingumo reiškinys. Organizacinio teisingumo tyrimai, gali suteikti vertingos informacijos apie darbuotojų elgesį ir padėti identifikuoti veiksnius, lemiančius veiklos rezultatus, kodėl vienos organizacijos sėkmingesnės už kitas.

Temos ištyrimo lygis. Asmens – organizacijos atitikimo poveikis darbo veiklos rezultatams ir sąsajos su organizaciniu įsipareigojimu, plačiai nagrinėjama tema, pateikusi daug naudingų įžvalgų tiek teorine, tiek praktine prasme. Asmens-organizacijos atitikimo sąsajas su darbo veiklos rezultatais tyrė Hu ir kt. (2021), Soltis ir kt. (2022), su organizaciniu įsipareigojimu analizavo Astakhova (2016), Pattnaik ir kt. (2020), o ryšius su organizaciniu teisingumu nagrinėjo Al Halbusi ir kt. (2020). Lietuvoje asmens ir darbinės aplinkos atitikimo ryšius ir jų sąveiką nagrinėjo Rapuano ir Valickas (2018).

Organizacinio įsipareigojimo įtaką darbo rezultatams nagrinėjo Sharma ir Dhar (2016), Woznyj ir kt. (2019), S. S. Kim ir kt. (2018), iš kurių, Sungu ir kt. (2020), Meyer ir kt. (1993), Meyer ir Allen (1991) bei Cesário ir Chambel (2017) tyrė visų trijų organizacinio įsipareigojimo komponentų (emocinio, normatyvinio ir tęstinio) įtaką darbo rezultatams. O ryšį tarp organizacinio įsipareigojimo, darbo rezultatų ir organizacinio teisingumo tyrė Wang ir kt. (2010), AlMazrouei ir Zacca (2021).

Lietuvoje organizacinio teisingumo koncepciją nagrinėjo Lazauskaitė-Zabielskė (2017), Endriulaitienė ir Medišauskaitė (2012), Lazauskaitė-Zabielskė ir Bagžiūnienė (2008). Organizacinio įsipareigojimo reikšmę tyrė Kavaliauskienė (2009), Diskienė ir Tamoševičienė (2014) atskleidė sąsajas tarp organizacinio įsipareigojimo, įsitraukimo ir pasitenkinimo darbu. Plačiau šių tyrimų rezultatai pateikiami teorinėje darbo dalyje.

Darbo naujumas. Mokslinių tyrimų gausa apie asmens-organizacijos atitikimą, organizacinį įsipareigojimą, organizacinį teisingumą bei sąveiką su darbo rezultatais rodo, kad šie organizaciniai veiksniai turi didelę įtaką sėkmingai organizacijų veiklai, o šių reiškinų supratimas ir gebėjimas juos valdyti gali tapti strateginiu organizacijos pranašumu. Tačiau dauguma nagrinėtų mokslinių tyrimų dažniausiai nagrinėja tik tam tikras reiškinų dimensijas, pavyzdžiui emocinį įsipareigojimą, o gautus rezultatus prilygina visam reiškiniui. Taip pat stokojama tyrimų, kurie apimtų platesnį diapazoną reiškinų, turinčių įtaką individualiems darbo rezultatams. Šis tyrimas galėtų prisidėti prie platesnio suvokimo apie reiškinų kompleksiskumą bei turėti praktinę naudą organizacijų vadovams ir žmonių valdymo specialistams geriau pažinti sudėtingus organizacinius procesus ir valdyti žmogiškuosius išteklius, siekiant strateginių tikslų.

Darbo problema. Siekiant kompleksiskai išnagrinėti reiškinius ir išsiaiškinti tarpusavio sąsajas, šiame darbe keliami klausimai: 1) kaip asmens – organizacijos atitikimas veikia individualius darbo rezultatus; 2) kokie yra jų ryšiai su organizaciniu įsipareigojimu; 3) kokį vaidmenį atlieka suvokiamas organizacinis teisingumas?

Darbo tikslas. Nustatyti asmens – organizacijos atitikimo įtaką individualiems darbo rezultatams, medijuojant organizaciniam įsipareigojimui ir moderuojant suvokiamam organizaciniam teisingumui.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinių tyrimų rezultatus asmens – organizacijos atitikimo, individualių darbo rezultatų ir organizacinio įsipareigojimo sąsajų kontekste;
2. Išanalizuoti suvokiamo organizacinio teisingumo dimensijų sąsajas su asmens – organizacijos atitikimo, organizacinio įsipareigojimo ir individualių darbo rezultatų dimensijomis;
3. Kiekybinio tyrimo metodo būdu, nustatyti asmens – organizacijos atitikimo įtaką individualiems darbo rezultatams bei organizacinio įsipareigojimo kaip mediatoriaus ir suvokiamo organizacinio teisingumo, kaip moderatoriaus įtaką;
4. Aprašyti gautus tyrimo rezultatus, pateikti išvadas ir įžvalgas.

Darbo metodai:

- Darbinėms sąvokoms apibrėžti ir ryšiams tarp koncepcijų atskleisti naudota mokslinės literatūros analizė;
- Ryšiams tarp tyrimo kintamųjų nustatyti pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa internetu.
- Gautų statistinių duomenų apdorojimui ir analizei naudota IBM SPSS Statistic 29.0 programa.

Darbo struktūra. Tyrimas pradedamas mokslinės literatūros analize. Teorinėje dalyje supažindinama su asmens-organizacijos atitikimo, individualių darbo rezultatų, organizacinio įsipareigojimo bei organizacinio teisingumo samprata, apibrėžiamos darbinės sąvokos, apibendrinami mokslinių tyrimų rezultatai, nagrinėjantys ryšį tarp šių organizacinės veiklos reiškinių. Antroje tyrimo dalyje, pristatytas empirinio tyrimo tikslas, uždaviniai. Remiantis mokslinės literatūros analize, pateiktas konceptualus tyrimo modelis, išsikeltos tyrimo hipotezės ir pristatyta tyrimo metodika. Trečiame skyriuje pateikta tyrimo duomenų analizė, apibendrinti pagrindiniai tyrimo rezultatai, pateiktos tyrimo išvados ir rekomendacijos.

1. TEORINIAI ASMENS – ORGANIZACIJOS ATITIKIMO, INDIVIDUALIŲ DARBO REZULTATŲ, ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO IR SUVOKIAMO ORGANIZACINIO TEISINGUMO ASPEKTAI

1.1. Asmens – organizacijos atitikimas

Darbuotojo ir organizacijos atitikimas – tai darbuotojo vertybių suderinamumas su organizacijos vertybėmis (Soltis ir kt., 2022). Pagrindinė atitikimo teorijos prielaida, kad aukštas atitikimo lygis gali lemti gerus darbo rezultatus, o žemas atitikimo lygis – prastus darbo rezultatus (Astakhova, 2016). Mokslinių tyrimų rezultatai rodo, kad esant atitikimui tarp darbuotojų vertybių ir organizacinių vertybių, tai gali padidinti darbuotojų įsipareigojimo lygį ir gali būti neigiamai susiję su ketinimu palikti organizaciją (Pattnaik ir kt., 2020; Soltis ir kt., 2022), taip pat gali pasireikšti tokiais teigiamais organizaciniais reiškiniais kaip: pasitenkinimas darbu, pilietiškas elgesys organizacijoje, geresnis užduočių atlikimas (Hu ir kt., 2021). Pasak autorių (Pattnaik ir kt., 2020), asmens – organizacijos atitikimas galimas tuo atveju, kai a) bent vienas subjektas teikia tai, ko reikia kitam, b) abu subjektus sieja panašios fundamentalios vertybės, c) galimi abu variantai.

Atitikimą apibūdina įvairūs komponentai (Cable ir DeRue, 2002; Pattnaik ir kt., 2020; Rapuano ir Valickas, 2018):

- Vertybių suderinamumas – asmens vertybių ir organizacijos vertybių panašumas.
- Tikslų atitikimas – apima organizacijos ir jos darbuotojų tikslų panašumą. Tikimasi, kad jis bus susijęs su individualaus tikslo pasiekimu per didesnę įsipareigojimą.
- Poreikių-aprūpinimo atitikimas (*angl. need-supplies fit*) yra darbuotojo poreikių ir atlygio, kurį jis gauna, mainais už darbą (pvz.: atlyginimas, priedai, mokymai ir pan.) suderinamumas. Tai vienas svarbiausių kriterijų, kalbant apie atitikimą, iš darbuotojo perspektyvos.
- Reikalavimų-gebėjimų atitikimas (*angl. demand-abilities fit*) – asmens gebėjimų, žinių bei įgūdžių atitikimas darbo aplinkos reikalavimams.

Asmens-organizacijos atitikimas aiškinamas pasitelkiant papildančio (*angl. supplementary*) ir papildomo (*angl. complementary*) atitikimo sampratą (Lau ir kt., 2017; Rapuano ir Valickas, 2018):

- Papildantis atitikimas – kai tam tikros asmens charakteristikos, kurios yra panašios į kitų asmenų, veikiančių toje pačioje aplinkoje charakteristikas, papildo šią aplinką.

- Papildomas atitikimas – asmens charakteristikos kompensuoja, ko trūksta kitiems, veikiantiems toje pačioje aplinkoje, t. y. darbuotojas suteikia įgūdžius, žinias ir gebėjimus, kurių reikia darbdaviui, o darbdavys suteikia išteklius ir galimybes darbuotojui.

Atitikimo sąvoka dažnai apibūdina santykius tarp asmens ir organizacijos. Asmenys pretenduoja dirbti organizacijose, remdamiesi suvokimu, kad gali tikti darbui ir organizacijai. Organizacijos priima sprendimus samdyti darbuotojus, remiantis supratimu apie pretendentų tinkamumą. O jau dirbančių darbuotojų atitikimo suvokimas glaudžiai susijęs su ketinimu dirbti ar palikti organizaciją (Cable ir DeRue, 2002).

Hollando (1985) darbo atitikimo teorija teigia, kad darbuotojas jaučiasi laimingesnis ir sėkmingesnis darbe kai jo asmenybė sutampa su organizacijos savybėmis. Tyrimai (Hu ir kt., 2021; Pattnaik ir kt., 2020; Soltis ir kt., 2022) rodo, kad kuo asmenys geba labiau prisitaikyti prie organizacijos, kurioje dirba, tuo daugiau teigiamų rezultatų gali pasiekti, įskaitant didesnę įsipareigojimą. Siekiant šių tikslų, organizacijos darbuotojų atrankos ir įdarbinimo stadijose turėtų įvertinti asmens atitikimą organizacijai (Pattnaik ir kt., 2020).

Taigi, asmens – organizacijos atitikimo koncepcija susijusi ne tik su vertybių atitikimu, bet apima įvairius komponentus, kurių atitikimas su organizacija gali ne tik papildyti jos aplinką, bet ir kompensuoti abipuses investicijas.

1.2. Individualūs darbo rezultatai

Darbo rezultatai suteikia vertingos informacijos apie darbuotojų veiklą. Iš esmės, tai yra centrinis organizacijų psichologijos elementas, todėl svarbu suvokti, iš ko jis susideda (Fogaça ir kt., 2018; Viswesvaran ir Ones, 2000). Išskiriamos trys darbo rezultatų sampratos (Widyastuti ir Hidayat, 2018):

1. Darbo rezultatai tai darbuotojo elgesys arba veiksmai, bet ne rezultatas;
2. Darbo rezultatai tai darbuotojo elgesys siekiant organizacijos tikslų;
3. Darbo rezultatai, tai daugiadimensinė koncepcija.

Siekiant pasirinkti tyrimui tinkamą koncepciją, svarbu nuspręsti, ar darbo rezultatai bus susiję su elgesio aspektais, ar su veiklos rezultato ir tikslo aspektais. Elgesio aspektas susijęs su darbuotojo veiksmis ir elgesiu darbo situacijose, tuo tarpu rezultato aspektas, susijęs su individualaus elgesio pasekmėmis arba rezultatu (Fogaça ir kt., 2018).

Anot Viswesvaran ir Ones (2000), darbuotojo darbo rezultatai priklauso nuo tam tikrų gebėjimų, motyvacijos ir situacinių suvaržymų derinio, tačiau tai apima tik dalį visų galimų veiklos pasekmių, todėl norint matyti darbo rezultatų visumą, reikėtų vertinti darbuotoją pagal jo

elgesį (Viswesvaran ir Ones, 2000). Analizuojant iki šiol atliktus mokslinius tyrimus, tyrėjai (Fogaça ir kt., 2018; Viswesvaran ir Ones, 2000), darbo rezultatų matavimo reiškinį vertino kaip daugiadimensinę koncepciją, kuri, priklausomai nuo konteksto, kuriame atliekamas tyrimas, susideda iš skirtingų dimensijų (1 lentelė).

1 lentelė. Darbo rezultatų konstrukto išskaidymas į atskiras dimensijas

Borman ir Brush (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Vadovavimas ir priežiūra; • Tarpasmeniniai santykiai ir bendravimas; • Techninis elgesys ir administravimas; • Naudingas elgesys ir įgūdžiai.
Borman ir Motowidlo (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Užduočių atlikimas – veiklos, numatytos pareigybėje, atlikimas; • Kontekstinė veikla – savanoriškas užduočių, nesusijusių su darbu, atlikimas; pagalba kitiems ir bendradarbiavimas; organizacijos taisyklių ir procedūrų laikymasis; pritarimas organizacijos tikslams ir jų palaikymas.
Viswesvaran (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Bendri darbo rezultatai – bendras efektyvumas, visų individualių rodiklių suma; • Darbo produktyvumas – darbo kokybės ir apimties rezultatų suma; • Pastangos – darbo kiekis, kurį darbuotojas įdeda, kad atliktų darbą; • Su darbu susijusios žinios – ekspertinės kompetencijos įvertinimas; • Tarpasmeninė kompetencija – kaip gerai darbuotojas sutaria su kitais; • Administracinė kompetencija – darbuotojo, koordinuojančio įvairius vaidmenis organizacijoje, kvalifikacijos įvertinimas; • Kokybė – kaip gerai darbas buvo atliktas; • Bendravimo kompetencija – kaip gerai darbuotojas bendrauja nepaisant pokalbio turinio; • Lyderystė – gebėjimas sėkmingai išgauti rezultatus iš kitų; • Taisyklių laikymasis – požiūris į taisykles ir nuostatas.
Murphy (1990)	<ul style="list-style-type: none"> • Prastovos elgesys – vėlavimas, pravaikštos, neigiamas elgesys atliekant darbą; • Užduočių atlikimas – su darbu susijusių užduočių atlikimas; • Tarpasmeninis elgesys – pagalba kitiems, komandinis darbas, prosocialus elgesys; • Destruktyvus elgesys – taisyklių nesilaikymas, vagystės, smurtas darbe bei kitas, organizacijos normoms prieštaraujantis, elgesys.
C. Viswesvaran ir D. Ones (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Užduočių atlikimas – kaip gerai darbuotojas atlieka darbą, kurį yra pasamdytas atlikti. • Pilietiškas elgesys organizacijoje – individualus, materialiai neatlygintinas elgesys, kurį darbuotojas atlieka savo nuožiūra, taip prisidedamas prie organizacijos veiklos efektyvumo. • Neproduktyvus elgesys – deviantinis darbuotojo elgesys, pažeidžiantis organizacijos normas ir keliantis grėsmę organizacijos veiklos efektyvumui ir jos narių gerovei, pvz.: organizacijos turto niokojimas, alkoholio ar psichotropinių medžiagų vartojimas, vagystės, smurtas darbe.

Šaltinis: Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment* (T. 8, Issue 4, p. 216–226). Blackwell Publishing Ltd.

Skirtingų darbo rezultatų dimensijų gausa ir jų matavimo modeliai priklauso nuo tiriamos populiacijos. Vieni matavimai buvo sukurti tirti specifines darbuotojų grupes (pvz.: vadovai, karininkai), kiti buvo pritaikyti vertinti visas darbo pozicijas. Be to, darbo rezultatų dimensijų

vertinimas buvo pagrįstas specifinių veiksmų skaičiavimais ar rezultatais iš organizacijų veiklos ataskaitų, arba subjektyviais vertintojų (pvz.: vadovų) sprendimais (Viswesvaran ir Ones, 2000).

Dažnai darbuotojai turi daugiau galimybių stebėti savo elgesį nei bendradarbiai ar vadovai, be to kolegų ar vadovų vertinimas gali būti šališkas ir priklausyti nuo bendro įspūdžio apie darbuotoją. Taip pat daugelyje veiklos sferų sunku nustatyti objektyvius veiklos rodiklius (Koopmans ir kt., 2012). Koopmans siekė sukurti patikimą ir universalią darbo rezultatų matavimo skalę, kuri galėtų apeiti šiuos trūkumus. Tai paskatino tyrėją sukurti savęs vertinimo anketą. Pasak Koopmans ir kt. (2012), asmeninis rezultatų įsivertinimas turi daug praktinių pranašumų palyginus su objektyviomis vertinimo priemonėmis ar vadovų vertinimu, nes yra paprasta surinkti duomenis, mažiau konfidencialumo problemų, taip pat nėra grėsmės pritrūkti duomenų.

Individualūs darbo rezultatai – tai nuo paties darbuotojo valios priklausomas elgesys ar veiksmai, o ne šių veiksmų rezultatas (Koopmans ir kt., 2012).

Pagal Koopmans ir kt. (2012), individualių darbo rezultatų konstrukta sudaro trys dimensijos (Koopmans ir kt., 2012; Widyastuti ir Hidayat, 2018):

1. Užduočių atlikimas – gebėjimai ir įgūdžiai atlikti pagrindines darbo užduotis. Tai darbo planavimas, organizavimas, orientacija į rezultatą, veiklos efektyvumas.

2. Kontekstinė veikla – neformali pareigybės veikla. Tai savanoriškas elgesys, viršijantis pagrindinių darbo užduočių atlikimą, iniciatyvumas. Darbuotojai, kurie be pagrindinių darbo užduočių atlikimo, vykdo neformalią savanorišką veiklą, tobulina savo įgūdžius ir žinias, prisideda prie bendro organizacijos veiklos efektyvumo savo elgesiu paskatindami kitus organizacijos narius.

3. Kontrproduktyvi veikla – tai elgesys priešingas organizacijos tikslams, kai darbuotojai savo elgesiu ir veiksmais kelia pavojų organizacijai. Tai netinkamas laiko ir išteklių naudojimas, nesaugus elgesys, prasta darbo kokybė, neteisingos, klaidinančios informacijos skleidimas.

Esminis individualių darbo rezultatų vertinimo trūkumas – atlaidumo efektas. Dažnu atveju darbuotojas yra linkęs save vertinti labiau teigiamai (Koopmans ir kt., 2012).

Remdamiesi moksliniais tyrimais, Waldman ir Spangler (1989) bei Viswesvaran ir Ones (2000) identifikavo darbuotojų savybes, priežastiniais ryšiais susijusias su darbo rezultatais:

- Kognityviniai gebėjimai – daro įtaką darbo žinių mokymuisi ir įgūdžių valdymui, tikėtina, kad tai veda į saviveiksmingumą, o tai savo ruožtu daro įtaką bendriems darbo rezultatams.

- Sąžiningumas – tikėtina, kad sąžiningi darbuotojai, skiria daugiau laiko užduočių atlikimui, taip gilindami žinias apie darbą, taip pat, tikėtina, kad jie linkę į pilietišką elgesį organizacijoje ir skiria daugiau dėmesio detalėms. Tai turi teigiamos įtakos produktyvumui ir pasireiškia geresniais darbo rezultatais.

Pasak tyrėjų (Viswesvaran ir Ones, 2000), tiek kognityviniai darbuotojo gebėjimai, tiek individualios asmeninės savybės gali turėti įtakos vertinant užduočių atlikimo ir kontekstinės veiklos dimensijas. Tai gali būti priežastys, kurios apjungia skirtingas dimensijas.

Apibendrinant, galima teigti, kad darbo rezultatų reiškinys yra daugiadimensinė koncepcija. Dimensijų pasirinkimas priklauso nuo: 1) tyrimo populiacijos – ar bus tiriamos konkrečios darbuotojų grupės, ar vertinamos visos darbo funkcijos; 2) tyrimo konteksto – ar bus tiriamas darbuotojų elgesys darbo situacijose, ar to elgesio pasekmės, t. y. rezultatai. Individualių darbo rezultatų koncepcija orientuota į asmeninio elgesio ir veiksmų vertinimą, kurį atlieka pats asmuo.

1.3. Organizacinis įsipareigojimas

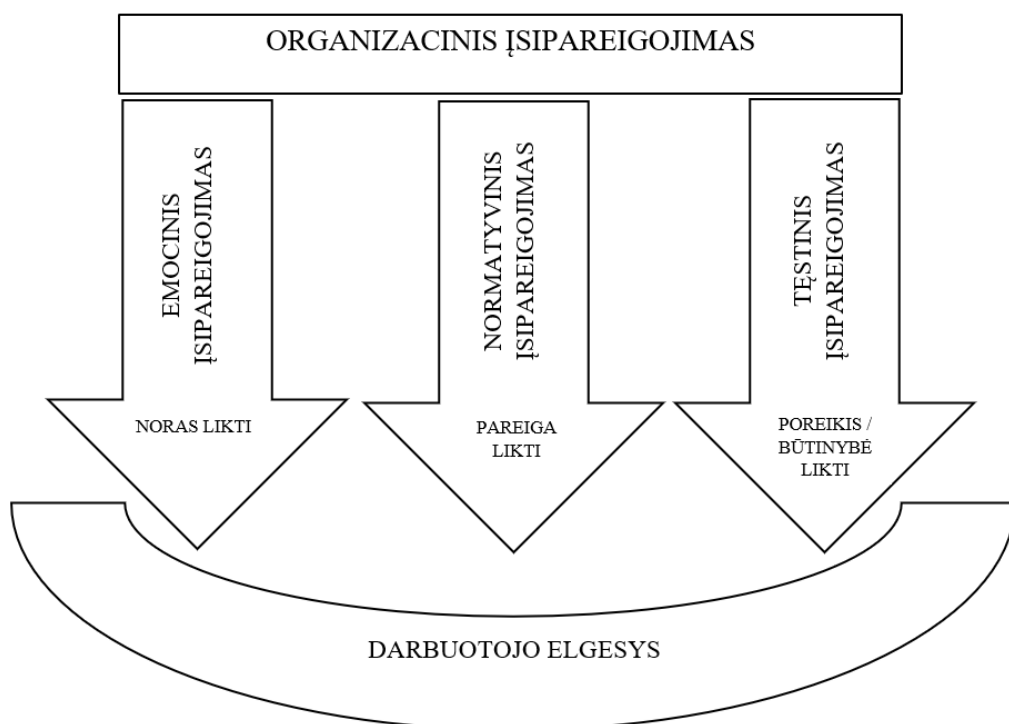
Organizacinis įsipareigojimas – tai psichologinis darbuotojo prisirišimas prie organizacijos, kurioje jis dirba (Cesário ir Chambel, 2017). Įsipareigojimas yra kompleksiškas ir daugialypis konstruktas (Meyer ir kt., 1993), kuris organizacijų tyrimų kontekste naudojamas bandant paaiškinti ryšius tarp darbuotojo ir organizacijos (Kavaliauskienė, 2009). Daugėja mokslinių įrodymų, kad organizacijos, kurios siekia tokių strateginių tikslų kaip aukšti darbo rezultatai, įsipareigoję žmogiškieji ištekliai, gali turėti didesnę ekonomine grąžą (Kavaliauskienė, 2009). Todėl darbuotojų įsipareigojimas yra svarbus žmogiškųjų išteklių valdymo įrankis, kuris ilgainiui organizacijai gali atnešti finansinę naudą ir konkurencinį pranašumą (Mowday, 1999). Šioje srityje atlikti moksliniai tyrimai rodo, kad įsipareigojimo organizacijai pasekmės: mažesnė darbuotojų kaita, didesnė jų motyvacija, pilietiška elgsena, mažesnis pasipriešinimas pokyčiams organizacijoje, aukštesni darbo veiklos rezultatai (Cesário ir Chambel, 2017; Diskienė ir Tamoševičienė, 2014; Mowday, 1999; Sharma ir Dhar, 2016; Staniulienė, 2010; Letulytė, 2016). Tuo tarpu įsipareigojimo nebuvimas susijęs su ketinimu palikti organizaciją (Diskienė ir Tamoševičienė, 2014; Meyer ir Allen, 1991; Sungu ir kt., 2020).

Reikšmingą indelį organizacinio įsipareigojimo koncepcijos aiškinime padėjo Becker (1960), kuris organizacijos procesą aiškino „grupinių lažybų“ teorijos kontekste. Pasak Becker, įsipareigojimas atsiranda tada, kai asmuo dirbdamas darbą, susieja pašalinius interesus su nuoseklia veiklos linija. „Grupinių lažybų“ efektas pasireiškia tuo, kad apriboja asmens laisvę

palikti organizaciją, padidindamas galimos nesėkmės kainą būsimu elgesio atžvilgiu (Kavaliauskienė, 2009.; Powell ir Meyer, 2004).

Meyer ir Allen (1991) trijų komponentų įsipareigojimo modelis praplėtė Becker (1960) „grupinių lažybų“ teoriją, kuri įsipareigojimą siejo su galimais nuostoliais veiksmų nutraukimo atveju, bei kitų tyrėjų: Mowday, Steers ir Porter (1979) vystytas įsipareigojimo teorijas, kurie įsipareigojimą siejo su emociniu prisirišimu, ar kaip teigė Wiener (1982) – moraliniu įsipareigojimu (Meyer ir Allen, 1991; Powell ir Meyer, 2004). Tyrėjai įsipareigojimo koncepciją praplėtė „mąstysenos“ arba psichologinės būsenos elementu. Meyer ir Allen (1991) įsipareigojimą organizacijai įvardija kaip tam tikra psichologinę būseną, t. y. jausmai ir (arba) įsitikinimai, susiję su darbuotojo santykiais su organizacija, kurie gali atspindėti norą, poreikį ir (arba) įsipareigojimą išlaikyti narystę organizacijoje (Meyer ir Allen, 1991). Trijų organizacinio įsipareigojimo komponentų modelis pagal Meyer ir Allen (1991) pateiktas 1 pav.

1 paveikslas. *Trys organizacinio įsipareigojimo komponentai pagal Meyer ir Allen (1991)*



Šaltinis: Meyer, J. P., ir Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of commitment; Kavaliauskienė, Ž. (2009). Organizacinis įsipareigojimas kaip teorinis konstruktas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 15, 82-93.

Remiantis šia teorija, Meyer ir Allen (1991) išskyrė tris įsipareigojimo komponentus (Meyer ir Allen, 1991; Sungu ir kt., 2020; Diskienė ir Tamoševičienė, 2014):

- Emocinis įsipareigojimas – tai emocinis prisirišimas prie organizacijos, tapatinimasis su ja (noras likti).

- Tęstinis įsipareigojimas – remiasi nuostoliais (išlaidomis), kuriuos darbuotojas galėtų patirti palikęs organizaciją (poreikis / būtinybė likti).

- Normatyvinis įsipareigojimas – remiasi pareigos jausmu dirbti organizacijoje (pareiga likti).

Emocinis, tęstinis ir normatyvinis įsipareigojimai tai trys skirtingos psichologinės būsenos, kurios neneigia viena kitos, o papildo, t. y. individas gali jausti visas tris įsipareigojimo formas vienu metu, skirtingais lygiais (Staniulienė, 2010; Diskienė ir Tamoševičienė, 2014). Skirtingos įsipareigojimo formos sąveikaudamos gali daryti įtaką individo elgesiui darbe (Meyer ir Allen, 1991; Sungu ir kt., 2020).

Emocinį įsipareigojimą gali paskatinti skirtingi motyvai. Emocinio įsipareigojimo motyvas kyla iš noro prisidėti prie organizacijos gerovės išlaikant teisingumą abiem pusėms naudingoje sąveikoje (Meyer ir Allen, 1991). Meyer ir Allen (1991) išskyrė tokias emocinį įsipareigojimą skatinančias priežastis:

- Asmeninės charakteristikos – pasiekimų poreikis, autonomija, kontrolės lokusas, asmeninė darbo etika.

- Organizacinės struktūros charakteristikos – sprendimų priėmimo decentralizacija, politikų ir procedūrų įforminimas bei darbo patirtis.

Su darbu susijusi patirtis išskiriama į dvi kategorijas:

- Su komfortu susijusi patirtis (psichologinis, fizinis patogumas) – išankstinių lūkesčių pasitvirtinimas įsidarbinus, atlygio (kompensacijų) lygybė, organizacinė parama, vaidmens aiškumas ir laisvė nuo konfliktų.

- Su kompetencija susijusi patirtis apima pasiekimus, autonomiją, rezultatais pagrįsto atlygio teisingumą, iššūkius darbe, darbo apimtį, tobulėjimo galimybes, saviraiškos galimybes, dalyvavimas sprendimų priėmime.

Pasak Meyer ir kt. (1993), stipriausiai ir patikimiausiai ryšį prognozuoja su darbu susijusi patirtis. Darbuotojai, kurių patirtis organizacijoje tenkina jų poreikius ir atitinka lūkesčius, tikėtina, kad bus linkę sukurti stipresnį emocinį ryšį su organizacija, palyginus su tais, kurių patirtis neigiama (Meyer ir kt., 1993).

Tuo tarpu normatyvinis įsipareigojimas kyla iš pareigos tinkamai pasielgti, išskiriamos tokios priežastys, kurios gali paskatinti individo pareigos jausmą (Meyer ir Allen, 1991):

• Internalizacija prieš / po asmeniui patekus į organizaciją. Pvz.: lojalumas – šeimos vertybė; aukšto kolektyvizmo visuomeninė tradicija; socializacijos patirtis organizacijoje – organizacija vertina darbuotojų lojalumą.

• Organizacijai suteikus darbuotojui „išankstinį atlygį“ (pvz.: apmokėjimas už mokslą universitete / kolegijoje ir pan.).

• Organizacijai patiriant išlaidas papildomai apmokant darbuotoją.

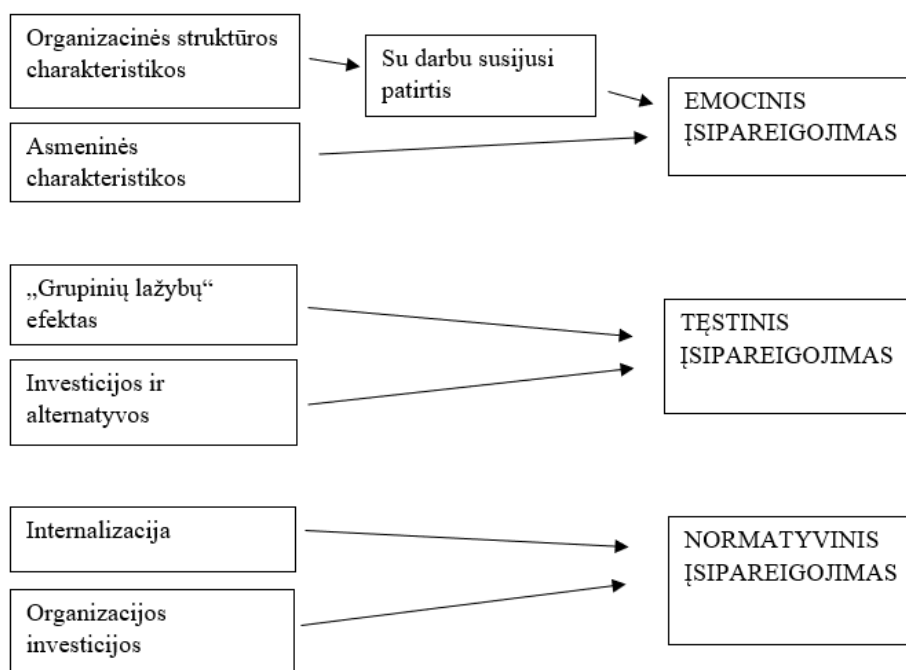
Kadangi įsipareigojimas tęsti veiklą atspindi išlaidų, susijusių su pasitraukimu iš organizacijos, pripažinimą, viskas, kas padidina suvokiamas išlaidas, susijusias su pasitraukimu iš organizacijos, gali būti tęstinio įsipareigojimo priežastimi (Meyer ir Allen, 1991):

• „Grupinių lažybų“ efektas. Tokie veiksniai kaip suvokiamas laiko ir pastangų švaistymas nepritaikomiems kitoje veikloje įgūdžiams, patrauklių naudų praradimas, su stažu susijusių privilegijų praradimas, sutrikę santykiai šeimoje, gali būti priskiriami kaip potenciali grėsmė palikti organizaciją.

• Investicijos ir alternatyvos. Rusbult ir Farrell (1983) nustatė, kad darbo įsipareigojimas didėja, didėjant investicijų skaičiui ir (arba) dydžiui bei mažėjant alternatyvų patrauklumui.

Apibendrintas organizacinį įsipareigojimą skatinančių priežasčių modelis pateikiamas 2 pav.

2 paveikslas. Organizacinį įsipareigojimą skatinančių priežasčių modelis pagal Meyer ir Allen (1991)



Šaltinis: Meyer, J. P., ir Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of commitment.*

Nagrinėdami organizacinio įsipareigojimo įtaką darbuotojų elgesiui ir darbo rezultatams, Meyer ir kt. (1993) teigė, kad emocinis įsipareigojimas ir normatyvinis įsipareigojimas, tiesa, mažesniu mastu, yra teigiamai susiję su darbo rezultatais ir pilietišku elgesiu organizacijoje, tačiau tęstinis įsipareigojimas nesusijęs arba neigiamai susijęs su šiais reiškiniais. Tai, kad emocinis ir normatyvinis įsipareigojimas turi teigiamą koreliaciją, aiškinama tuo, kad abu komponentai turi panašias skatinančias priežastis. Atliktame tyrime (Meyer ir kt., 1993), nustatyta, kad darbo patirtis gali paskatinti tiek emocinį prisirišimą, tiek įsipareigojimo jausmą, skirtis gali tik pasekmės, mat, normatyvinis įsipareigojimas gali tęstis trumpiau, t. y. kol bus gražinta „skola“, nei tas, kuris atsiranda dėl emocinio įsipareigojimo. Įdomu tai, kad normatyvinis ir tęstinis įsipareigojimas taip pat turi teigiamą tarpusavio koreliaciją, kuri grindžiama bendra pareigos jausmo priežastimi. Poreikis pateisinti lūkesčius gali pasireikšti pareigos jausmu arba suvokiamu išlaidų patyrimu nepateisinus tų lūkesčių (Meyer ir kt., 1993).

Taigi, mokslinėje literatūroje yra išskiriamas trys organizacinio įsipareigojimo formos – emocinis įsipareigojimas (pasiryžimas likti organizacijoje, susijęs su emociniu prisirišimu, teigiamais jausmais), normatyvinis įsipareigojimas (pasiryžimas likti organizacijoje, susijęs su pareigos jausmu) ir tęstinis įsipareigojimas (pasiryžimas likti organizacijoje, susijęs su patiriama nauda arba galimais finansiniais nuostoliais išėjus). Apibendrinant galima teigti, kad organizacinis įsipareigojimas atsiranda asmeninių savybių ir su darbo aplinka susijusių veiksnių sąveikoje.

1.4. Suvokiamas organizacinis teisingumas

Organizacijos nuolat priima sprendimus dėl savo darbuotojų. Vieni sprendimai susiję su darbo apmokėjimu, kiti su tam tikrų darbo sąlygų užtikrinimu, tobulėjimo galimybių ar veiklos rezultatų vertinimu. Darbuotojai taip pat nuolatos vertina organizacijos sprendimus teisingumo prasme (Colquitt, 2001). Pasak AlMazrouei ir Zacca (2021) organizacinis teisingumas pradedamas vertinti vos darbuotojui įsidarbinus. Susipažinęs su organizacija ir perėjęs pirminės socializacijos etapą, darbuotojas vertina kaip organizacija laikosi sutartų darbo sutarties sąlygų. Vienaip ar kitaip, organizacijos priimti sprendimai turi tiek ekonomines, tiek socialines pasekmes ir formuoja tam tikrą pagrindą, kuris turi įtakos individo pasitenkinimui darbu ir sprendimui likti ar palikti organizaciją. Organizacinis teisingumas paaiškina kaip asmenys ar grupės suvokia teisingą organizacijų elgesį ir kaip toks suvokimas veikia jų elgesį (Arab ir Atan, 2018). Moksliniai tyrimai atskleidė, kad teisingas organizacijos elgesys skirstant išteklius, atliekant su išteklių paskirstymu susijusias procedūras ir tarpasmeninis elgesys, susiję su darbuotojo teigiamu požiūriu į darbą, didesniu pasitenkinimu darbu, pasitikėjimu vadovais, ketinimu likti organizacijoje, įsitraukimu, vidine motyvacija, geresniais darbo veiklos rezultatais, pilietišku

darbuotojo elgesiu organizacijoje (Arab ir Atan, 2018; Colquitt, 2001; Endriulaitienė ir Medišauskaitė, 2012; Fein ir kt., 2021; Jang ir kt., 2021; Moon, 2017).

Aiškinant organizacinio teisingumo sampratą pasitelkiamos socialinių mainų ir teisingumo teorijos. Homans (1958) ir Blau (1964) išplėtotą socialinių mainų teorija aiškina, kad socialinė elgsena tai yra mainų procesas, kuomet vieno individo elgesys paskatina kito individo elgesį (O'Connor ir Crowley-Henry, 2019). Viena iš pagrindinių socialinių mainų taisyklių – abipusiškumas arba atsilyginimas, tai reiškia, kad jei kažkas yra duota, tai kažką reikia gražinti mainais. Mainai prasideda tuomet, kada bent vienas iš mainų dalyvių padaro „ėjimą“, jei kitas atsako – prasideda mainų procesai. Taip pat pabrėžiama šių socialinių mainų pusiausvyros būtinybė, t. y. mainai tarp abiejų pusių turi būti lygiaverčiai. Mainai gali būti dviejų rūšių – ekonominiai ir socioemociniai. Ekonominiai – tie, kurie patenkina finansinius poreikius ir yra apčiuopiami. Socioemociniai – tie, kurie patenkina socialinius ir pagarbos poreikius (dažnai yra simboliški). Socialinių mainų teorija teigia, kad tam tikri darbo veiksniai skatina tarpasmeninius ryšius, vadinamus socialinių mainų santykiais. Socialinių mainų santykiai vystosi kai darbdaviai rūpinasi savo darbuotojais, o tai, savo ruožtu, organizacijoms sukelia naudingų pasekmių (Cropanzano ir Mitchell, 2005).

Adams (1963) teisingumo teorija apjungia socialinius mainus ir teisingumo supratimą organizacijoje. Teorija teigia, kad individas palygina santykį tarp savo indėlio ir kito asmens indėlio. Teorija pabrėžia teisingo atlygio už darbuotojo indėlį būtinumą. Kai gautas atlygis atitinka darbuotojo pastangas, jis yra patenkintas ir labiau motyvuotas, todėl linkęs atsakyti teigiamu elgesiu ir didesnėmis pastangomis (Bolino ir Turnley, 2008; O'Connor ir Crowley-Henry, 2019).

Suvokiamo organizacinio teisingumo koncepcija buvo tyrinėjama kaip individo lygmens reiškiny, tačiau pavieniai asmenys remdamiesi savo asmenine patirtimi organizacijoje kuria kolektyvinį supratimą apie teisingumu pagrįstą organizacinę aplinką. Teisingumo suvokimas formuojamas ne pavienių asmenų, o kelių asmenų ar grupės kontekste (Moon, 2017).

Organizacinis teisingumas – tai darbuotojų suvokiamas teisingumo lygis apie organizacijos išteklių paskirstymą, taikomas procedūras bei procesus, ar vadovo elgesį (Moon, 2017; O'Connor ir Crowley-Henry, 2019).

Išskiriamos trys suvokiamo organizacijos teisingumo dimensijos (Colquitt, 2001; Endriulaitienė ir Medišauskaitė, 2012; Lazauskaitė-Zabielskė, 2017):

- Skirstymo teisingumas – suvoktas atlygio (nebūtinai piniginio) teisingas paskirstymas.

- Procedūrinis teisingumas – suvoktas sprendimams priimti taikomų procedūrų teisingumas (procesų, kurie veda į sprendimų priėmimą, teisingumas).

- Sąveikos teisingumas – tarpasmeninio elgesio priimant sprendimus teisingumas. Sprendimus priimantys asmenys su darbuotojais elgiasi pagarbiai ir jautriai, ir išsamiai paaiškina sprendimų priežastis.

Mokslinėje bendruomenėje vis dar nėra vieningo sutarimo dėl organizacinio teisingumo dimensijų išskyrimo. Procedūrinis ir sąveikos teisingumas dažnai yra sujungiami į vieną dimensiją dėl didelės tarpusavio koreliacijos. Skirstymo ir procedūrinio teisingumo dimensijos taip pat glaudžiai susijusios, t. y. viename kontekste įvykis gali būti vertinamas kaip procesas, o kitame kaip rezultatas, pvz.: vertinimo sistemos pertvarkymas, suteikiant darbuotojams daugiau proceso kontrolės gali būti laikomas kaip rezultatas, tačiau proceso kontrolė priklauso procedūrinio teisingumo dimensijai. Kai kurie mokslininkai teigia, kad skirtumai tarp organizacinio teisingumo dimensijų yra nesvarbūs, nes individai ne visada gali suvokti skirtumus tarp procedūrinio ar skirstymo teisingumo dimensijų (Colquitt, 2001). Nepaisant prieštaringų nuomonių mokslinėje bendruomenėje, dauguma tyrėjų moksliniuose tyrimuose išskiria būtent tris organizacinio teisingumo dimensijas (Arab ir Atan, 2018; Daukšytė ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2016; Endriulaitienė ir Medišauskaitė, 2012; Fein ir kt., 2021; Jiang ir kt., 2017; Lazauskaitė-Zabielskė, 2017; O'Connor ir Crowley-Henry, 2019).

Kai organizacijoje priimami sprendimai ar taikomos procedūros atitinka tam tikras teisingumo nuostatas ar taisykles, tai jie suvokiami kaip teisingi. Skirstymo, procedūrinis ir sąveikos teisingumas grindžiamas tam tikrais teisingumo principais / taisyklėmis, kurių svarba priklauso nuo sprendimo tikslo ar galimos naudos darbuotojui (Lazauskaitė-Zabielskė, 2017; Moon, 2017).

Procedūrinio teisingumo taisyklės (Colquitt, 2001; Lazauskaitė-Zabielskė, 2017, Lazauskaitė-Zabielskė ir Bagdžiūnienė, 2008):

- Proceso kontrolė – galimybė išsakyti savo nuomonę ir argumentus procedūros metu;
- Sprendimo kontrolė – galimybė daryti įtaką pačiam rezultatui;
- Nuoseklumas – procesas nuosekliai ir laiku taikomas visiems asmenims;
- Nešališkumas – sprendimų priėmėjai yra neutralūs;
- Informacijos tikslumas – procedūros nėra pagrįstos netikslia informacija;
- Apeliavimas – galimos rezultatų ginčijimo procedūros;

- Atstovavimas (reprezentatyvumas)– išklausomos visos, sprendimu suinteresuotos, grupės;

- Etiškumas – procesas palaiko etikos ir moralės standartus.

Šiuos kriterijus atitinkančios procedūros suponuoja darbuotojams, kad organizacija su jais elgiasi teisingai. Procedūrinis teisingumas siejamas su procedūrų, metodų naudojimu sprendžiant apie darbuotojui suteikiamą atlygį už jo indėlį, teisingumu. Kadangi procedūrinis teisingumas yra siejamas su bendra organizacijos politika, neteisybės atveju darbuotojas yra linkęs kaltinti visą organizaciją (Endriulaitienė ir Medišauskaitė, 2012).

Skirstymo teisingumas vertinamas remiantis trimis taisyklėmis (Lazauskaitė-Zabielskė, 2017):

- Įnašo – teisingas (proporcingas) išteklių paskirstymas pagal darbuotojo įnašą į veiklą.
- Lygybės – visi darbuotojai turi gauti vienodą rezultatą ar atlygį.
- Poreikių – didesnių poreikių turintys darbuotojai turėtų gauti didesnę atlygį.

Darbuotojai linkę tarpusavyje lyginti savo ir kitų asmenų indėlį į darbą ir tai, kaip tas indėlis yra įvertinamas darbdavio. Todėl tas, kuris mano, kad gauna mažiau negu nusipelnė, išgyvena trūkumo ar nepasitenkinimo jausmus, o tai gali lemti elgesio ir psichologinius padarinius organizacijoje tokius kaip stresas, pravaikštos, darbuotojų kaita (Lazauskaitė-Zabielskė ir Bagdžiūnienė, 2008).

Sąveikos teisingumas grindžiamas dviem taisyklėmis (Colquitt, 2001; Lazauskaitė-Zabielskė, 2017):

- Informacinė:
 - o Sprendimo pagrindimas – paaiškinimas, kodėl buvo priimtas atitinkamas sprendimas;
 - o Atviras elgesys su darbuotoju, nebandant apgauti ir neslepiant informacijos;
- Tarpasmeninė:
 - o Pagarbus, mandagus elgesys su darbuotoju;
 - o Susilaikymas nuo netinkamų pastabų ar pareiškimų.

Santykiai, kuomet vadovas su pavaldiniais elgiasi teisingai, skatina teigiamas nuostatas ir elgesį, tokiems santykiams taip pat būdingas tarpusavio pasitikėjimas, pilietiškumas (Lazauskaitė-

Zabielskė ir Bagdžiūnienė, 2008). Esant sąveikos neteisingumui, darbuotojas yra linkęs kaltinti save arba vadovą (Endriulaitienė ir Medišauskaitė, 2012).

Visgi Lazauskaitės-Zabielskės (2017) atliktas tyrimas apie priimamų sprendimų atitiktį teisingumo taisyklėms, atskleidė prieštarigus rezultatus. Tyrėja nustatė, kad sprendimo palankumas svarbus teisingumo vertinimui neatsižvelgiant į teisingumo taisykles. Tai reiškia, kad darbuotojai vertina jiems palankius sprendimus kaip teisingesnius, neatsižvelgiant į principus, kuriais jie yra grindžiami (Lazauskaitė-Zabielskė, 2017).

Taigi, organizacinio teisingumo koncepcija apima organizacijoje taikomų procedūrų bei elgesio su darbuotojais vertinimą, kuris grindžiamas tam tikromis taisyklėmis. Jei organizacijos veiksmai ir elgesys atitinka šias taisykles, jie yra suvokiami kaip labiau teisingi. Visgi teisingumo vertinimui įtakos turi priimto sprendimo palankumas darbuotojui. Palankesni sprendimui suvokiami kaip teisingesni.

1.5. Asmens – organizacijos atitikimo, darbo rezultatų, organizacinio įsipareigojimo sąsajos

Darbuotojai, dirbantys organizacijoje, kurios vertybės ir tikslai atitinka jų pačių vertybes ir profesinius tikslus, tikėtina, dažniau elgsis teigiamai, kad atitiktų organizacijos misiją, vertybes ir tikslus, taip išugdydami tvirtą įsipareigojimą organizacijai ir aukštą įsitraukimo į darbą lygį (Cesário ir Chambel, 2017). Žmogiškųjų išteklių valdymo praktika orientuota į darbuotojų įsipareigojimo skatinimą gali padėti organizacijoms pasiekti savo tikslus. Meyer ir Allen (1991) atlikti tyrimai įrodė, kad darbuotojo patiriamas įsipareigojimo pobūdis turi įtakos jo norui prisidėti prie organizacijos veiklos efektyvumo. Darbuotojai, jaučiantys norą priklausyti organizacijai (emocinis įsipareigojimas), gali būti linkę labiau dėti pastangas vardan organizacijos, negu tie, kurie jaučia poreikį priklausyti (tęstinis įsipareigojimas) arba jaučiasi įpareigoti priklausyti (normatyvinis įsipareigojimas) organizacijai (Meyer ir Allen, 1991). Anot Wang ir kt. (2010), jei darbuotojas jaučia, kad yra nepakeičiama organizacijos dalis, jis bus atsidavęs organizacijai taip pat, kaip gali būti atsidavęs šeimai.

1.5.1. Asmens-organizacijos atitikimo sąsajos su darbo rezultatais ir organizaciniu įsipareigojimu

Žmogaus vertybių sutapimas su organizacijos vertybėmis gali būti esminės įsipareigojimo sąlygos bei gali turėti įtakos darbo rezultatams. Jei darbuotojas jaučia stiprų įsipareigojimą organizacijai, jis gali stengtis pasiekti gerų darbo rezultatų siekdamas bendro tikslo (Astakhova, 2016; Hu ir kt., 2021; Soltis ir kt., 2022).

Hu ir kt. (2021) tyrime apie asmens-organizacijos atitikimą ir įtaką komandiniam darbui, teigė, kad darbuotojų atranka paremta asmens-organizacijos vertybiniu sutapimu, leidžia organizacijai atrinkti ne tik tinkamiausius darbuotojus, bet ir identifikuoti tam tikroms komandoms tinkamus narius, o tai gali turėti įtakos komandinio darbo rezultatams ir bendrai komandos dinamikai. Naujo komandos nario atsiradimas organizacijoje įneša tam tikro neužtikrintumo jausmą, tiek naujam darbuotojui, tiek jau esantiems darbuotojams. Tam, kad sumažinti neužtikrintumą, svarbu kaip įmanoma labiau padidinti nuspėjamumą apie galimą asmens-organizacijos atitikimą. Tą galima padaryti darbuotojų atrankos proceso metu. Organizacijos, kurioms įdarbinimo procedūrose svarbus asmens-organizacijos atitikimo kriterijus, sėkmingiau atrenka žmones, kurie dalijasi su jomis panašiomis vertybėmis. Dėl to atsiranda didesnė tikimybė, kad naujai įdarbinto darbuotojo vertybės ir požiūriai labiau sutaps su kitų komandos narių. Esant didesniai panašumui (vertybiniam ir požiūrių) tarp komandos narių, tai lemia geresnį tarpusavio bendradarbiavimą ir pasitikėjimą, o tai pasireiškia komandos efektyvumu, geresniu vaidmens atlikimu komandoje ir bendru komandos pasitenkinimu. Be to, darbuotojai, kurie labiau dera su organizacija, linkę labiau priimti organizacijos viziją, misiją ir tikslus, dėl to gali dėti daugiau pastangų atliekant užduotis, o tai gali turėti įtakos bendro komandinio darbo rezultatams (Hu ir kt., 2021). Hu ir kt. (2021) atliktas tyrimas patvirtino, kad yra teigiamas ryšys tarp asmens-organizacijos atitikimo ir komandinio darbo rezultatų, bei teigiamas ryšys tarp asmens-organizacijos atitikimo bei pasitikėjimo komandos viduje. Taip pat nustatyta, kad komandinio darbo rezultatams tiesioginės įtakos turi vertinamas asmens-organizacijos atitikimo kriterijus įdarbinimo procedūrų metu (Hu ir kt., 2021).

Soltis ir kt. (2022) teigė, kad asmens-organizacijos atitikimas gali būti esminis kriterijus, sąlygojantis socialinių ryšių padarinių, pvz.: draugystės, pasidalijimo patarimais, poveikį darbo rezultatams. Kai darbuotojas glaudžiai susitapatina su organizacijos vertybėmis, bendradarbiavimas su kolegomis gali būti mažiau apsunkinantis, o socialiniai ryšiai gali būti aktyvesni, paveikesni ir labiau išnaudojami t. y. vertybių atitikimas gali būti efektyvaus bendradarbiavimo ir darbo koordinavimo su kolegomis, šaltinis. Taip pat, tai naudinga pačiam darbuotojui, mat, stiprūs ryšiai tarp bendradarbių, gali patenkinti psichologinius asmens poreikius, padidinti savivertę ir labiau motyvuoti siekti organizacijos tikslų (Soltis ir kt., 2022).

Remiantis socialinio identiteto teorija (Tajfel ir Turner, 1986), darbuotojai turintys stiprų suvokimą apie jų vertybių ir organizacijos vertybių suderinamumą, labiau susitapatina su organizacija. Tai veda prie tam tikrų pasekmių: 1) darbuotojas mieliau renkasi organizaciją remiančias veiklas, 2) vyksta glaudesnis bendradarbiavimas su grupės nariais, 3) stiprinamos organizacijos vertybės ir praktikos (Lv ir Xu, 2018; Soltis ir kt., 2022; Sørlie ir kt., 2022).

Atitikimo jausmas paskatina darbuotoją į naujai besiformuojančius ryšius organizacijoje žiūrėti kaip į teigiamą tapatybės pastiprinimą, o tai turėtų sudaryti sąlygas patirti emocinę draugystės ryšių naudą ir paskatinti pozityvų aktyvumą. Ir atvirkščiai, žemas asmens-organizacijos atitikimas gali būti susijęs su darbuotojo pasyvumu, apsunkinti socialinių ryšių kūrimą ir efektyvų bendradarbiavimą, o tai savo ruožtu gali neigiamai paveikti darbo rezultatus (Soltis ir kt., 2022). Taip pat esant asmens-organizacijos vertybių atitikimui, organizacijos tikslai darbuotojui yra labiau priimtini, tai lemia didesnes jo pastangas, siekiant tikslus įgyvendinti. Vertybinis asmens ir organizacijos suderinamumas, gali paskatinti kontekstinę veiklą, t. y. norą padėti kitiems, iniciatyvumą (Sørlie ir kt., 2022).

Didelis vertybių suderinamumas suteikia abipusę naudą organizacijai ir darbuotojui. Darbuotojas, suvokdamas, kad organizacijos vertybės atitinka jo motyvus, vertybes bei tikslus, yra labiau motyvuotas veikti organizacijos interesams. Be to, būdamas organizacijos, kuri dera jo asmenybei, dalimi, darbuotojas turėtų jaustis „kaip namie“, nes aplinka patenkina esminius jo poreikius, yra mažiau grėsminga ir kelianti stresą, todėl darbuotojas gali išnaudoti visas turimas galimybes ir visapusiškai įsitraukti į darbo rolę (Sørlie ir kt., 2022). Kalbant apie autonomijos ir asmens-organizacijos atitikimo sąveiką, anot tyrėjų (Sørlie ir kt., 2022), darbuotojas, turėdamas laisvę atlikti užduotis sau priimtiniu būdu, jaus mažiau grėsmės ir streso, pasitikės organizacija ir sieks organizacijos interesų. Šis derinys turėtų lemti aukštesnį užduočių atlikimo lygį bei kontekstinę veiklą. Ir atvirkščiai, esant žemam asmens-organizacijos atitikimui, darbuotojas darbo aplinkoje gali jausti daugiau grėsmės ir streso, todėl susilaikyti nuo autonomiškų sprendimų ir taip neišnaudoti potencialo pagerinti savo ir organizacijos rezultatus (Sørlie ir kt., 2022).

Santykį tarp asmens-organizacijos atitikimo ir organizacinio įsipareigojimo galima paaiškinti per pritraukimo-atrinkimo-atkritimo (*angl. attraction–selection–attrition (ASA)*) modelį. Remiantis šiuo modeliu, daroma prielaida, kad asmuo teikia pirmenybę organizacijai, kuri atitinka jo paties charakteristikas, o vertybių suderinamumas yra vienas iš svarbiausių aspektų. Vertybių atitikimas palengvina su darbu susijusių iššūkių sprendimą, padeda lengviau prisitaikyti prie organizacijos aplinkos, taip sukuriamas tvirtesnis ryšys tarp darbuotojo ir organizacijos. Kitaip tariant, darbuotojų, kurių vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis, labiau jaučiasi grupės/organizacijos dalimi, jai atsiduoda ir išlieka lojalūs (Astakhova, 2016).

Pattnaik ir kt. (2020) tyrime nagrinėjo asmens-organizacijos atitikimą kaip moderatorių, ryšiui tarp suvokiamos organizacinės paramos ir įsipareigojimo organizacijai. Tyrėjai kėlė hipotezę, kad asmens-organizacijos atitikimas veikiant kartu su organizacine parama, turėtų pastiprinti įsipareigojimą organizacijai. Tyrimas patvirtino asmens-organizacijos atitikimo kaip moderatoriaus įtaką, tai reiškia, kad esant darbuotojo suvokimui, jog organizacija rūpinasi jo

gerove bei sutampant asmens ir organizacijos vertybėms, tai gali paskatinti didesnę darbuotojo įsipareigojimą organizacijai (Pattnaik ir kt., 2020).

Astakhova (2016) tirdama ryšius tarp suvokiamo asmens-vadovo atitikimo, asmens-organizacijos atitikimo ir emocinio įsipareigojimo organizacijai, kėlė hipotezę, kad asmens-organizacijos atitikimas gali turėti įtakos organizaciniam įsipareigojimui stiprindamas darbuotojų kolektyvizmo jausmą. Kadangi turintis aukštesnę asmens-organizacijos atitikimo lygį darbuotojai, labiau linkę save tapatinti su organizacija, tikėtina, kad tokie darbuotojai jausis psichologiškai susisaistę su organizacija, patirs jos sėkmes ir nesėkmes, bus labiau linkę padėti kolegoms taip įtvirtindami kolektyvines vertybes. Tyrimas patvirtino teigiamą asmens-organizacijos atitikimo ir emocinio organizacinio įsipareigojimo ryšį (Astakhova, 2016). Taigi, emociškai įsipareigoję darbuotojai nori likti organizacijoje dėl emocinio ryšio su organizacija, kuris atsiranda dėl abipusio vertybių ir tikslų suderinamumo (Lau ir kt., 2017).

Taigi, nustatyti ryšiai tarp asmens – organizacijos atitikimo, darbo rezultatų ir organizacinio įsipareigojimo rodo, kad asmens ir organizacijos vertybių sutapimas palengvina socialinius ryšius darbe, o emocinės draugystės ryšių nauda sukuria prielaidas didesniame įsipareigojime, kuris paskatina pozityvų aktyvumą, susijusi su geresniais darbo rezultatais. Tačiau žemas asmens-organizacijos atitikimas susijęs su darbuotojo pasyvumu, apsunkina socialinių ryšių kūrimą ir efektyvų bendradarbiavimą, o tai neigiamai paveikia darbo rezultatus.

1.5.2. Organizacinio įsipareigojimo ir darbo rezultatų sąsajos

Emocinis ir normatyvinis įsipareigojimas pagrįsti darbuotojo įsitikinimu, kad organizacija rūpinasi jo gerove ir vertina jį, toks darbuotojas jaučia pasitenkinimą darbu dėl atsakomųjų veiksmų, todėl atitinkamai yra pasiruošęs įdėti daugiau pastangų (Sungu ir kt., 2020). Tuo tarpu tęstinį įsipareigojimą organizacijai jaučiantis darbuotojas savo pastangas darbui sieja su noru išsaugoti savo darbo vietą, kuri yra pajamų šaltinis. Lyginant emocinį, normatyvinį ir tęstinį įsipareigojimą darbo veiklos rezultatų aspektu, Sungu ir kt. (2020) teigia, kad emocinį ir normatyvinį įsipareigojimą jaučiantis darbuotojas yra veikiamas vidinės motyvacijos, kuri suprantama kaip noras atlikti veiklą, siekiant patirti spontanišką pasitenkinimą susijusį su ta veikla (Gagné ir Deci, 2005; Kuvaas ir kt., 2017), todėl tikėtina rodys didesnes pastangas ir atkaklumą atlikdamas darbą. Dėl vidinės motyvacijos trūkumo tęstinis įsipareigojimas siejamas su žemais darbuotojo rezultatais (Sungu ir kt., 2020).

Tyrime apie didelio našumo darbo sistemų (*angl. high performance work systems (HPWS)*) poveikį darbo rezultatams ir emocinio įsipareigojimo kaip mediatoriaus įtaką, Raineri, (2017) tyrė sąveiką tarp motyvacijos ir emocinio įsipareigojimo. Emocinis įsipareigojimas didelio našumo

darbo sistemų tyrimuose dažnai naudojamas siekiant išmatuoti motyvacijos kelią ir yra laikomas motyvacijos komponentu. Žvelgiant iš motyvacijos perspektyvos, didelio našumo darbo sistemos veikia darbuotojų elgesį formuodamos emocinį įsipareigojimą, kuris padidina jų norą užsiimti produktyviu elgesiu. Tyrime aiškinamas motyvacijos indėlis emocinio įsipareigojimo stadijoje. Nustatyta, kad didelio našumo darbo sistemos sukelia psichosocialinius procesus, tokius kaip socialiniai mainai ir identifikavimasis, kurie laikui bėgant padeda vystyti nuostatomis, atspindinčioms motyvacinę būseną, kurios epicentre yra emocinis įsipareigojimas. Šios nuostatos vystosi į elgesį, kuris pasireiškia pastangomis atlikti darbą. Viena iš pagrindinių tyrimo išvadų, jog motyvacijos stiprinimo praktikos organizacijose, tikėtina, turėtų labiau prisidėti prie emocinio įsipareigojimo kaip mediatoriaus įtakos darbo rezultatams (Raineri, 2017).

Sungu ir kt. (2020) tyrė transformacinės ir transakcinės lyderystės kaip moderatoriaus įtaką tarp organizacinio įsipareigojimo ir darbo rezultatų. Taip pat, remiantis Hobfoll (2001) išteklių saugojimo teorija, kuri teigia, kad asmuo yra linkęs kaupti, saugoti ir laikyti turimus išteklius, tam, kad pasiektų išsikeltus tikslus (Lazauskaitė-Zabielskė ir kt., 2019), tyrėjai identifikavo išteklius, susijusius su kiekvienu organizacinio įsipareigojimo komponentu, nes pasak jų, tai turi įtakos darbuotojų elgesiui ir veiklos pastangoms. Emocinis įsipareigojimas susijęs su psichologiniais ištekliais, tęstinis įsipareigojimas susijęs su materialiais ištekliais, tuo tarpu normatyvinis įsipareigojimas skiriasi nuo emocinio tuo, kad sukelia įpareigojimo jausmą atsilyginti (prilyginama psichologiniam ištekliui) organizacijai už gauta naudą, tačiau iš esmės savo prigimtimi šis jausmas skiriasi nuo emocinio prisirišimo. Nustatyta, kad darbuotojų ryšį su organizacija ir įsitraukimą į veiklą lemia poreikis kaupti, saugoti norimus išteklius. Taip pat tas ryšys keičiasi priklausomai nuo transakcinės lyderystės, kuri remiasi valdymu aiškiai nurodant darbuotojų veiksmų pasekmes, ar transformacinės lyderystės, kuri remiasi abipusiais mainais ir akcentuoja abiejų pusių interesus bendram siekiui, valdymo tipo. Ryšys tarp emocinio ir normatyvinio įsipareigojimo ir darbo rezultatų buvo stipresnis kai lyderio transakcinis elgesys buvo žemas, o neigiamas ryšys tarp tęstinio įsipareigojimo ir darbo rezultatų buvo silpnas su silpna transformacine lyderyste ir aukšta transakcine lyderyste. Tai reiškia, kad esant transakcinei lyderystei, darbuotojai jaučiantys tęstinį įsipareigojimą, tam, kad apsaugotų materialius išteklius, turi dėti pastangas atitikti reikalaujamus darbo rezultatų standartus (Sungu ir kt., 2020).

Emocinis įsipareigojimas – tai darbuotojo emocinių išteklių investicija į organizaciją. Darbuotojai naudoja šiuos išteklius kai jaučia, kad jų ir organizacijos interesai yra suderinami. Šis abipusis interesų suderinamumas pasireiškia darbuotojo emociniu prisirišimu ir noru dirbti geriau vardan organizacijos (Sharma ir Dhar, 2016). Pavyzdžiui, Powell ir Meyer (2004) išreiškė požiūrį, kad darbuotojai pasižymintis stipriu emociniu įsipareigojimu organizacijai dalinsis panašiomis

vertybėmis ir autonomiškai sieks tikslų įgyvendinimo, taigi emocinis įsipareigojimas yra laikomas motyvaciją skatinančia jėga (Powell ir Meyer, 2004). Pasak Nazir ir Islam (2017) darbuotojų darbo veiklos rezultatai ir įsipareigojimas bus efektyvūs tik tuomet, kada organizacinė parama suteiks impulsą didesniai darbuotojų įsitraukimo lygiui. Darbo ypatybės, tokios kaip vadovo, bendradarbio palaikymas ar parama, pareigybės apibrėžtumas ir prieiga prie išteklių turi įtakos organizaciniam įsipareigojimui (Kavaliauskienė, 2009).

Sharma ir Dhar (2016) tyrė emocinio įsipareigojimo kaip mediatoriaus įtaką slaugos personalo darbo rezultatams. Tyrime buvo siekiama nustatyti perdegimo, organizacinės paramos, procedūrinio teisingumo poveikį emocinio įsipareigojimo lygiui ir kaip tai veikia slaugos personalo darbo rezultatus ilgalaikėje perspektyvoje. Tyrimas patvirtino emocinio įsipareigojimo kaip mediatoriaus ryšį tarp trijų kintamųjų (perdegimas, organizacinė parama, procedūrinis teisingumas) ir slaugos personalo darbo veiklos rezultatų. Nustatyta, kad perdegimas turi neigiamą įtaką emociniam įsipareigojimui, t. y. didėjant emociniam darbuotojo išsekimui, emocinis įsipareigojimas mažėja. Taip pat nustatyta, kad organizacinė parama ir procedūrinis teisingumas turi teigiamą įtaką emociniam įsipareigojimui, o emocinis įsipareigojimas turi teigiamos įtakos darbo veiklos rezultatams. Tyrėjų nuomone, organizacijos, kurios siekia gerų darbo veiklos rezultatų, turėtų skatinti emocinį darbuotojų įsipareigojimą, tenkinant jų emocinius ir socialinius poreikius, užtikrinant organizacinių procedūrų skaidrumą ir teisingumą. Galiausiai, šios iniciatyvos gali sumažinti darbuotojų perdegimo tikimybę (Sharma ir Dhar, 2016).

Emocinio įsipareigojimo įtaką darbo klimato ir darbo rezultatų ryšiui nagrinėjo Woznyj ir kt. (2019). Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų suvokimas apie organizacijos vertybes ir įsitikinimus, yra susijęs su elgesiu ir lūkesčiais. Pasiteisinę lūkesčiai sukelia emocinį prisirišimą prie organizacijos, o tai savo ruožtu yra susiję su teigiamais darbo rezultatais (Woznyj ir kt., 2019).

Cesário ir Chambel (2017) atliktame tyrime apie įsitraukimo, organizacinio įsipareigojimo ir darbo veiklos rezultatų ryšį, tyrėjai siekė nustatyti ar įsitraukimas gali egzistuoti atskirai nuo organizacinio įsipareigojimo, t. y. ar gali darbuotojai būti įsitraukę, bet neįsipareigoję, ar atvirkščiai, neįsitraukę, bet įsipareigoję. Tyrimo rezultatai parodė, kad įsitraukimas ir emocinis įsipareigojimas yra patikimi kintamieji prognozuojant poveikį darbo rezultatams. Taip pat nustatyta, kad normatyvinis įsipareigojimas taip pat turėjo įtaką darbo rezultatams, o tarp tęstinio įsipareigojimo ir darbo rezultatų reikšmingo ryšio nebuvo (Cesário ir Chambel, 2017).

S. S. Kim ir kt. (2018) siekė iširti emocinio organizacinio įsipareigojimo poveikį ryšiui tarp darbo „iš pašaukimo“ ir darbo rezultatų. Tyrėjai remdamiesi socialinių mainų teorija, teigė, kad emocinis įsipareigojimas tai socialinių mainų tarp darbuotojų ir organizacijos kokybės

išraiška. Todėl kėlė hipotezę, kad emocinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp pašaukimo ir veiklos rezultatų. Taip pat buvo nagrinėjama ideologinio kontrakto įgyvendinimo (darbuotojo numanomas organizacijos įsipareigojimų įgyvendinimo lygis, siekiant vertybinių principų), kaip moderatoriaus, įtaka. Tyrėjai nustatė teigiamą tiesioginį ryšį tarp pašaukimo ir darbo rezultatų, o emocinis įsipareigojimas medijavo šį ryšį. Mediacijos ryšys buvo stipresnis, kada ideologinio kontrakto įgyvendinimo lygis buvo aukštesnis. Taigi, tyrimas atskleidė, kad darbuotojai „iš pašaukimo“ linkę užmegzti aukštos kokybės mainų ryšius su organizacija, kurie pasireiškia gerais darbo rezultatais. Taip pat, kai darbuotojai suvokia, kad organizacija laikosi ideologinių įsipareigojimų, jų emocinis įsipareigojimas veikia kaip stipresnė jų veiklos varomoji jėga (S. S. Kim ir kt., 2018).

Mokslinių tyrimų išvados rodo, kad emocinis ir normatyvinis įsipareigojimas, turi teigiamą įtaką darbo veiklos rezultatams, bet tęstinis įsipareigojimas – neigiamą (Cesário ir Chambel, 2017; Sungu ir kt., 2020). Pasak Meyer ir kt. (1993), siekiant geriau suprasti darbuotojo ir organizacijos tarpusavio santykius ir norint visapusiškai ištirti organizacinio įsipareigojimo reiškinį, reikia tirti visas tris įsipareigojimo formas, mat, kiekvienas įsipareigojimo komponentas išsivysto remiantis skirtinga darbuotojo patirtimi ir turi skirtingą poveikį jo veiklai.

Apibendrinant mokslinių tyrimų išvadas, galima teigti, kad darbuotojo įsipareigojimo organizacijai forma lemia tam tikras pasekmes organizacijoje. Nagrinėjant tyrimus apie įsipareigojimo įtaką darbo rezultatams, stipriausias teigiamas ryšys nustatytas tarp emocinio įsipareigojimo ir darbo rezultatų. Taigi, galima teigti, kad emociškai įsipareigoję darbuotojai kuria organizacijos potencialą. Tačiau ypač svarbu, kad darbuotojas jaustų balansą tarp savo pastangų ir organizacijos paramos, nes toks santykių suderinamumas didina emocinį ryšį su organizacija.

1.6. Suvokiamo organizacinio teisingumo sąsajos su asmens – organizacijos atitikimu, organizaciniu įsipareigojimu ir darbo rezultatais

Organizacinis teisingumas yra svarbus faktorius, kuris gali turėti įtakos asmens suvokimui apie tai, kokios vertybės yra priimtinos organizacijai (Al Halbusi ir kt., 2020), taip pat padėti kurti palankų klimatą aukštesniam darbuotojų įsipareigojimui (J. (Sunny) Kim ir kt., 2021) ir paveikti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir motyvaciją. Kai darbuotojai vertina organizacijos veiksmus kaip teisingus ir sąžiningus, jie linkę pasiekti gerų darbo rezultatų ir remti organizacijos tikslus (Moon, 2017).

1.6.1. Suvokiamo organizacinio teisingumo ir asmens – organizacijos atitikimo sąsajos

Pasak Lv ir Xu (2018), asmens-organizacijos atitikimo pagrindas yra socialiniai mainai tarp darbuotojų ir organizacijų, kurie paremti abipusiškumo lūkesčiais, kurie turi įtakos darbuotojų prisitaikymui prie organizacinės aplinkos ir organizacijos santykiams su darbuotojais. Darbuotojai, kurių vertybės yra suderintos su organizacijos vertybėmis, teigiamai vertina organizacijoje taikomas praktikas ir politikas, o tai savo ruožtu paskatina darbuotojus imtis savanoriškos neformalios veiklos, kuri organizacijos vystymuisi atneša teigiamą naudą (Lv ir Xu, 2018).

Al Halbusi ir kt. (2020) tyrė asmens – organizacijos atitikimo poveikį organizacinėms procedūroms, kuriant etišką elgesį darbe. Tyrėjai nustatė, kad asmens ir organizacijos vertybių atitikimas susijęs su darbuotojų etišku elgesiu. Etiką galima apibrėžti kaip standartus, vertybes ir socialines normas, kurios reguliuoja individo elgesį. Etinės vertybės susijusios tiek su individais, tiek su organizacija. Individualiu lygmeniu etinės vertybės turi įtakos moraliniam mąstymui, nes jos apibrėžia, kas turėtų būti laikoma teisingu ar neteisingu elgesiu. Organizaciniu lygmeniu moksliniai tyrimai, susiję su etinėmis vertybėmis, daugiausia dėmesio skiria tokiai praktikai kaip organizacinis teisingumas. Organizacijos teisingumo kriterijai rodo bendrus darbuotojų įsitikinimus apie organizacijos etines vertybes. Tyrime nustatyta, kad organizacinis teisingumas yra susijęs su etišku darbuotojų elgesiu priklausomai nuo vertybių sutapimo tarp individų ir organizacijos. Žemas organizacinis teisingumas gali turėti įtakos vertybiniam konfliktui ir paskatinti neetišką elgesį organizacijoje. Taigi, organizacijos teisingumas, vertybės ir praktika yra tiek veiksmingi, kiek susiję su darbuotojų elgesiu ir tą elgesį atitinkančiomis vertybėmis (Al Halbusi ir kt., 2020).

Roczniewska ir kt. (2018) savo tyrime atskleidė, kad teigiama patirtis, kuri atsiranda dėl darbuotojo ir organizacijos atitikimo sukuria suvokimą, kad organizacijoje vyraujančios procedūros yra teisingos. Asmens – organizacijos atitikimo komponentai atitikimą paaiškina ne tik per vertybinę prizmę, bet taip pat per panašių tikslų sutapimo, gebėjimo atitikti abipusius reikalavimus ir galimybės patenkinti abiem pusėms svarbius poreikius. Būtent poreikių – aprūpinimo atitikimas yra vienas svarbiausių kriterijų, kalbant apie atitikimą, iš darbuotojo perspektyvos. Taigi, nustatyta, kad kuo labiau organizacinės ypatybės atitinka darbuotojo poreikius, tuo labiau darbuotojai suvokia savo darbdavį kaip teisingą (Roczniewska ir kt., 2018).

Panašią sąveiką tarp asmens – organizacijos atitikimo ir organizacinio teisingumo nustatė ir Saether (2019). Pasak tyrėjo, organizacinis teisingumas, o konkrečiai, skirstymo teisingumas turi teigiamą poveikį asmens – organizacijos atitikimui dėl ryšio su poreikių tenkinimu ir

saviraiškos motyvacija. Darbo užmokestis yra svarbus organizacijų rodiklis, padedantis perteikti, ką organizacija vertina, o darbuotojai, suvokiantys, kad jų atlyginimas yra teisingas, patirs, kad jų vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis (Saether, 2019).

Jang ir kt.(2021) teigė, kad vertybės reiškia įsitikinimus, kurie daro įtaką individo tikslams ir priemonių, tiems tikslams pasiekti, pasirinkimui. Taip pat skiriasi vertybės, kurių siekia individas, ir vertybės, kurias jis iš tikrųjų praktikuoja. Todėl organizacinis teisingumas yra svarbus, nes jis formuoja teigiamą požiūrį į darbą. Tyrėjai nustatė, kad organizacijoje praktikuojamos vertybės veikia kaip procedūrinio teisingumo ir organizacinio įsipareigojimo ryši stiprinantis veiksnys (Jang ir kt., 2021).

Apibendrinant, nustatyta, kad esant asmens – organizacijos vertybiniam suderinamumui, organizacinis teisingumas veikia kaip organizacinio įsipareigojimo ryši stiprinantis veiksnys. Taip pat vertybinis sutapimas veikiamas organizacinio teisingumo turi poveikį darbuotojų elgesiui, požiūriui į darbą.

1.6.2. Suvokiamo organizacinio teisingumo ir darbo rezultatų sąsajos

Nagrinėjant ryši tarp suvokiamo organizacinio teisingumo ir darbo veiklos rezultatų, teigiamas sąsajos gali pasireikšti visose trijose organizacinio teisingumo dimensijose. Pasak Moon (2017) organizacinis teisingumas didina darbuotojo įsipareigojimo organizacijai jausmą, o tai pasireiškia geresniais darbo rezultatais. Teisingas atlygio paskirstymas skatina darbuotojus gerai atlikti darbą dėl, kurio yra pasamdyti. Panaši sąveika aiškinama tarp procedūrinio teisingumo ir darbo rezultatų. Darbuotojai, kurie mano, kad organizacijoje taikomos sprendimų priėmimo procedūros yra teisingos, mainais atsilygina veiksmis, kurie pagerina darbo rezultatus. Pasak Adams (1963) teisingumo teorijos, jei darbuotojas jaučia, jog santykis tarp jo įnašo ir rezultato nėra teisingas, jis gali pakeisti savo darbo kokybę ir kiekį, tam, kad atkurtų teisingumą (Wang ir kt., 2010). Kiekvienas organizacinio teisingumo komponentas gali turėti skirtingą įtaką darbo rezultatams, todėl svarbu išanalizuoti esamų tyrimų rezultatus, siekiant prognozuoti galimą poveikį šio tyrimo kontekste.

Moon (2017) atliktas tyrimas apie teisingumo klimato įtaką viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų darbo veiklos rezultatams ir ketinimui palikti organizaciją, parodė, kad skirstymo ir sąveikos teisingumo komponentai turi neigiamą ryši su darbuotojų kaita. Be to, tyrimas atskleidė, kad skirstymo, procedūrų ir sąveikos teisingumo klimatas yra reikšmingai teigiamai susijęs su organizacijos veiklos rezultatais. Gauti rezultatai suponuoja, kad kai darbuotojai suvokia, kad jų darbo aplinka yra teisinga atlygio paskirstymo, sprendimų priėmimo procedūrų ir tarpasmeninių

santykių prasme, tikėtina, kad jie atsilygins teigiamu elgesiu ir aukštu tikslų pasiekimo lygiu (Moon, 2017).

Kai darbuotojas patiria, kad skirstymo teisingumas nėra teisingas, jis nagrinėja procedūrą, kuriomis remiantis buvo priimtas, jo atžvilgiu, neteisingas sprendimas, teisingumą. Tik suvokęs, kad procedūros yra neteisingos, darbuotojas pakeičia savo elgesį – tam, kad būtų atkurtas teisingumas (Wang ir kt., 2010).

Lee (2019) teigė, kad teisingumo ir sąžiningumo siekimas yra vienas iš esminių, organizacijos tvarumą skatinančių elementų. Tyrime apie tvarias žmoniškųjų išteklių valdymo praktikas, nustatyta, kad organizacinis teisingumas turėjo statistiškai reikšmingą įtaką darbo rezultatams. Teigiamą įtaką daugiausiai pasireiškė per pasitenkinimą darbu (Lee, 2019).

Ryšį tarp organizacinio teisingumo ir darbuotojų veiklos rezultatų taip pat tyrė Arab ir Atan (2018). Tyrėjai siekė nustatyti ar kultūriniai skirtumai tarp vakarų ir rytų pasaulio turi įtakos skirtingam organizacinio teisingumo taisyklių interpretavimui ir vertinimui. Pavyzdžiui, kultūrose, kurioms būdingas kolektyvizmas galios santykiai yra labiau toleruojami ir sprendimai, kuriuos priima autoritetas mažiau kvestionuojami, todėl sulaukia mažiau neigiamos darbuotojų reakcijos. Tuo tarpu, vakarų kultūrose, kuriuose vyrauja individualizmas, galios distancija yra mažesnė, todėl darbuotojai jaučia didesnę pasipiktinimą ir nepasitenkinimą dideliu vadovo įtakos ar kontrolės kiekiu, priimant sprendimus dėl rezultato ar atlygio paskirstymo, ir gali abejoti tokio proceso teisingumu. Tyrimas patvirtino reikšmingą ir teigiamą visų trijų organizacinio teisingumo komponentų įtaką darbo veiklos rezultatams ir pasitenkinimui darbu. Tačiau reikšmingiausia įtaka nustatyta tarp sąveikos teisingumo ir darbo veiklos rezultatų ir pasitenkinimu darbu, o tai patvirtino kultūrinio konteksto įtaką ryšiui (Arab ir Atan, 2018).

Taigi, mokslinių tyrimų analizė atskleidė, kad darbuotojų supratimas apie organizacines procedūras kaip teisingas, stiprina teigiamą požiūrį į darbą. Sąžiningas elgesys su darbuotoju sukelia jausmą, kad jis yra vertinamas, o tai didina pasitikėjimą, emocinį ryšį su organizacija (emocinį įsipareigojimą) ir turi teigiamos įtakos darbo rezultatams.

1.6.3. Suvokiamo organizacinio teisingumo ir organizacinio įsipareigojimo sąsajos

Yra nemažai tyrimų, kurie parodė ryšį tarp suvokto organizacinio teisingumo ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai (Jang ir kt., 2021; Jiang ir kt., 2017; Loi ir kt., 2006; Lazauskaitė-Zabielskė ir Bagdžiūnienė, 2008; Sharma ir Dhar, 2016).

Tyrime apie organizacinio teisingumo ir darbo rezultatų ryšį, Wang ir kt. (2010) tyrė emocinio ir normatyvinio įsipareigojimo įtaką ryšiu tarp visų organizacinio teisingumo

komponentų ir darbo rezultatų. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad organizacinio teisingumo komponentai neturėjo tiesioginės įtakos darbo veiklos rezultatams, išskyrus nedidelę sąveikos teisingumo įtaką. Emocinis įsipareigojimas medijavo ryšį tarp visų trijų organizacinio teisingumo komponentų ir tarpasmeninio pastiprinimo bei atsidavimo darbui, tuo tarpu normatyvinis įsipareigojimas medijavo ryšį tarp sąveikos teisingumo ir visų trijų darbo rezultatų komponentų. Tyrėjai pateikė išvadą jog, rezultatų teisingumas ir proceso, kurio metu tas rezultatas pasiekiamas, teisingumas, arba tarpasmeninio elgesio priimant sprendimus teisingumas, gali paveikti darbuotojo susitapatinimą su organizacija ir veiklą joje (Wang ir kt., 2010).

Lazauskaitė-Zabielskė ir Bagdžiūnienė (2008) tyrė organizacinio teisingumo vaidmenį priimant sprendimus dėl paaukštinimo. Tyrimas atskleidė, kad sprendimo paaukštinti pareigas teisingumas siejasi su pasitenkinimu darbu, o procedūrinis teisingumas turi didesnę įtaką įsipareigojimui organizacijai ir ketinimui išeiti, t. y. jei darbuotojai laiko procedūras teisingomis, organizacija vertinama teigiamai net ir nesant pasitenkinimo asmeniniais rezultatais. Procedūrų pastovumas suteikia darbuotojui saugumo jausmą, kuriuo remiasi jo įsipareigojimas organizacijai ir ketinimas dirbti ar palikti ją (Lazauskaitė-Zabielskė ir Bagdžiūnienė, 2008).

Jang ir kt. (2021) tyrė skirstymo ir procedūrinio teisingumo komponentų bei įsipareigojimo organizacijai ryšį ir valstybės tarnybos vertybių kaip mediatoriaus įtaką šiam ryšiui. Tyrime nustatytas teigiamas ryšys tarp skirstymo ir procedūrinio teisingumo komponentų ir įsipareigojimo organizacijai. Taip pat buvo nustatyta, kad skirstymo teisingumas turi neigiamą įtaką valstybės tarnybos vertybėms, o procedūrinis teisingumas – teigiamą. Tai reiškia, kad valstybės tarnybos vertybės yra procedūrinį teisingumą ir įsipareigojimą organizacijai sustiprinantis veiksnys (Jang ir kt., 2021).

Jiang ir kt. (2017) tyrė pasitikėjimo organizacija, kaip mediatoriaus, įtaką ryšiui tarp emocinio įsipareigojimo ir skirstymo bei procedūrinio teisingumo, Azijos ir Ramiojo vandenyno regiono šalyse. Nustatyta, kad skirstymo ir procedūrinis teisingumas yra reikšmingai susijęs su emociniu įsipareigojimu organizacijai. Stipresnis procedūrinio teisingumo poveikis emociniam įsipareigojimui nustatytas dviejose iš trijų tirtų šalių (Australija, Kinija, Pietų Korėja). Taip pat tyrimas parodė, kad pasitikėjimas organizacija medijuoja ryšį tarp procedūrinio teisingumo ir emocinio įsipareigojimo organizacijai visų tiriamų šalių atveju. Kiti ryšiai tarp koncepcijų pasitvirtino iš dalies, arba nepasitvirtino (Jiang ir kt., 2017).

J. (Sunny) Kim ir kt. (2021) teigė, kad socialiniai mainai vykstantys tarp darbuotojų ir organizacijų, gali teigiamai paveikti darbuotojų supratimą apie sąžiningą ir teisingą elgesį organizacijoje ir dėl to sustiprinti įsipareigojimą jai. Tyrime apie procedūrinio teisingumo kaip

mediatoriaus įtaką ryšiui tarp suvokiamos socialinės organizacijų atsakomybės ir emocinio įsipareigojimo, tyrėjai nustatė, kad procedūrinis teisingumas kaip mediatorius turėjo reikšmingai teigiamą ryšį su vienu iš socialinės organizacijų atsakomybės komponentu – darbuotojų savigarbos skatinimu organizacijoje, o ši sąveika turėjo reikšmingos įtakos emociniam įsipareigojimui (J. (Sunny) Kim ir kt., 2021).

Emigrantų darbuotojų patirtį apie organizacinį teisingumą ir jo poveikį organizaciniam įsipareigojimui ir darbo rezultatams nagrinėjo AlMazrouei ir Zacca (2021). Tyrėjai nustatė, kad organizacinis teisingumas turėjo teigiamą įtaką organizaciniam įsipareigojimui, tai reiškia, kad teisingas elgesys su darbuotojais paskatina juos įsipareigoti. Sprendimų priėmimo laisvė kaip mediatorius turėjo įtakos ryšiui tarp organizacinio teisingumo ir organizacinio įsipareigojimo. Darbuotojai, turintys daugiau laisvės priimti sprendimus savo veikloje ne tik yra labiau įsipareigoję, bet ir gali būti linkę siekti geresnių rezultatų (AlMazrouei ir Zacca, 2021).

Analizuojant mokslinių tyrimų apie organizacinio teisingumo ir įsipareigojimo organizacijai ryšį, galima teigti, kad egzistuoja abipusė sąveika tarp šių dimensijų. Darbuotojai yra patenkinti organizacija kai kompensavimas ir galimybės dalyvauti sprendimų priėmime yra adekvatus jų indėliui. Tačiau, jei skirstymo ir sprendimų priėmimo procedūros nėra suvokiamos kaip teisingos, tai skatina neigiamą požiūrį ir darbuotojų pasyvumą (Jang ir kt., 2021).

Tyrimai taip pat parodė, kad procedūrinis organizacinis teisingumas yra stipresnis organizacinio įsipareigojimo prognozuotojas (Jiang ir kt., 2017). Atsižvelgiant į tai, kad teisingos procedūros labiau siejamos su bendra organizacijos politika (Endriulaitienė ir Medišauskaitė, 2012) ir yra vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių darbuotojų suvokimą apie valdžios teisėtumą (Colquitt, 2001), procedūrinis organizacijos teisingumas labiau susijęs su darbuotojų požiūriu ir įsitikinimais apie organizacinį teisingumą kaip visumą (Jiang ir kt., 2017).

Apibendrinant visų nagrinėtų mokslinių tyrimų rezultatus, galima teigti, kad egzistuoja ryšiai tarp visų nagrinėtų koncepcijų. Tyrimai (Astakhova, 2016; Hu ir kt., 2021; Pattnaik ir kt., 2020; Soltis ir kt., 2022; Sørlije ir kt., 2022) apie asmens-organizacijos atitikimo sąsajas su organizacinio įsipareigojimo ir darbo rezultatų dimensijomis, atskleidė, kad asmens-organizacijos vertybių sutapimas paskatina darbuotojo emocinį ryšį su organizacija. Darbuotojas tapatindamas save su organizacija yra labiau motyvuotas veikti organizacijos labui, dėl to gali dėti daugiau pastangų siekiant geresnių darbo rezultatų.

Mokslinių tyrimų analizė taip pat atskleidė, kad egzistuoja ryšys tarp organizacinio įsipareigojimo ir darbo rezultatų. Tiesa, daugumoje analizuotų tyrimų nebuvo detalizuota, kokia darbo rezultatų matavimo koncepcija buvo taikoma. Taip pat didžioji dalis nagrinėtų tyrimų

pateikė rezultatus susijusius su emocinio įsipareigojimo įtaka darbo rezultatams ir tik maža dalis tyrimų analizavo ir kitų įsipareigojimo komponentų (normatyvinio ir tęstinio) įtaką. Taigi, remiantis moksliniais tyrimais (Cesário ir Chambel, 2017; S. S. Kim ir kt., 2018; Raineri, 2017; Sharma ir Dhar, 2016; Woznyj ir kt., 2019), didžiausią teigiamą įtaką darbo rezultatams turi emocinis įsipareigojimas. Normatyvinis įsipareigojimas taip pat turi teigiamos įtakos darbo rezultatams, tačiau tęstinis įsipareigojimas neigiamai susijęs su darbo rezultatais (Sungu ir kt., 2020). Nepaisant skirtingo organizacinio įsipareigojimo komponentų poveikio darbo rezultatams, remiantis Meyer ir kt. (1993) rekomendacijomis ir siekiant visapusiškai išanalizuoti organizacinio įsipareigojimo reiškinių, šiame tyrime nagrinėjama visų įsipareigojimo formų įtaka individualiems darbo rezultatams.

Taip pat mokslinės literatūros analizė padėjo identifikuoti organizacinio teisingumo poveikį asmens ir organizacijos vertybių sutapimui, individualiems darbo rezultatams ir organizaciniam įsipareigojimui. Atskleista, kad organizacinis teisingumas esant asmens - organizacijos atitikimui, veikia kaip organizacinį įsipareigojimą stiprinantis veiksnys, nes teisinga aplinka sukelia pasitikėjimą, o šis stiprina emocinį ryšį su organizacija (emocinį įsipareigojimą) ir turi teigiamos įtakos darbo rezultatams.

Kadangi nagrinėtų mokslinių tyrimų rezultatai pagrindžia asmens – organizacijos atitikimo poveikį tiek individualiems darbo rezultatams, tiek organizaciniam įsipareigojimui, šiame tyrime bus siekiama išsiaiškinti ar organizacinis įsipareigojimas gali pastiprinti šią sąveiką. Taip pat ar tyrimo kintamųjų ryšiams gali daryti įtaką suvokiamas organizacinis teisingumas.

2. ASMENS – ORGANIZACIJOS ATITIKIMO, INDIVIDUALIŲ DARBO REZULTATŲ, ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO IR SUVOKIAMO ORGANIZACINIO TEISINGUMO SĄSAJŲ TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai, modelis ir hipotezės

Šio **tyrimo tikslas** - nustatyti kaip asmens – organizacijos atitikimas veikia individualius darbo rezultatus ir kaip organizacinis įsipareigojimas medijuoja šį ryšį, o suvokiamas organizacinis teisingumas moderuoja ryšį tarp asmens – organizacijos atitikimo, organizacinio įsipareigojimo ir individualių darbo rezultatų.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti ryšį tarp asmens – organizacijos atitikimo ir individualių darbo rezultatų;
2. Nustatyti organizacinio įsipareigojimo kaip mediatoriaus įtaką ryšiui tarp asmens - organizacijos atitikimo ir individualių darbo rezultatų;
3. Nustatyti organizacinio teisingumo kaip moderatoriaus įtaką ryšiams tarp asmens – organizacijos atitikimo, organizacinio įsipareigojimo ir individualių darbo rezultatų;
4. Nustatyti sociodemografinių veiksnių sąsajas su tyrimo dimensijomis.

Tyrimo hipotezės. Remiantis (Hu ir kt., 2021; Soltis ir kt., 2022; Sørlie ir kt., 2022) nustatytais ryšiais tarp asmens-organizacijos atitikimo ir darbo rezultatų, kurie rodo, kad didesnis asmens – organizacijos atitikimas lemia geresnius veiklos rezultatus, suformuota pirmoji tyrimo hipotezė:

H1: asmens – organizacijos atitikimas turi teigiamą įtaką individualiems darbo rezultatams.

Atsižvelgiant į mokslinius tyrimus (Astakhova, 2016; Hu ir kt., 2021; Pattnaik ir kt., 2020; Soltis ir kt., 2022; Sørlie ir kt., 2022) apie asmens-organizacijos atitikimo koncepciją ir nustatytus tarpusavio ryšius su organizaciniu įsipareigojimu, galima teigti, kad esant didesniai asmens – organizacijos vertybių atitikimui įsipareigojimas organizacijai auga. Remiantis tuo, suformuota antroji tyrimo hipotezė ir papildomos hipotezės:

H2a: asmens – organizacijos atitikimas yra teigiamai susijęs su emociniu įsipareigojimu;

H2b: asmens – organizacijos atitikimas yra teigiamai susijęs su normatyviniu įsipareigojimu;

H2c: asmens – organizacijos atitikimas yra teigiamai susijęs su tęstiniu įsipareigojimu.

Remiantis tyrimais (Jang ir kt., 2021; Lv ir Xu, 2018; Saether, 2019), esant asmens – organizacijos vertybiniam suderinamumui, organizacinis įsipareigojimas stiprėja, o šis ryšys turi poveikį darbuotojų elgesiui ir darbui. Pasak Sungu ir kt. (2020), emocinį ir normatyvinį įsipareigojimą jaučiantis darbuotojas yra veikiamas vidinės motyvacijos, todėl tikėtina rodys didesnes pastangas ir atkaklumą atlikdamas darbą. Tuo tarpu tęstinis įsipareigojimas yra susijęs su žemais darbuotojo rezultatais (Cesário ir Chambel, 2017; Sungu ir kt., 2020). Atsižvelgiant į tai, suformuota 3 tyrimo hipotezė ir papildomos hipotezės:

H3a: emocinis įsipareigojimas medijuos ryšį tarp asmens – organizacijos atitikimo ir individualių darbo rezultatų, taip, kad esant ryšiui, darbo rezultatai gerės;

H3b: normatyvinis įsipareigojimas medijuos ryšį tarp asmens – organizacijos atitikimo ir individualių darbo rezultatų, taip, kad esant ryšiui, darbo rezultatai gerės.

H3c: tęstinis įsipareigojimas medijuos ryšį tarp asmens – organizacijos atitikimo ir individualių darbo rezultatų, taip, kad esant ryšiui, darbo rezultatai blogės.

Prognozuojant moderacinius ryšius tarp organizacinio teisingumo, asmens – organizacijos atitikimo, individualių darbo rezultatų ir organizacinio įsipareigojimo, buvo remtasi atskirų mokslinių tyrimų rezultatais, nustačiusiais organizacinio teisingumo įtaką šioms koncepcijoms.

Konkrečių tyrimų apie organizacinio teisingumo įtaką ryšiui tarp asmens – organizacijos atitikimo ir individualių darbo rezultatų, nerasta, tačiau atsižvelgiant į mokslinius tyrimus (Al Halbusi ir kt., 2020; Hu ir kt., 2021; Roczniewska ir kt., 2018; Saether, 2019; Soltis ir kt., 2022; Sørlie ir kt., 2022) apie asmens – organizacijos atitikimo ryšius su darbo rezultatais ir asmens – organizacijos atitikimo ir organizacinio teisingumo sąsajas, galima teigti, kad tokia moderacija gali egzistuoti. Remiantis tuo, suformuota hipotezė:

H4a: suvokiamas organizacinis teisingumas moderuos ryšį tarp asmens – organizacijos atitikimo ir individualių darbo rezultatų.

Jang ir kt. (2021) atskleidė teigiamus ryšius tarp asmens – organizacijos atitikimo ir organizacinio įsipareigojimo, esant organizaciniam teisingumui. Remiantis tuo, suformuotos papildomos hipotezės:

H4b: suvokiamas organizacinis teisingumas moderuos ryšį tarp asmens – organizacijos atitikimo ir emocinio įsipareigojimo;

H4c: suvokiamas organizacinis teisingumas moderuos ryšį tarp asmens – organizacijos atitikimo ir normatyvinio įsipareigojimo;

H4d: suvokiamas organizacinis teisingumas moderuos ryšį tarp asmens – organizacijos atitikimo ir tęstinio įsipareigojimo.

AlMazrouei ir Zacca (2021), Wang ir kt. (2010), nustatė organizacinio teisingumo įtaką ryšiui tarp organizacinio įsipareigojimo ir darbo rezultatų. Raineri (2017), S. S. Kim ir kt. (2018) taip pat nustatė, kad emocinis įsipareigojimas kaip mediatorius turėjo įtakos darbo rezultatams. Šių tyrimų pagrindu suformuotos hipotezės:

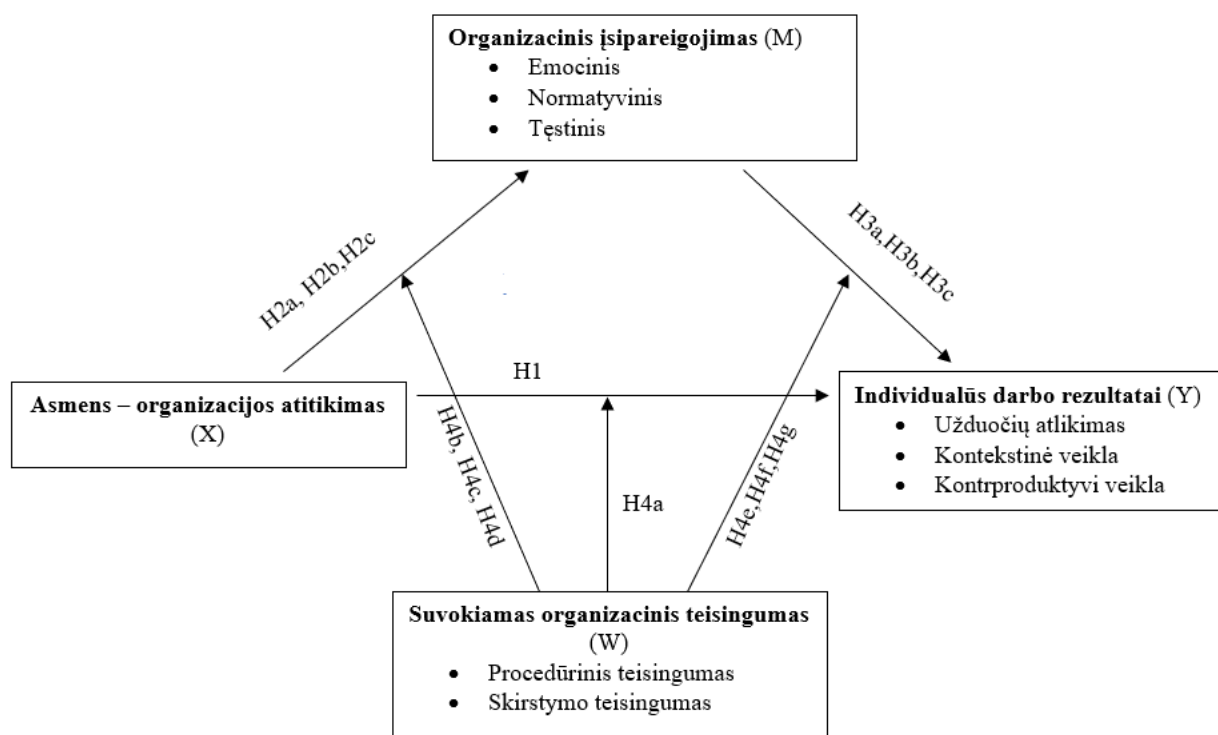
H4e: suvokiamas organizacinis teisingumas moderuos ryšį tarp emocinio įsipareigojimo ir individualių darbo rezultatų;

H4f: suvokiamas organizacinis teisingumas moderuos ryšį tarp normatyvinio įsipareigojimo ir individualių darbo rezultatų;

H4g: suvokiamas organizacinis teisingumas moderuos ryšį tarp tęstinio įsipareigojimo ir individualių darbo rezultatų.

Tyrimo modelis. Remiantis atliktų mokslinių tyrimų rezultatų analize, suformuotas konceptualus tyrimo modelis (3 pav.).

3 paveikslas. Teorinis konceptualus tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo kintamieji. Empirinio tyrimo modelį sudaro keturios dimensijos, kur asmens – organizacijos atitikimas yra nepriklausomas kintamasis (X), individualūs darbo rezultatai – priklausomas kintamasis (Y), organizacinis įsipareigojimas – mediatorius (M), o suvokiamas organizacinis teisingumas – moderatorius (W).

2.2. Tyrimo organizavimas ir instrumentai

Tyrimo imtis. Siekiant išsiaiškinti sąsajas tarp tyrimo kintamųjų, tyrime buvo apklausti viešąją keleivių vežimo paslaugą teikiančios organizacijos darbuotojai. Tyrimui atlikti buvo gautas organizacijos vadovybės sutikimas. Tyrimo imtis buvo grindžiama, palyginant panašių užsienio ir lietuvių autorių mokslinių tyrimų apie asmens – organizacijos atitikimo, organizacinio įsipareigojimo, individualių darbo rezultatų ir organizacinio teisingumo ryšį, respondentų skaičių ir išvedus vidurkį (2 lentelė).

2 lentelė. Tyrimo imčių palyginimas ir vidurkis

Tyrimo autorius (-iai)	Tyrimo pavadinimas	Metai	Respondentų skaičius
Lv Z., Xu T.	<i>Psychological contract breach, high-performance work system and engagement: the mediated effect of person-organization fit</i>	2018	255
Cesario F., Chambel M.	<i>Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance</i>	2017	274
Kim J., Milliman J., Lucas A.	<i>Effects of CSR on affective organizational commitment via organizational justice and organization-based self-esteem</i>	2021	203
AlMazrouei H., Zacca R.	<i>The influence of organizational justice and decision latitude on expatriate organizational commitment and job performance</i>	2021	175
Woznyj H., Heggestad E., Kennerly S., Yap T.	<i>Climate and organizational performance in long-term care facilities: The role of affective commitment</i>	2019	268
Daukšytė D., Lazauskaitė – Zabielskė J.	<i>Darbuotojų pasitenkinimas veiklos vertinimu: suvokto veiklos vertinimo teisingumo ir veiklos vertinimo ypatumų empirinė analizė</i>	2016	178
Sharma J., Dhar R.	<i>Factors influencing job performance of nursing staff: Mediating role of affective commitment</i>	2016	349
		Viso:	1702
		Vidurkis:	243

Šaltinis: sudaryta autorės.

Palyginus panašius mokslinius straipsnius, nustatyta, kad tyrimui reikalinga 243 respondentų atsakymų.

Tyrimo metodas. Siekiant ištirti ryšius tarp pasirinktų dimensijų, tyrime taikytas kiekybinis aprašomasis tyrimo metodas. Šis metodas padeda identifikuoti ryšius tarp tyrimo kintamųjų ir patvirtinti arba paneigti tyrime išsikeltas hipotezes.

Respondentams apklausti tyrime naudota anketinė apklausa, kurią sudarė penkios dalys: asmens-organizacijos atitikimo klausimynas, individualių darbo rezultatų klausimynas, organizacinio įsipareigojimo klausimynas, organizacinio teisingumo klausimynas ir kontroliniai klausimai (lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas, užimamos pareigos). Šis tyrimo metodas buvo pasirinktas dėl to, kad yra patogus būdas nedidelėmis sąnaudomis pasiekti pakankamai plačią generalinę aibę, taip pat užtikrina respondentų privatumą ir taupo laiką. Duomenys tyrimui buvo renkami patalpinus anketinę apklausą internetinėje platformoje [apklausa.lt](https://apklausa.lt/f/65lmp5.fullpage) (<https://apklausa.lt/f/65lmp5.fullpage>) ir papildomai naudojantis „Google forms“ platforma (<https://forms.gle/B13uNX7MURERgnLWA>). Kvietimai dalyvauti anketinėje apklausoje su nuoroda į ją, buvo išsiųsti organizacijos darbuotojų el. pašto adresais, patalpinti organizacijos socialinio tinklo Facebook darbuotojų grupėje, taip pat organizacijos intranete. Paspaudus nuorodą, tyrimo respondentai buvo supažindinti su tyrimo tema, tikslu, trumpa tyrimo instrukcija, informuoti apie konfidencialumo užtikrinimą.

Tyrimo instrumentai. Tyrimui atlikti sudarytas klausimynas (1 priedas), kurį sudaro penkios dalys:

- **Organizacinis teisingumas.** Remiantis Jiang ir kt. (2017) nuomone, kad procedūrinis organizacijos teisingumas labiau susijęs su darbuotojų požiūriu ir įsitikinimais apie organizacinį teisingumą kaip visumą, šiame tyrime suvokiamo organizacinio teisingumo lygiui įvertinti pasirinktos Colquitt (2001) sukurto suvokiamo organizacinio teisingumo klausimyno dvi skalės: 1) procedūrinis teisingumas (7 teiginiai); 2) skirstymo teisingumas (4 teiginiai). Verčiant klausimyną iš anglų kalbos, buvo atliktas dvigubas teiginių vertimas į lietuvių kalbą. Teiginių vertinimui naudojama Likert'o penkių balų skalė, nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 5 – „visiškai sutinku“. Šis klausimynas orientuotas į pasirinktos darbinės procedūros teisingumo matavimą, todėl respondentų buvo klausiamą apie atlygio ir priedų skyrimo procedūros teisingumą.

- **Organizacinis įsipareigojimas.** Organizacinio įsipareigojimo lygiui išmatuoti pasitelktas Meyer ir Allen (1991) sukurtas ir vėliau Meyer ir kt. (1993) modifikuotas organizacinio įsipareigojimo klausimynas, kurį sudaro trys skalės po 6 teiginius: emocinis įsipareigojimas, normatyvinis įsipareigojimas, tęstinis įsipareigojimas. Klausimynas išverstas darbo autorės iš

anglų kalbos, dvigubo vertimo į lietuvių kalbą būdu. Teiginiai vertinami Likert'o penkių balų skalėje, nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 5 – „visiškai sutinku“.

- **Individualūs darbo rezultatai.** Matuojant individualių darbo rezultatų lygį, pasitelktos Koopmans ir kt. (2012) sukurtos, o vėliau Widyastuti ir Hidayat (2018) modifikuotos skalės, kurias sudaro 18 teiginių. Verčiant klausimyną iš anglų kalbos, buvo atliktas dvigubas teiginių vertimas į lietuvių kalbą. Teiginiai vertinami skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – „beveik niekada“, o 5 – „visada“. Klausimyną sudaro trys dimensijos: užduočių atlikimas (5 teiginiai), kontekstinė veikla (8 teiginiai), kontrproduktyvi veikla (5 teiginiai).

- **Asmens-organizacijos atitikimas.** Išmatuoti asmens-organizacijos atitikimo lygį, naudotas Cable ir DeRue (2002) sukurtas klausimynas, kurį sudaro trys teiginiai. Klausimynas skirtas įvertinti suvokiamą atitikimą tarp asmens ir organizacijos vertybių. Klausimynas buvo verčiamas iš anglų kalbos, dvigubo vertimo į lietuvių kalbą būdu. Teiginiai vertinami Likert'o penkių balų skalėje, nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 5 – „visiškai sutinku“.

- **Kontroliniai klausimai.** Siekiant nustatyti, kokią įtaką tyrimo rezultatams turi socialinės – demografinės charakteristikos, respondentams buvo pateikti klausimai apie jų amžių, lytį, išsilavinimą, bendrą darbo stažą organizacijoje bei užimamas pareigas.

Apskaičiavus konstrukto patikimumus, nustatyta, kad klausimynas yra patikimas (Cronbach $\alpha > 0,7$) (3 lentelė).

3 lentelė. Klausimyno patikimumo nustatymo rezultatai (Cronbach α)

Autorius	Konstrukto pavadinimas		Cronbach'o α koeficientas
Colquitt, (2001)	Organizacinis teisingumas ($\alpha = 0,893$)	<ul style="list-style-type: none"> • Procedūrinis teisingumas (7 teig.) • Skirstymo teisingumas (4 teig.) 	0,852 0,948
Meyer ir kt., (1993)	Organizacinis įsipareigojimas ($\alpha=0,916$)	<ul style="list-style-type: none"> • Emocinis įsipareigojimas (6 teig.) • Tęstinis įsipareigojimas (6 teig.) • Normatyvinis įsipareigojimas (6 teig.) 	0,868 0,883 0,851
Widyastuti & Hidayat, (2018)	Individualūs darbo rezultatai ($\alpha=0,796$)	<ul style="list-style-type: none"> • Užduočių atlikimas (5 teig.) • Kontekstinė veikla (8 teig.) • Kontrproduktyvi veikla (5 teig.) 	0,747 0,892 0,874
Cable & DeRue, (2002)	Asmens - organizacijos atitikimas (3 teig.)		0,920

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Statistinės analizės metodai. Tyrimo duomenis buvo analizuojami naudojant IBM SPSS Statistic 29.0 programą. Skalių patikimumui nustatyti buvo apskaičiuoti Cronbach α koeficientai.

Skalė yra laikoma patikima, kai *Cronbach'o* α koeficiento reikšmė yra lygi ar didesnė už 0,7 (Tamaševičius, 2015). Norint nustatyti, ar duomenys yra parametriniai ir atitinka normaliojo pasiskirstymo reikalavimus, duomenų pasiskirstymo normalumui nustatyti naudojami *Shapiro-Wilk* ir *Kolmogorovo – Smirnov* Z testai. Duomenys turi normalųjį pasiskirstymą ir yra parametriniai, kai $p > 0,05$ (Tamaševičius, 2015). Vertinimo vidurkių statistiškai reikšmingiems skirtumams nustatyti naudotas *Stjudents's t-test* – vidurkių palyginimui pagal lytį, pareigas; ir *one-way ANOVA* – vidurkių pagal amžių, išsilavinimą ir darbo stažą organizacijoje, palyginimui. Ryšiams tarp tyrimo kintamųjų nustatyti buvo naudojamas regresinės analizės metodas, o tyrimo hipotezėms patikrinti moderacinė mediacinė analizė.

3. ASMENS-ORGANIZACIJOS ATITIKIMO, INDIVIDUALIŲ DARBO REZULTATŲ, ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO IR SUVOKIAMO ORGANIZACINIO TEISINGUMO SĄSAJŲ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1. Tyrimo respondentų apžvalga

Apklausoje dalyvavo 232 respondentai. Apklausoje respondentų pasiskirstymas pagal lytį buvo panašus, t. y. tyrime dalyvavo 54 proc. vyrų ir 46 proc. moterų. Pagal amžiaus grupes, daugiausiai respondentų priklausė 36-45 m. amžiaus grupei (32 proc.). Daugiau negu pusę tyrime dalyvavusių respondentų atsakė turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą (54 proc.). Daugiausiai respondentų (43 proc.) buvo ilgamečiai organizacijos darbuotojai, dirbantys ilgiau kaip 11 metų ir neužimantys vadovaujančių pareigų (81 proc.) (4 lentelė).

4 lentelė. Tyrimo respondentų demografinės charakteristikos

Rodikliai		Tiriamųjų sk. Viso: 232	Proc.
Amžius	18-25 m.	4	2 %
	26-35 m.	42	18%
	36-45 m.	72	32%
	46-55 m.	46	20%
	56-63 m.	45	19%
	>63 m.	23	10%
Lytis	Vyras	125	54%
	Moteris	107	46%
Išsilavinimas	Vidurinis	35	15%
	Profesinis	23	10%
	Aukštasis neuniversitetinis	40	17%
	Aukštasis universitetinis	126	54%
	Kita	8	3%
Ar užima vadovaujančias pareigas	Taip	41	18%
	Ne	189	81%
Stažas organizacijoje	Mažiau nei 1 metus	31	13%
	1-2 metus	29	13%
	3-5 metus	31	13%
	6-10 metų	40	17%
	11 ir daugiau metų	100	43%

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Siekiant palyginti tiriamų konstrukčių ir subkonstrukčių vertinimus pagal demografines charakteristikas buvo įvertintas duomenų pasiskirstymo normalumas.

Duomenų pasiskirstymo normalumas vertinamas pagal *Kolmagorov-Smirnov* ir *Shapiro-Wilk* testus (Tamaševičius, 2015). Atlikus testus, nustatyta, kad kelių kintamųjų (organizacinio teisingumo konstrukto ir individualių darbo rezultatų konstrukto) duomenys yra normaliai pasiskirstę ($p > 0,05$) (3 priedas). *Skewness* ir *Kurtosis* rodikliai (kai rodiklis <1 ir >-1) parodė, kad likusių konstrukto ir subkonstrukto duomenys yra artimi normaliam pasiskirstymui (5 lentelė), t. y. duomenys – parametriniai, todėl analizė buvo daroma pagal parametrinių duomenų analizę, naudojant duomenų savirangos procedūrą *Bootstrap*.

5 lentelė. Normalaus duomenų pasiskirstymo rezultatai

	<i>Kolmagorov-Smirnov</i>		<i>Shapiro-Wilk</i>		<i>Skewness</i>	<i>Kurtosis</i>
	Statistic	Sig.	Statistic	Sig.		
Organizacinis teisingumas	0,058	0,059	0,991	0,153	-0,163	0,107
Procedūrinis teisingumas	0,087	<0,001	0,982	0,004	-0,308	0,055
Skirstymo teisingumas	0,121	<0,001	0,959	<0,001	0,239	-0,014
Individualūs darbo rezultatai	0,043	0,200*	0,992	0,278	0,173	-0,369
Užduočių atlikimas	0,113	<0,001	0,978	0,001	-0,075	-0,106
Kontekstinė veikla	0,084	<0,001	0,983	0,009	0,113	-0,703
Kontrproduktyvi veikla	0,081	<0,001	0,972	<0,001	0,047	-0,831
Organizacinis įsipareigojimas	0,073	0,004	0,973	<0,001	-0,008	-0,983
Emocinis įsipareigojimas	0,103	<0,001	0,968	<0,001	0,004	-0,833
Normatyvinis įsipareigojimas	0,105	<0,001	0,975	<0,001	-0,307	-0,486
Tęstinis įsipareigojimas	0,113	<0,001	0,968	<0,001	-0,031	-0,786
Asmens-organizacijos atitikimas	0,166	<0,001	0,949	<0,001	-0,200	-0,265

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Siekiant nustatyti tyrimo kintamųjų vertinimo skirtumus atsižvelgiant į demografines charakteristikas buvo atliekami *Student's t-test* – analizuojant vertinimo vidurkių skirtumus pagal respondentų lytį ir užimamas pareigas ir *one-way ANOVA* testas – pagal respondentų amžių, išsilavinimą ir stažą organizacijoje.

Analizės duomenys parodė, kad procedūrinio ir skirstymo teisingumo, organizacinio įsipareigojimo, asmens – organizacijos atitikimo vertinimai tarp vyrų ir moterų nesiskyrė (6 lentelė). Skirtumas pasireiškė individualių darbo rezultatų konstrukto vertinime. Vyrų kontekstinę veiklą įvertino žemiau negu moterys. Tai reiškia, kad moterys yra labiau linkusios į kontekstinę veiklą.

6 lentelė. Tyrimo kintamųjų vertinimų vidurkiai pagal lytį

Tyrimo kintamieji		Vyrai (N=125)		Moterys (N=107)		Levene's test	t-test	
		M	SD	M	SD	p	t	p
Asmens-organizacijos atitikimas		3,010	0,827	2,984	0,858	0,689	0,237	0,813
Individualūs darbo rezultatai	Užduočių atlikimas	3,424	0,613	3,583	0,646	0,670	-1,921	0,056
	Kontekstinė veikla	3,007	0,800	3,276	0,757	0,142	-2,622	0,009
	Kontrproduktyvi veikla	2,360	0,838	2,570	0,839	0,977	-1,902	0,058
Organizacinis įsipareigojimas	Emocinis įsipareigojimas	2,978	0,748	3,056	0,707	0,469	-0,808	0,420
	Normatyvinis įsipareigojimas	2,680	0,680	2,660	0,715	0,731	0,214	0,831
	Tęstinis įsipareigojimas	2,916	0,756	2,932	0,834	0,625	-0,155	0,877
Organizacinis teisingumas	Procedūrinis teisingumas	2,979	0,576	3,044	0,725	0,070	-0,756	0,451
	Skirstymo teisingumas	2,704	0,885	2,647	0,937	0,661	0,474	0,636

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Lyginant tyrimo kintamųjų vertinimo vidurkius pagal užimamas pareigas, nustatyta, kad užimamos pareigos asmens-organizacijos atitikimui reikšmingos įtakos neturėjo, tačiau vertybių suderinamumas buvo palankiau vertinamas tarp vadovų (7 lentelė).

Vadovaujančias pareigas užimantys respondentai taip pat palankiau vertino individualius darbo rezultatus. Ypač didelis skirtumas pasireiškė respondentams vertinant kontekstinę veiklą. Tai reiškia, kad vadovaujančias pareigas užimantys respondentai labiau linkę į papildomą veiklą organizacijoje. Tuo tarpu kontrproduktyvi veikla labiau pasireiškė tarp respondentų, užimančių ne vadovaujančias pareigas.

Nustatyta, kad pareigos turi įtakos organizacinio teisingumo vertinimui taip, kad procedūrinį ir skirstymo teisingumą palankiau vertino vadovaujančias pareigas užimantys respondentai. Ypač tai pasireiškė vertinant skirstymo teisingumą.

Emocinio ir normatyvinio įsipareigojimo formos buvo palankiau vertinamos tarp vadovaujančias pareigas užimančių respondentų, o tęstinis įsipareigojimas – tarp ne vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų.

Duomenų dispersijos skirtumai pasireiškė skirstymo teisingumo vertinimuose. Vadovai palankiau vertino organizacijos išteklių paskirstymą.

7 lentelė. Tyrimo kintamųjų vertinimo vidurkiai pagal užimamas pareigas

Tyrimo kintamieji		Vadovai (N=41)		Ne vadovai (N=189)		Levene's test	t-test	
		M	SD	M	SD	p	t	p
Asmens-organizacijos atitikimas		3,219	0,923	2,950	0,820	0,230	1,860	0,064
Individualūs darbo rezultatai	Užduočių atlikimas	3,765	0,572	3,443	0,629	0,179	3,018	0,003
	Kontekstinė veikla	3,839	0,460	2,958	0,743	<0,001	10,391	<0,001
	Kontrproduktyvi veikla	2,200	0,702	2,511	0,854	0,102	-2,176	0,031
Organizacinis įsipareigojimas	Emocinis įsipareigojimas	3,384	0,713	2,932	0,710	0,484	3,691	<0,001
	Normatyvinis įsipareigojimas	2,995	0,602	2,604	0,697	0,091	3,301	0,001
	Tęstinis įsipareigojimas	2,623	0,746	2,995	0,788	0,248	-2,736	0,007
Organizacinis teisingumas	Procedūrinis teisingumas	3,313	0,691	2,944	0,623	0,270	3,371	<0,001
	Skirstymo teisingumas	3,054	1,058	2,587	0,840	0,034	2,653	0,011

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

ANOVA testas parodė statistiškai reikšmingus skirtumus pagal amžių vertinant organizacinį teisingumą, užduočių atlikimą bei organizacinio įsipareigojimo subkonstrukčius (8 lentelė).

Taip pat *ANOVA* testas parodė, kad amžius neturėjo įtakos asmens-organizacijos atitikimo vertinimui ($p=0,511$).

8 lentelė. Tyrimo kintamųjų vertinimai pagal amžių

Tyrimo kintamieji		26-35 m. (N=42)		36-45 m. (N=72)		46-55 m. (N=46)		56-63 m. (N=45)		>63 m. (N=23)		one-way ANOVA	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	F	p
Asmens-organizacijos atitikimas		3,02	0,91	2,94	0,82	3,00	0,86	3,05	0,82	3,13	0,74	0,857	0,511
Individualūs darbo rezultatai	Užduočių atlikimas	3,76	0,55	3,52	0,64	3,43	0,62	3,32	0,61	3,37	0,61	2,799	0,018
	Kontekstinė veikla	3,35	0,66	3,20	0,73	3,12	0,79	2,98	0,88	2,78	0,79	2,058	0,072
	Kontrproduktyvi veikla	2,65	0,99	2,32	0,83	2,33	0,74	2,58	0,77	2,55	0,92	1,296	0,266
Organizacinis įsipareigojimas	Emocinis įsipareigojimas	2,88	0,75	2,78	0,76	3,09	0,65	3,32	0,59	3,29	0,54	4,775	<0,001
	Normatyvinis įsipareigojimas	2,61	0,70	2,48	0,68	2,75	0,70	2,88	0,64	2,84	0,66	2,724	0,021
	Tęstinis įsipareigojimas	2,53	0,66	2,60	0,70	2,99	0,62	3,52	0,65	3,44	0,70	16,053	<0,001
Organizacinis teisingumas	Procedūrinis teisingumas	3,22	0,52	3,05	0,65	3,06	0,73	2,83	0,65	2,65	0,50	3,338	0,006
	Skirstymo teisingumas	3,00	0,99	2,75	0,92	2,71	0,91	2,41	0,76	2,35	0,75	2,784	0,018

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Analizuojant individualių darbo rezultatų vertinimo skirtumus pagal amžių, nustatyta, kad užduočių atlikimo vertinimas keitėsi su respondentų amžiumi, t. y. kuo respondentas vyresnis tuo, jis prasčiau vertino savo galimybės efektyviai atlikti darbo užduotis. Pagal vidurkių analizę, kontekstinės veiklos vertinimas taip pat skyrėsi. Tačiau ANOVA testas parodė, kad skirtumas nėra reikšmingas ($p = 0,072$).

Nustatytas reikšmingas vertinimų skirtumas pagal amžių visoms įsipareigojimo formoms. Lyginant respondentų atsakymų vidurkius pagal amžių, galima teigti, kad emocinis įsipareigojimas labiausiai pasireiškė vyresnio amžiaus respondentų vertinimuose. Taip pat nustatyta, kad tęstinis įsipareigojimas augo su darbuotojų amžiumi, t. y. vyresnio amžiaus darbuotojai buvo labiau linkę jausti tęstinį įsipareigojimą. Normatyvinio įsipareigojimo vertinimai tarp respondentų augo nuo 46-55 m. grupės.

Detaliau analizuojant vertinimo skirtumus tarp respondentų amžiaus ir procedūrinio teisingumo, galima teigti, kad jaunesni respondentai procedūrinį teisingumą vertino palankiau už vyresnius respondentes. Didžiausias vertinimų skirtumas pasireiškė tarp 26-35 m. ir > 63 m. amžiaus grupių. Skirstymo teisingumo vertinimas tarp respondentų, lyginant vidurkius, mažėjo didėjant respondentų amžiui. ANOVA testas parodė, kad vertinimas statistiškai reikšmingas ($p = 0,018$), tačiau Bonferroni testas (4 priedas) rodo statistiškai reikšmingą įtaką tik 26-35 m. ir 56-63 m. amžiaus grupėje.

Toliau vertinant duomenis pagal respondentų išsilavinimą, nustatyta, kad išsilavinimo įtaka vertinimams pasireiškė beveik su visais kintamaisiais, išskyrus asmens-organizacijos atitikimo konstrukta ($p = 0,062$) (9 lentelė).

9 lentelė. Tyrimo kintamųjų vertinimai pagal išsilavinimą

Tyrimo kintamieji		Vidurinis (N=35)		Profesinis (N=23)		Neuniversitetinis (N=40)		Universitetinis (N=126)		one-way ANOVA	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	F	p
Asmens-organizacijos atitikimas		2,61	0,82	3,01	0,69	3,00	0,83	3,09	0,73	2,27	0,062
Individualūs darbo rezultatai	Užduočių atlikimas	3,04	0,61	3,31	0,48	3,58	0,57	3,64	0,62	8,01	<0,001
	Kontekstinė veikla	2,63	0,66	2,46	0,54	3,03	0,83	3,46	0,67	19,29	<0,001
	Kontrproduktyvi veikla	2,75	0,59	2,74	0,57	2,34	0,85	2,33	0,90	2,97	0,020
Organizacinis įsipareigojimas	Emocinis įsipareigojimas	2,67	0,79	2,87	0,69	3,08	0,63	3,09	0,72	2,94	0,021
	Normatyvinis įsipareigojimas	2,31	0,59	2,36	0,57	2,80	0,71	2,76	0,69	4,78	0,001
	Tęstinis įsipareigojimas	2,82	0,78	2,90	0,74	3,12	0,70	2,83	0,81	3,89	0,004
Organizacinis teisingumas	Procedūrinis teisingumas	2,59	0,52	2,77	0,45	3,06	0,61	3,17	0,66	8,03	<0,001
	Skirstymo teisingumas	2,26	0,73	2,54	0,65	2,70	0,92	2,81	0,97	2,73	0,030

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Individualių darbo rezultatų vertinimas tarp respondentų parodė, kad išsilavinimas turi įtakos tiek užduočių atlikimui, tiek kontekstinei veiklai, taip, kad kuo išsilavinimas aukštesnis, tuo vertinimas aukštesnis. Tuo tarpu kontrproduktyvi veikla labiau susijusi su žemesnio išsilavinimo respondentais, t. y. kuo išsilavinimas aukštesnis, tuo žemesnis kontrproduktyvios veiklos vertinimas.

Nagrinėjant išsilavinimo įtaką vertinant organizacinį įsipareigojimą nustatyta, kad išsilavinimas turėjo įtakos emociniam įsipareigojimui, taip, kad kuo išsilavinimas aukštesnis, tuo emocinio įsipareigojimo vertinimas buvo didesnis. *Bonfferoni* testo rezultatai (5 priedas) parodė, kad aukštąjį išsilavinimą turintys respondentai normatyvinį įsipareigojimą vertino palankiau ($p=0,019$ ir $p=0,006$), o tęstinio įsipareigojimo vertinimui išsilavinimo įtaka buvo nereikšminga.

Taip pat nustatyta, kad kuo išsilavinimas yra aukštesnis, tuo respondentai palankiau vertino procedūrinį ir skirstymo teisingumą.

Analizuojant vertinimus pagal stažą, *ANOVA* testas parodė, kad stažas turėjo įtakos beveik visų tyrimo kintamųjų vertinimams, išskyrus užduočių atlikimą ir asmens-organizacijos atitikimą (10 lentelė).

10 lentelė. Tyrimo kintamųjų vertinimai pagal stažą

Tyrimo kintamieji		> nei 1 m. (N=31)		1-2 m. (N=29)		3-5 m. (N=31)		6-10 m. (N=40)		11 m. < (N=100)		one-way ANOVA	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	F	p
Asmens-organizacijos atitikimas		3,10	0,80	2,75	0,75	2,95	0,98	2,82	0,85	3,11	0,81	1,67	0,157
Individualūs darbo rezultatai	Užduočių atlikimas	3,75	0,52	3,51	0,62	3,34	0,53	3,50	0,75	3,46	0,62	1,82	0,126
	Kontekstinė veikla	3,52	0,78	3,32	0,90	3,12	0,58	3,05	0,67	2,98	0,82	3,36	0,011
	Kontrproduktyvi veikla	1,83	0,71	2,31	0,78	2,95	0,64	2,76	0,90	2,40	0,78	9,90	<0,001
Organizacinis įsipareigojimas	Emocinis įsipareigojimas	2,36	0,57	2,72	0,71	2,71	0,76	3,03	0,58	3,38	0,60	19,82	<0,001
	Normatyvinis įsipareigojimas	2,41	0,62	2,41	0,73	2,45	0,68	2,64	0,74	2,91	0,61	6,31	<0,001
	Tęstinis įsipareigojimas	2,32	0,62	2,21	0,49	2,59	0,75	2,88	0,62	3,44	0,61	36,37	<0,001
Organizacinis teisingumas	Procedūrinis teisingumas	3,42	0,49	3,28	0,52	2,95	0,72	3,05	0,63	2,80	0,62	7,76	<0,001
	Skirstymo teisingumas	3,35	0,91	3,20	0,78	2,70	0,89	2,43	0,84	2,41	0,80	11,40	<0,001

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Taip pat nustatyta, kad nėra tiesioginio ryšio tarp respondentų stažo ir užduočių atlikimo. Tačiau reikšminga respondentų stažo organizacijoje įtaka pasireiškė vertinant kontekstinę ir kontrproduktyvią veiklą. Kuo stažas didesnis, tuo papildoma veikla organizacijoje buvo vertinama nepalankiau. Vertinant kontrproduktyvią veiklą, pagal vidurkius, stažo įtaka vertinimams nebuvo vienareikšmiška, todėl detalesniam palyginimui naudoti *LSD* ir *Bonfferoni* testai (6 priedas)

parodė, kad kontrproduktyvios veiklos vertinimas buvo aukštesnis tarp ilgiau dirbančių respondentų, lyginant su dirbančiais iki 3 m., bet 3-5 m. dirbantys respondentai kontrproduktyvią veiklą įvertino aukščiausiai iš ilgamečių darbuotojų.

Analizė parodė, kad stažas buvo reikšmingai susijęs su organizacinio įsipareigojimo vertinimu. Visos įsipareigojimo formos buvo vertinamos palankiau tarp ilgesnį laiką dirbančių organizacijoje respondentų.

Procedūrinis teisingumas organizacijoje buvo palankiau vertinamas tarp trumpai dirbančių respondentų. Ypač ryški stažo įtaka pasireiškė vertinant skirstymo teisingumą, t. y. kuo darbuotojas ilgiau dirba organizacijoje, tuo nepalankiau jis vertino skirstymo teisingumą.

Apibendrinant, vertinimų vidurkius pagal demografines charakteristikas, nustatyta, kad mažiausiai statistiškai reikšminga demografinių rodiklių įtaką pasireiškė asmens-organizacijos atitikimo vertinimams. Kalbant apie individualių darbo rezultatų vertinimą, užduočių atlikimo subkonstrukto vertinimas buvo palankesnis tarp jaunesnių ir aukštesnį išsilavinimą turinčių respondentų. Kontekstinę veiklą palankiau vertino moterys, jaunesni, trumpesnį laiką dirbantys, aukštesnį išsilavinimą turintys ir vadovaujančias pareigas užimantys respondentai, o kontrproduktyvios veiklos vertinimas buvo aukštesnis tarp vyresnio amžiaus respondentų, o mažesnis tarp trumpiau dirbančių. Emocinio ir normatyvinio įsipareigojimo vertinimams įtakos turėjo užimamos pareigos – tarp vadovaujančių, vertinimas aukštesnis; amžius – vyresni respondentai vertino palankiau; išsilavinimas – aukštesnį išsilavinimą turintys vertino palankiau; stažas – aukštesni vertinimai tarp ilgiau dirbančių. Nustatyta, kad tęstinio įsipareigojimo vertinimas augo kartu su amžiumi bei buvo palankesnis tarp ilgiau dirbančių ir ne vadovaujančias pareigas užimančių respondentų. Organizacinį teisingumą palankiau vertino jaunesni, aukštesnį išsilavinimą turintys ir trumpesnį laiką organizacijoje dirbantys respondentai.

3.2. Ryšių tarp asmens – organizacijos atitikimo, organizacinio įsipareigojimo, individualių darbo rezultatų ir organizacinio teisingumo regresinė analizė

Norint įvertinti ryšius tarp asmens – organizacijos atitikimo, individualių darbo rezultatų, organizacinio įsipareigojimo formų ir organizacinio teisingumo buvo atlikta regresinė analizė. Laikoma, kad ryšys statistiškai reikšmingas, kai $p < 0,05$ (Tamaševičius, 2015).

Analizuojant, kokį poveikį tyrimo kintamieji turi individualiems darbo rezultatams, ANOVA testas parodė, kad yra ryšys tarp individualių darbo rezultatų ir asmens – organizacijos atitikimo, organizacinio įsipareigojimo subkonstrukto ir suvokiamo organizacinio teisingumo ($p=0,001$). Determinacijos koeficientas parodė, kad tyrimo kintamieji lemia 25 proc. individualių darbo rezultatų ($R^2=0,253$).

Detalesnė analizė (7 priedas) atskleidė, kad asmens – organizacijos atitikimas ($p=0,419$) ir normatyvinis įsipareigojimas ($p=0,305$) neturi statistiškai reikšmingo poveikio individualiems darbo rezultatams, todėl šie kintamieji iš tolesnės analizės buvo pašalinti. Pašalinus šiuos kintamuosius, determinacijos koeficientas ($R^2=0,252$) parodė, kad likusių kintamųjų poveikis individualiems darbo rezultatams nepakito. *VIF* statistika parodė, kad emocinis įsipareigojimas ($VIF=1,261$), tęstinis įsipareigojimas ($VIF=1,322$) ir organizacinis teisingumas ($VIF=1,088$) tarpusavyje nekoreliuoja.

Vertinant ryšį tarp emocinio įsipareigojimo ir individualių darbo rezultatų (11 lentelė), nustatyta, kad emocinis įsipareigojimas daro įtaką individualiems darbo rezultatams ($p=0,001$). Nestandartizuotas regresijos koeficientas ($B=0,250$) parodė, kad tarp emocinio įsipareigojimo ir individualių darbo rezultatų yra tiesioginis ryšys, tai reiškia, kad jeigu darbuotojas jaučia didesnę emocinį įsipareigojimą, tai jo darbo rezultatai bus geresni. Standartizuotas regresijos koeficientas ($\beta=0,335$) atskleidė, kad emocinis įsipareigojimas daro didžiausią įtaką individualiems darbo rezultatams, palyginus su tęstiniu įsipareigojimu ($\beta=-0,293$) ir suvokiamu organizaciniu teisingumu ($\beta=0,305$), taigi emociniam įsipareigojimui padidėjus 100 proc., individualūs darbo rezultatai pagerėtų 33 proc. *Bootstrap* analizė atskleidė, kad emocinio įsipareigojimo poveikis individualiems darbo rezultatams visados bus teigiamas, t. y. kuo stipresnis emocinis įsipareigojimas, tuo individualūs darbo rezultatai bus geresni.

11 lentelė. *Emocinio įsipareigojimo ir individualių darbo rezultatų regresinės analizės rezultatai.*

Modelio santrauka			ANOVA		Koeficientai						Bootstrap	
R ²	Std. nuokryp.	Durbin-Watson	F	p	Nestandart.		Standart.		p	VIF	Apatinis	Viršutinis
					B	Std. nuokryp.	β	t				
0,252	0,471	1,609	26,76	0,001	0,250	0,048	0,335	5,237	<0,001	1,261	0,136	0,367

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Toliau nagrinėjant ryšį tarp tęstinio įsipareigojimo ir individualių darbo rezultatų, nestandartizuotas regresijos koeficientas parodė (12 lentelė), kad kuo aukštesnis tęstinis įsipareigojimas, tuo individualūs darbo rezultatai bus prastesni. Standartizuotas regresijos koeficientas atskleidė, kad jei tęstinis įsipareigojimas išaugtų 100 proc., individualūs darbo rezultatai pablogėtų 29 proc. *Bootstrap* analizė parodė, kad tęstinio įsipareigojimo poveikis gali būti silpnas arba stipresnis, bet jis visados bus neigiamas individualiems darbo rezultatams.

12 lentelė. Tęstinio įsipareigojimo ir individualių darbo rezultatų regresinės analizės rezultatai.

Modelio santrauka			ANOVA		Koeficientai						Bootstrap	
R ²	Std. nuokryp.	Durbin-Watson	F	p	Nestandart.		Standart.		p	VIF	Apatinis	Viršutinis
					B	Std. nuokryp.	β	t				
0,252	0,471	1,609	26,76	0,001	-0,202	0,045	-0,293	-4,474	<0,001	1,322	-0,308	-0,081

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Taip pat nustatyta tiesioginė suvokiamo organizacinio teisingumo įtaka individualiems darbo rezultatams (B=0,259), taigi darbuotojui jaučiant didesnę organizacinę teisingumą, jo darbo rezultatai turėtų gerėti. Remiantis regresinės analizės rezultatais (13 lentelė), paaiškėjo, kad individualūs darbo rezultatai pagerėtų net 30 proc., jei suvokiamas organizacinis teisingumas išaugtų 100 proc. *Bootstrap* testas atskleidė, kad organizacinio teisingumo poveikis individualiems darbo rezultatams visada bus teigiamas.

13 lentelė. Suvokiamo organizacinio teisingumo ir individualių darbo rezultatų regresinės analizės rezultatai.

Modelio santrauka			ANOVA		Koeficientai						Bootstrap	
R ²	Std. nuokryp.	Durbin-Watson	F	p	Nestandart.		Standart.		p	VIF	Apatinis	Viršutinis
					B	Std. nuokryp.	β	t				
0,252	0,471	1,609	26,76	0,001	0,259	0,051	0,305	5,131	<0,001	1,088	0,157	0,379

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Trumpai aptariant regresinės analizės rezultatus, nustatyta, kad iš visų tyrimo kintamųjų, tiesioginę įtaką individualiems darbo rezultatams turi emocinis, tęstinis įsipareigojimas ir suvokiamas organizacinis teisingumas. Emocinio įsipareigojimo įtaka individualiems darbo rezultatams yra didžiausia, o jo poveikis yra teigiamas, tai reiškia, kad kuo darbuotojas stipriau emociškai prisirišęs prie organizacijos, tuo jo darbo rezultatai geresni. Panašus, tačiau ne toks stiprus efektas nustatytas ir tarp suvokiamo organizacinio teisingumo ir individualių darbo rezultatų – kuo darbuotojo suvokimas apie organizacinę teisingumą palankesnis, tuo individualūs darbo rezultatai geresni. Priešingas poveikis pasireiškia tarp tęstinio įsipareigojimo ir individualių

darbo rezultatų, esant stipriam teštiniam įsipareigojimui – individualūs darbo rezultatai prastės. Statistiškai reikšmingo ryšio tarp asmens – organizacijos atitikimo, normatyvinio įsipareigojimo ir individualių darbo rezultatų – nenustatyta.

3.3. Ryšiai tarp asmens – organizacijos atitikimo, organizacinio įsipareigojimo, individualių darbo rezultatų ir organizacinio teisingumo

Šis poskyris skirtas ryšių tarp asmens – organizacijos atitikimo (X), organizacinio įsipareigojimo (M), individualių darbo rezultatų (Y) ir organizacinio teisingumo (W) aptarimui bei hipotezių patvirtinimui arba paneigimui. Ryšių nustatymui atsižvelgta į p reikšmę – kai $p < 0,05$, vertinama, kad ryšys egzistuoja (Tamaševičius, 2015).

Atlikus moderacinę mediacinę analizę (8 priedas) tarp asmens – organizacijos atitikimo (X), individualių darbo rezultatų (Y), organizacinio įsipareigojimo formų (M) ir organizacinio teisingumo (W), pirmasis analizės etapas parodė, kad yra ryšys tarp asmens-organizacijos atitikimo, organizacinio teisingumo ir emocinio darbuotojų įsipareigojimo ($p=0,000$). Determinacijos koeficientas ($R^2=0,194$) parodė, kad kintamieji lemia emocinį įsipareigojimą 19 proc. Tačiau detalesnė analizė atskleidė, kad asmens – organizacijos atitikimas ($p=0,152$) ir organizacinis teisingumas ($p=0,160$) neturi statistiškai reikšmingos įtakos emociniam įsipareigojimui. Taip pat organizacinio teisingumo kaip moderatoriaus įtaka ryšiui tarp asmens – organizacijos atitikimo ir emocinio įsipareigojimo nepasitvirtino ($p=0,420$).

Antrasis analizės etapas tarp asmens – organizacijos atitikimo, organizacinio teisingumo ir teštinio įsipareigojimo, parodė, kad kintamieji paaiškina 14 proc. teštinio įsipareigojimo ($p=0,000$, $R^2=0,144$). Tačiau nei asmens - organizacijos atitikimas ($p=0,071$), nei organizacinis teisingumas ($p=0,113$) statistiškai reikšmingos įtakos teštiniam įsipareigojimui neturėjo. Organizacinio teisingumo kaip moderatoriaus įtaka asmens – organizacijos atitikimo ir teštinio įsipareigojimo ryšiui nepasitvirtino ($p=0,758$).

Trečiasis analizės etapas parodė, kad asmens - organizacijos atitikimas ir organizacinis teisingumas paaiškina 34 proc. normatyvinio įsipareigojimo ($p=0,000$, $R^2=0,345$). Detalesnė analizė atskleidė, kad asmens – organizacijos atitikimo ($p=0,083$) ir organizacinio teisingumo ($p=0,799$) įtaka nėra statistiškai reikšminga. Moderatoriaus poveikis ryšiui tarp asmens – organizacijos atitikimo ir normatyvinio įsipareigojimo nepasitvirtino ($p=0,295$).

Taigi, nustatyta, kad asmens – organizacijos atitikimas nedaro statistiškai reikšmingo poveikio organizacinio įsipareigojimo formoms, o moderacinis organizacinio teisingumo poveikis taip pat nepasitvirtino.

Ketvirtasis analizės etapas parodė, kad tyrimo kintamieji (asmens – organizacijos atitikimas, organizacinio įsipareigojimo formos, organizacinis teisingumas) lemia 31 proc. individualių darbo rezultatų ($p=0,000$, $R^2=0,316$). Detaliau nagrinėjant ryšius, nustatyta, kad asmens – organizacijos atitikimo poveikis individualiems darbo rezultatams nėra statistiškai reikšmingas ($p=0,293$). Statistiškai reikšmingų ryšių tarp individualių darbo rezultatų ir tęstinio ($p=0,874$) bei normatyvinio įsipareigojimo ($p=0,991$) taip pat nenustatyta. Tačiau nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp individualių darbo rezultatų ir emocinio įsipareigojimo ($p=0,0001$) bei organizacinio teisingumo ($p=0,0007$).

Taip pat analizė patvirtino moderaciją tarp emocinio įsipareigojimo ir individualių darbo rezultatų, veikiant organizaciniam teisingumui ($p=0,0013$), determinacijos koeficientas parodė, kad esant organizaciniam teisingumui, emocinis įsipareigojimas lemia, kad individualūs darbo rezultatai pagerėja 3 proc. ($R^2=0,0327$). Regresinės lygtys parodė, kad kai organizacinis teisingumas didėja, emocinio įsipareigojimo poveikis individualiems darbo rezultatams mažėja, o *Johnson – Neyman* testas parodė, kad kai organizacinis teisingumas pasiekia 3,09, tai jo poveikis emociniam įsipareigojimui išvis išnyksta ($LLCI=0,000$). Taigi, emocinis įsipareigojimas daro poveikį individualiems darbo rezultatams tik esant žemam teisingumui. Jeigu teisingumas organizacijoje žemas, tai emocinis įsipareigojimas lemia individualius darbo rezultatus. O esant aukštam organizacinio teisingumo suvokimui emocinis įsipareigojimas praranda poveikį individualiems darbo rezultatams.

Analizė taip pat parodė, kad nėra statistiškai reikšmingo ryšio tarp asmens – organizacijos atitikimo ir individualių darbo rezultatų ($p=0,293$). Nustatyta, kad moderacinis poveikis šiam ryšiui taip pat nepasireiškė ($p=0,217$). Taigi, asmens – organizacijos atitikimas nelemia individualių darbo rezultatų nepriklausomai nuo to, kaip yra suprantamas organizacinis teisingumas.

Tiesioginio ir netiesioginio efekto analizė atskleidė netiesioginį ryšį tarp asmens – organizacijos atitikimo ir individualių darbo rezultatų, medijuojant emociniam įsipareigojimui ir moderuojant organizaciniam teisingumui. Nustatyta, kad asmens - organizacijos atitikimas veikia emocinį įsipareigojimą, kuris daro teigiamą įtaką individualiems darbo rezultatams, kai organizacinio teisingumo suvokimas yra žemas, bet kai teisingumo suvokimas aukštas - netiesioginis ryšys išnyksta.

Toliau analizuojant duomenis, taip pat nustatytas netiesioginis ryšys tarp asmens – organizacijos atitikimo ir individualių darbo rezultatų, medijuojant tęstiniam įsipareigojimui ir moderuojant organizaciniam teisingumui. Analizė atskleidė, kad kai asmens – organizacijos

atitikimas veikia tęstinį įsipareigojimą, šis kaip mediatorius daro neigiamą įtaką individualiems darbo rezultatams tik esant aukštam organizacinio teisingumo vertinimui. Kuo aukštesnis organizacinio teisingumo vertinimas, tuo tęstinio įsipareigojimo negatyvus poveikis individualiems darbo rezultatams yra stipresnis.

Apibendrinant, galima daryti išvadą, kad jeigu organizacinio teisingumo suvokimas yra žemas, tai asmens – organizacijos atitikimas pakelia emocinį įsipareigojimą, o šis savo ruožtu gerina individualius darbo rezultatus. Kai organizacinio teisingumo suvokimas aukštas, asmens – organizacijos atitikimas nustoja veikti emocinį įsipareigojimą, bet gali didinti tęstinį įsipareigojimą, kuris savo ruožtu gali pabloginti individualius darbo rezultatus.

Taigi, apžvelgus gautus analizės rezultatus, galima teigti, kad:

1. Asmens – organizacijos atitikimas neturi statistiškai reikšmingos įtakos organizacinio įsipareigojimo formoms, todėl hipotezės **H2a**, **H2b**, **H2c** paneigtos.

2. Moderacinis organizacinio teisingumo poveikis ryšiui tarp asmens – organizacijos atitikimo ir organizacinio įsipareigojimo formų nepasitvirtino, hipotezės **H4b**, **H4c**, **H4d** paneigtos.

3. Nėra statistiškai reikšmingo ryšio tarp asmens – organizacijos atitikimo ir individualių darbo rezultatų, todėl hipotezė **H1** paneigta.

4. Moderacinis organizacinio teisingumo poveikis ryšiui tarp asmens – organizacijos atitikimo ir individualių darbo rezultatų nepasitvirtino – hipotezė **H4a** paneigta.

5. Pasitvirtino moderacinis organizacinio teisingumo poveikis ryšiui tarp emocinio įsipareigojimo ir individualių darbo rezultatų, todėl hipotezė **H4e** patvirtinta, o hipotezės **H4f** ir **H4g** paneigtos.

6. Nustatytas netiesioginis ryšys tarp asmens – organizacijos atitikimo ir individualių darbo rezultatų medijuojant emociniam įsipareigojimui ir moderuojant organizaciniam teisingumui, šis ryšys egzistuoja tik tuomet, kai organizacinis teisingumas yra žemas, todėl hipotezė **H3a** pasitvirtino iš dalies, esant sąlygai, kad veikia organizacinis teisingumas ir jis yra žemas.

7. Nustatytas netiesioginis ryšys tarp asmens – organizacijos atitikimo ir individualių darbo rezultatų medijuojant tęstiniam įsipareigojimui ir moderuojant organizaciniam teisingumui, ryšys egzistuoja tik kai organizacinis teisingumas yra aukštas, taigi hipotezė **H3c** pasitvirtino iš dalies, esant sąlygai, kad veikia organizacinis teisingumas ir jis yra aukštas.

8. Ryšys tarp asmens – organizacijos atitikimo ir individualių darbo rezultatų medijuojant normatyviniam įsipareigojimui nepasitvirtino, todėl hipotezė **H3b** nepatvirtinta.

3.4. Asmens – organizacijos atitikimo, individualių darbo rezultatų, organizacinio įsipareigojimo ir suvokiamo organizacinio teisingumo sąsajų apibendrinimas

Aptariant tyrime taikytų demografinių charakteristikų ir asmens – organizacijos atitikimo sąsajas, galima teigti, kad atlikto tyrimo rezultatai neparodė reikšmingų sąsajų tarp asmens – organizacijos atitikimo ir respondentų lyties, amžiaus, išsilavinimo, užimamų pareigų bei stažo organizacijoje. Tačiau Firfiray ir Mayo (2017) atliktame tyrime nustatyta, kad renkantis darbdavį jaunesnio amžiaus žmonėms visgi svarbu, kad asmeninių ir organizacinių vertybių suderinamumas būtų didesnis, o Lv ir Xu (2018) tyrime buvo nustatytos lyties, amžiaus bei stažo sąsajos, bet išsilavinimas ir užimamos pareigos įtakos vertinimams neturėjo.

Vertinant individualius darbo rezultatus, nustatyta, kad moterys yra labiau linkusios į kontekstinę veiklą nei vyrai. Tokie rezultatai iš dalies sutampa su Genevičiūtė-Janonienė (2015) tyrimo rezultatais, kuri nustatė, kad moterys save vertina kaip efektyviau dirbančias. Lyties įtaką individualių darbo rezultatų vertinimams savo tyrimuose taip pat nustatė ir Koopmans ir kt. (2012) bei Moon (2017). Kalbant apie sąsajas su amžiumi, buvo nustatyta, kad tiek darbo užduočių atlikimo, tiek kontekstinės veiklos dimensijos buvo palankiau vertinamos jaunesnių darbuotojų, o kontrproduktyvi veikla vyresnio amžiaus darbuotojų. Amžiaus ir veiklos rezultatų sąsajas nustatė ir Moon (2017). Taip pat tyrime nustatyta, kad išsilavinimas, užimamos pareigos ir stažas turėjo įtakos vertinimui. Kontekstinę veiklą, kuri susijusi su savanoriška, papildoma veikla darbe, palankiau vertino aukštesnį išsilavinimą turintys, vadovaujančias pareigas užimantys ir trumpesnę laiką dirbantys organizacijoje respondentai.

Taip pat nustatyta, kad visos demografinės respondentų charakteristikos išskyrus lytį, turėjo įtaką organizacinio įsipareigojimo vertinimams. Visos įsipareigojimo formos buvo vertinamos palankiau vyresnių ir ilgiau organizacijoje dirbančių respondentų. Šie rezultatai tik iš dalies sutampa su Meyer ir kt. (1993) bei Powell ir Meyer (2004) atliktais tyrimais, kuriuose vyresni ir ilgiau dirbantys respondentai palankiau vertino tik tęstinį įsipareigojimą, kuris buvo siejamas su laiko bei pastangų investicijomis, kurios gali neatsipirkti palikus organizaciją. Vertinimų skirtumai pasireiškė tarp nevadovaujančias ir vadovaujančias pareigas užimančių respondentų, kur pastarieji palankiau vertino emocinį ir normatyvinį įsipareigojimą. Kadangi vadovaujančias pareigas užimantys asmenys dažnai tapatinasi su organizacija, be to jaučia atsakomybę ne tik už save, bet ir už komandos narius, tai gali paskatinti ne tik emocinį prisirišimą, bet ir pareigą likti organizacijoje (Sungu ir kt., 2020).

Nagrinėjant organizacinio teisingumo konstrukto vertinimus pagal demografines charakteristikas, paaiškėjo, kad nėra tiesioginių sąsajų tarp respondentų lyties ir vertinimų. Tačiau

skirtumai išryškėjo tarp respondentų amžiaus. Nustatyta, kad jaunesni respondentai palankiau vertino tiek procedūrinį, tiek skirstymo teisingumą. Dar procedūrinis teisingumas organizacijoje buvo palankiau vertinamas tarp trumpai dirbančių respondentų. Ypač ryški stažo įtaka pasireiškė vertinant skirstymo teisingumą, nustatyta, kad kuo darbuotojas ilgiau dirba organizacijoje, tuo nepalankiau jis vertino skirstymo teisingumą. Interpretuojant tokius rezultatus, galima daryti išvadą, kad nepalankus organizacinio teisingumo vertinimas tarp vyresnių ir ilgiau dirbančių darbuotojų gali būti susijęs su kontrproduktyvia veikla, kuri taip pat pasireiškė vyresnio amžiaus respondentų grupėje. Moon (2017) nustatė, kad teisingumo klimatas organizacijoje yra reikšmingai susijęs su veiklos rezultatais. Teisingumas skatina darbuotojus gerai atlikti darbą dėl, kurio yra pasamdyti, bet jei darbuotojai jaučia, kad santykis tarp indėlio ir gauto rezultato nėra teisingas, tai gali pakeisti darbo kokybę ir kiekį. Teisingas aplinkos kūrimas prasideda nuo vadovų, todėl nėra netikėta, kad vadovai teisingumą įvertino palankiau. Pasak Lazauskaitė-Zabielskė ir Bagdžiūnienė (2008) organizacijoje ypač svarbūs teisingi vadovų ir pavaldinių santykiai, kuomet vadovas su pavaldiniais elgiasi teisingai, skatina teigiamas nuostatas ir elgesį, tokiems santykiams būdingas tarpusavio pasitikėjimas bei pilietiškumas.

Taigi, demografinių charakteristikų analizė neparodė reikšmingų skirtumų vertinant asmens – organizacijos atitikimą, todėl nagrinėjant sąsajas su kitais kintamaisiais negalima daryti reikšmingų išvadų remiantis tyrimo demografinių rodiklių rezultatais.

Tačiau nustatyta, kad teisingumo suvokimas gali turėti įtakos individualiems darbo rezultatams, mat palankiau teisingumą vertinę respondentai palankiau vertino ir užduočių atlikimą, bei kontekstinę veiklą, o tai susiję su pridėtinės vertės kūrimu organizacijai (Koopmans ir kt., 2012). Tai, kad vyresni respondentai kontrproduktyvią veiklą vertino palankiau gali sietis su nepalankiu teisingumo vertinimu. Tokias išvadas patvirtina ir Wang ir kt. (2010) tyrimas, kuris nustatė, kad suvoktas teisingumas gali paveikti darbuotojo susitapatinimą su organizacija ir veiklą joje.

Kalbant apie organizacinio įsipareigojimo ir individualių darbo rezultatų sąsajas, nustatyta, kad vadovaujančias pareigas užimantys respondentai palankiau vertino emocinį ir normatyvinį įsipareigojimą, o ši charakteristika sutampa su palankesniu kontekstinės veiklos vertinimu. Todėl galima daryti išvadą, kad emocinis ir normatyvinis įsipareigojimas susijęs su geresniais veiklos rezultatais. Tokias išvadas patvirtina ir Gagné ir Deci (2005), Kuvaas ir kt. (2017), Sungu ir kt. (2020) atlikti tyrimai.

AlMazrouei ir Zacca (2021) tyrime apie organizacinio teisingumo ir organizacinio įsipareigojimo sąsajas nustatė, kad teisingas elgesys su darbuotojais paskatina juos įsipareigoti.

Kadangi šiame tyrime įsipareigojimo formų vertinimai nesiskyrė tarp ilgiau dirbančių respondentų ir trumpiau dirbančių, galima teigti, kad tyrimo rezultatai iš dalies sutampa su AlMazrouei ir Zacca (2021) išvadomis – teisingumas skatina įsipareigojimą, nepriklausomai nuo jo formos.

Siekiant nustatyti ryšius tarp asmens – organizacijos atitikimo ir individualių darbo rezultatų, tikėtasi, kad asmens – organizacijos atitikimas turės teigiamą įtaką darbo rezultatams. Tokias prognozes paskatino Hu ir kt. (2021) tyrimas, kuriame buvo nustatyta, kad asmens – organizacijos atitikimas lemia geresnį tarpusavio bendradarbiavimą ir pasitikėjimą, o tai pasireiškia komandos efektyvumu, geresniu vaidmens atlikimu komandoje ir bendru komandos pasitenkinimu. Be to, darbuotojai, kurie labiau dera su organizacija, yra linkę labiau priimti organizacijos viziją, misiją ir tikslus, dėl to deda daugiau pastangų atliekant užduotis, o tai turi įtakos bendro komandinio darbo rezultatams. Taip pat Soltis ir kt. (2022) tyrimas, kuriame nustatyta, kad asmens – organizacijos atitikimas lemia didesnes darbuotojų pastangas, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus bei gali paskatinti kontekstinę veiklą. Tačiau šio tyrimo rezultatai parodė, kad asmens – organizacijos atitikimas neturi statistiškai reikšmingos įtakos individualiems darbo rezultatams.

Antra, vertinant ryšius tarp asmens – organizacijos atitikimo ir organizacinio įsipareigojimo formų, tikėtasi, kad asmens – organizacijos vertybių suderinamumas bus teigiamai susijęs su emociniu ir normatyviniu įsipareigojimu. Tokioms prielaidoms įtakos turėjo Pattnaik ir kt. (2020) tyrimas, kuriame buvo nustatyta teigiama asmens – organizacijos atitikimo įtaka ryšiui tarp organizacinės paramos ir įsipareigojimo organizacijai. Taip pat Astakhova (2016) bei Lau ir kt. (2017) tyrimo rezultatai, kurie parodė, kad turintis aukštesnį asmens-organizacijos atitikimo lygį darbuotojai, labiau linkę save tapatinti su organizacija bei jaučia psichologinius saitus su ja. Cable ir DeRue (2002), Meyer ir kt., (1993), Meyer ir Allen (1991) tyrimai sudarė prielaidas teigti, kad asmens – organizacijos atitikimas bus teigiamai susijęs su tęstiniu įsipareigojimu, mat, tęstinis įsipareigojimas yra taip pat psichologinė būseną, kuri atsiranda esant darbuotojo poreikiui tęsti veiklą organizacijoje, dėl potencialios grėsmės patirti neigiamus jausmus ar finansinius nuostolius. O tai susiję su vienu iš asmens – organizacijos vertybių atitikimo komponentu – poreikių – aprūpinimo atitikimu, kuris yra vienas iš svarbiausių kriterijų, kalbant apie atitikimą, iš darbuotojo perspektyvos. Visgi šio tyrimo rezultatai parodė, kad asmens – organizacijos atitikimas nebuvo statistiškai reikšmingai susijęs su organizacinio įsipareigojimo formomis.

Trečia, Saether (2019) teigė, kad organizacinis teisingumas, o konkrečiai, skirstymo teisingumas turi teigiamą poveikį asmens – organizacijos atitikimui dėl ryšio su poreikių tenkinimu ir saviraiškos motyvacija. Darbo užmokestis yra svarbus organizacijų rodiklis, padedantis perteikti, ką organizacija vertina, o darbuotojai, suvokiantys, kad jų atlyginimas yra

teisingas, patirs, kad jų vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis (Saether, 2019). Todėl siekiant įvertinti organizacinio teisingumo moderacinį poveikį ryšiui tarp asmens – organizacijos atitikimo ir organizacinio įsipareigojimo formų, tikėtasi, kad esant aukštam organizaciniam teisingumui, asmens – organizacijos atitikimas lems didesnę emocinį, normatyvinį bei tęstinį organizacinį įsipareigojimą. Tačiau tyrime nepavyko nustatyti reikšmingo moderacinio organizacinio teisingumo poveikio ryšiui tarp asmens – organizacijos atitikimo ir organizacinio įsipareigojimo dimensijų.

Ketvirta, AlMazrouei ir Zacca (2021), Gagné ir Deci (2005), Kuvaas ir kt. (2017), Sungu ir kt. (2020) tyrimuose buvo nustatytos teigiamos sąsajos tarp emocinio įsipareigojimo, individualių darbo rezultatų ir organizacinio teisingumo. Visgi tikėtasi, kad moderacinis organizacinio teisingumo poveikis pasireiškė tarp visų organizacinio įsipareigojimo formų ir individualių darbo rezultatų. Ištyrus ryšius, nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp emocinio įsipareigojimo, individualių darbo rezultatų ir organizacinio teisingumo. Tolesnė duomenų analizė parodė ryšį tarp emocinio įsipareigojimo ir individualių darbo rezultatų moderuojant organizaciniam teisingumui. Nustatyta, kad esant organizaciniam teisingumui, emocinis įsipareigojimas lemia, kad individualūs darbo rezultatai pagerėja 3 proc.

Penkta, siekiant nustatyti organizacinio įsipareigojimo formų mediacinį poveikį ryšiui tarp asmens – organizacijos atitikimo ir individualių darbo rezultatų, remtasi Sungu ir kt., (2020), Astakhova (2016) bei Cesário ir Chambel (2017) tyrimais, kurie atskleidė šių dimensijų sąsajas. Tikėtasi, kad asmens – organizacijos atitikimas turės poveikį individualiems darbo rezultatams medijuojant visoms organizacinio įsipareigojimo formoms. Tyrimo rezultatai parodė netiesioginį asmens – organizacijos atitikimo ir individualių darbo rezultatų ryšį medijuojant emociniam ir tęstiniam įsipareigojimui, o ši sąveika pasireiškė veikiant organizaciniam teisingumui kaip moderatoriumi. Taigi, nustatyta, kad organizacinis teisingumas yra veiksnys sudarantis prielaidą teigiamam ryšiui tarp asmens – organizacijos atitikimo, emocinio įsipareigojimo ir individualių darbo rezultatų. Esant žemam organizacinio teisingumo suvokimui, darbuotoją gali motyvuoti tam tikri asmens – organizacijos atitikimo komponentai kaip – tikslų atitikimas arba kompetencijų atitikimas darbo reikalavimams. Toks atitikimas susijęs su teigiamomis emocijomis, o tai savo ruožtu atsiliepią geresniems darbo rezultatams. Panašų emocinio įsipareigojimo efektą savo tyrime nustatė Sharma ir Dhar (2016). Priešingas efektas ryšiui tarp asmens – organizacijos atitikimo ir individualių darbo rezultatų pasireiškė medijuojant tęstiniam įsipareigojimui ir veikiant organizaciniam teisingumui. Asmens – organizacijos atitikimas šioje sąveikoje susijęs su poreikių – aprūpinimo atitikimu, o aukštas organizacinio teisingumo suvokimas suteikia saugumo jausmą, tai sudaro palankias sąlygas darbuotojams, jaučiantiems tęstinį įsipareigojimą (būtinybę

likti organizacijoje dėl galimų finansinių nuostolių ar alternatyvų trūkumo), tačiau toks įsipareigojimas turi neigiamos įtakos individualiems darbo rezultatams.

Taigi, apibendrinus visus rezultatus paaiškėjo, kad esminį vaidmenį asmens – organizacijos atitikimo, individualių darbo rezultatų ir organizacinio įsipareigojimo sąveikoje vaidina organizacinio teisingumo suvokimas. Kai organizacinio teisingumo suvokimas yra žemas, tai asmens – organizacijos atitikimas pakelia emocinį įsipareigojimą, o šis savo ruožtu gerina individualius darbo rezultatus. Tokia sąveika gali būti susijusi su individo pasišventimu, identifikavimusi su organizacija bei noru nuveikti daugiau organizacijos labui. Kai organizacinio teisingumo suvokimas aukštas, asmens – organizacijos atitikimas nustoja veikti emocinį įsipareigojimą, bet gali didinti tęstinį įsipareigojimą, kurio negatyvus poveikis individualiems darbo rezultatams yra stipresnis, nes pagrindinis tokių darbuotojų tikslas likti organizacijoje ne dėl altruistiškų paskatų ir identifikacijos su organizacija, o dėl potencialios grėsmės patirti neigiamus jausmus ar finansinius nuostolius.

Įvertinus, kad didžioji dalis prognozuotų ryšių nepasitvirtino, buvo atlikti alternatyvaus modelio paskaičiavimai (9 priedas), kur nepriklausomas tyrimo kintamasis buvo organizacinio įsipareigojimo latentiniai veiksniai (X), priklausomas kintamasis – individualūs darbo rezultatai (Y), o mediatorius – asmens – organizacijos atitikimas. Atlikus mediacinę analizę, nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai tarp visų įsipareigojimo formų ir individualių darbo rezultatų ir asmens – organizacijos atitikimo. Emocinio ir normatyvinio įsipareigojimo poveikis individualiems darbo rezultatams buvo teigiamas, tęstinio įsipareigojimo – neigiamas. Mediacinis asmens – organizacijos atitikimo efektas pasireiškė ryšiui tarp emocinio įsipareigojimo ir individualių darbo rezultatų, taip, kad esant didesniam asmens – organizacijos atitikimui, emocinis įsipareigojimas teigiamai veikė individualius darbo rezultatus. Tuo tarpu tęstinio įsipareigojimo neigiamas poveikis individualiems darbo rezultatams mažėjo, esant didesniam asmens – organizacijos atitikimui.

TYRIMO RIBOTUMAS IR REKOMENDACIJOS

Šio tyrimo ribotumą gali lemti tai, kad tyrime buvo atskleistos ne visos galimos tyrimo kintamųjų sąsajos ir ryšiai, nes į pagrindinę tyrimo duomenų analizę nebuvo įtraukti visi tyrimo subkonstruktai. Kadangi tyrime analizuoti bendro individualių darbo rezultatų ir organizacinio teisingumo konstrukto ryšiai su kitais tyrimo kintamaisiais, tikėtina, jog visi galimi ryšiai analizuojant tarp konstrukto ir subkonstrukto nebuvo iki galo atskleisti. Tačiau alternatyvus modelis parodė daugiau statistiškai reikšmingų ryšių, todėl ateities tyrimams rekomenduojama iširti moderacinį organizacinio teisingumo efektą šiam modeliui.

Taip pat tyrime dalyvavo pakankamai nedidelis respondentų skaičius, tik šiek tiek daugiau kaip 12 proc. visų tirtos organizacijos darbuotojų. Tikėtina, kad mažas respondentų aktyvumas buvo susijęs su pasirinktomis tyrimo anketos platinimo priemonėmis. Kadangi vidutinis tiriamos organizacijos darbuotojų amžius yra 56 metai, tikėtina, kad ne visi darbuotojai naudojami elektroninėmis ryšio priemonėmis. Tikėtina, kad platinant popierines tyrimo anketas, respondentai tyrime būtų dalyvavę aktyviau.

Kitas svarbus ribotumas – į tyrimą nebuvo įtrauktas sąveikos teisingumas, kuris nagrinėja tarpasmeninių ryšių teisingumą. Todėl tikėtina, kad šiame tyrime organizacinis teisingumas pilnai neatskleidžia respondentų suvokiamo teisingumo vertinimo.

Dar vienas tyrimo ribotumas gali būti susijęs su respondentų teisingumo suvokimu priklausomai nuo konteksto. Savo tyrime Lazauskaitė-Zabielskė (2017) atskleidė teisingumo priklausomybę nuo atitinkamo sprendimo naudingumo darbuotojui. Nustatyta, kad darbuotojai jiems palankius sprendimus vertina kaip teisingesnius. Tad, tiriant organizaciją ypač svarbu atsižvelgti į kontekstą, ar joje tuo metu nevyksta reikšmingų įvykių, kurie galėtų vienaip ar kitaip daryti įtaką respondentų vertinimams.

Tolimesniuose tyrimuose apie asmens – organizacijos atitikimo, individualių darbo rezultatų, organizacinio įsipareigojimo ir organizacinio teisingumo sąsajas būtų naudingą iširti asmens – darbo atitikimo įtaką, mat buvo nustatyta, kad skirtingų tipų atitikimas susijęs su skirtingomis pasekmėmis. Pavyzdžiui, asmens – organizacijos atitikimas buvo susijęs su į organizaciją orientuotais rezultatais (identifikavimusi), o asmens – darbo atitikimas susijęs su į darbą ir karjerą orientuotais rezultatais (pasitenkinimu darbu, įsipareigojimu) (Carless, 2005).

IŠVADOS

1. Mokslinėje literatūroje asmens – organizacijos atitikimas apibūdina santykius tarp asmens ir organizacijos. Asmenys pretenduoja dirbti organizacijose, remdamiesi suvokimu, kad gali tikti darbui organizacijoje. Organizacijos priima sprendimus samdyti darbuotojus, remiantis supratimu apie pretendentų tinkamumą. O jau dirbančių darbuotojų atitikimo suvokimas glaudžiai susijęs su ketinimu dirbti ar palikti organizaciją. Moksliniai tyrimai rodo, kad asmenys, kurių atitikimas su organizacija yra didesnis geba greičiau prisitaikyti, pasižymi geresniu tarpusavio bendradarbiavimu komandose. Taip pat atitikimas gali patenkinti ir psichologinius asmens poreikius, padidinti savivertę ir labiau motyvuoti siekti organizacijos tikslų.

2. Šiame tyrime individualių darbo rezultatų koncepcija yra orientuota į asmeninio elgesio ir veiksmų vertinimą, kurį atlieka pats asmuo. Moksliniai tyrimai rodo tokių matavimų praktinę naudą lyginant su kitomis veiklos rezultatų matavimo priemonėmis, mat, asmeninis rezultatų įsivertinimas nesukuria konfidencialumo problemų, todėl duomenis yra paprasčiau surinkti. Tačiau pagrindinis darbo rezultatų įsivertinimo trūkumas – atleidimo efektas. Nustatyta, kad darbuotojai yra linkę save vertinti labiau teigiamai. Esminiais individualių darbo rezultatų komponentais laikomi darbo užduočių atlikimas, kontekstinė veikla ir kontrproduktyvi veikla.

3. Organizacinio įsipareigojimo reiškinyms mokslinėje bendruomenėje yra plačiai tyrinėta koncepcija, kuria siekiama paaiškinti ryšius tarp darbuotojų ir organizacijos. Bendrai organizacinis įsipareigojimas susijęs su psichologiniu darbuotojo prisirišimu prie organizacijos. Tai jausmai, kurie gali atspindėti darbuotojo norą (emocinis įsipareigojimas), poreikį (tėstinis įsipareigojimas) ir (arba) įsipareigojimą išlaikyti narystę (normatyvinis įsipareigojimas) organizacijoje. Priklausomai nuo įsipareigojimo formos, organizacija gali patirti įvairias įsipareigojimo pasekmes. Nustatyta, kad emocinis ir normatyvinis įsipareigojimas susijęs su didesne motyvacija, pilietiška elgsena, aukštesniais darbo rezultatais, tačiau tėstinis įsipareigojimas siejamas su žemais darbo rezultatais.

4. Organizacinis teisingumas paaiškina kaip asmenys suvokia teisingą organizacijų elgesį ir kaip toks suvokimas veikia jų elgseną. Moksliniai tyrimai atskleidė, jog suvokimas, kad organizacijos sprendimų priėmimo procedūros, išteklių skirstymas ir tarpasmeninis elgesys yra teisingas, susijęs su teigiamu darbuotojų požiūriu į darbą, didesniu pasitenkinimu, pasitikėjimu, įsitraukimu, vidine motyvacija, geresniais darbo rezultatais. O suvokiamas neteisingumas gali lemti tokius padarinius kaip patiriamas stresas, pravaikštos bei darbuotojų kaita.

5. Moksliniuose tyrimuose nustatytos sąsajos tarp asmens – organizacijos atitikimo, individualių darbo rezultatų, organizacinio įsipareigojimo ir suvokiamo organizacinio teisingumo. Tyrimų rezultatai rodo, kad didesnis asmens – organizacijos atitikimas lemia geresnius darbo rezultatus. Taip pat nustatyta, kad atitikimas susijęs su didesniu psichologiniu prisirišimu prie

organizacijos ir identifikavimusi, o organizacinis teisingumas turi teigiamą poveikį asmens – organizacijos atitikimui dėl ryšio su poreikių tenkinimu ir saviraiškos motyvacija. Be to esant didesniai asmeninių ir organizacinių vertybių atitikimui, organizacinis teisingumas gali pasireikšti stipresniais etiško elgesio standartais darbe. Taip pat mokslinių tyrimų rezultatai parodė, kad nuo įsipareigojimo formos ir stiprumo priklauso darbo rezultatai. O organizacinis teisingumas turi poveikį tiek įsipareigojimo stiprumui, tiek individualiems darbo rezultatams.

6. Atlikto tyrimo duomenimis, nustatyta, kad demografiniai rodikliai neturėjo reikšmingos įtakos asmens – organizacijos atitikimo vertinimams. Tačiau pagal demografines charakteristikas išsiskyrė individualių darbo rezultatų, organizacinio įsipareigojimo ir organizacinio teisingumo vertinimai. Nustatyta, kad žemesnis organizacinio teisingumo įvertinimas kaip ir kontrproduktyvi veikla buvo susijusi su vyresnio amžiaus ir ilgiau dirbančiais respondentais, o jaunesni ir trumpiau dirbantys teisingumą kaip ir kontekstinę veiklą įvertino aukščiau.

7. Tyrimo duomenų regresinė analizė parodė sąsajas tarp individualių darbo rezultatų ir emocinio bei tęstinio įsipareigojimo, ir organizacinio teisingumo. Tačiau statistiškai reikšmingų ryšių su asmens – organizacijos atitikimu, normatyviniu įsipareigojimu ir individualiais darbo rezultatais nebuvo rasta. Tokius rezultatus patvirtino ir moderacinė mediacinė analizė.

8. Tyrimo rezultatuose atsiskleidė organizacinio teisingumo kaip moderatoriaus poveikis ryšiui tarp emocinio įsipareigojimo ir individualių darbo rezultatų. Nustatyta, kad moderuojant organizaciniam teisingumui individualūs darbo rezultatai pagerėja 3 proc. Tiesa, toks poveikis buvo tik esant žemam organizacinio teisingumo suvokimui. Nustatyta, kad teisingumui augant emocinio įsipareigojimo poveikis individualiems darbo rezultatams išnyksta.

9. Tyrime nustatyta, kad asmens – organizacijos atitikimas netiesiogiai veikė individualius darbo rezultatus medijuojant emociniam bei tęstiniam įsipareigojimui ir moderuojant organizaciniam teisingumui. Pagrindinis šio ryšio veiksnys – organizacinis teisingumas. Esant žemam organizacinio teisingumo suvokimui asmens – organizacijos atitikimas pakelia emocinį įsipareigojimą, o šis savo ruožtu gerina individualius darbo rezultatus. Kai organizacinio teisingumo suvokimas aukštas, asmens – organizacijos atitikimas nustoja veikti emocinį įsipareigojimą, bet didina tęstinį įsipareigojimą, kuris savo ruožtu pablogina individualius darbo rezultatus.

PRAKTINIAI PASIŪLYMAI

Šio tyrimo rezultatai tik maža dalimi prisideda prie gausių tyrimų aiškinančių asmens – organizacijos atitikimo naudą, tačiau tam tikros išvalgos gali pasitarnauti žmogiškųjų išteklių specialistams bei vadovams siekiantiems geresnių organizacijos rezultatų. Visgi tyrime nustatyta, kad esminis elementas, lemiantis organizacinio įsipareigojimo sąveikas su darbo rezultatais – tai suvokiamas organizacinis teisingumas. Emocinis įsipareigojimas tiesiogiai susijęs su geresniais darbo rezultatais rodo, kaip svarbu, kad darbuotojai jaustų stiprų emocinį ryšį su organizacija ne tik dėl galimų finansinių nuostolių ar prarastų laiko ir pastangų investicijų į organizaciją. Todėl tam, kad užtikrinti sveiką organizacinę aplinką, organizacijos vadovai bei ŽIV praktikai turėtų „laikyti pulsą“ ir įsivertinti, kas organizacijos darbuotojams yra svarbu čia ir dabar. Viena iš priemonių, galėtų būti periodiškai atliekami organizacijos mikroklimato tyrimai. Suvokiamo organizacinio teisingumo vaidmuo šiame tyrime parodo konteksto svarbą ir, kad sprendimai, kuriuos organizacija siekia įgyvendinti, turi būti pasirenkami įvertinus situaciją. O tam, kad pagrįsti sprendimus būtina nuolatinė ir atvira komunikacija su darbuotojais, kuri neturėtų apsiriboti metiniais visuotiniais atsiskaitomaisiais susirinkimais. Atsižvelgiant į organizacijos dydį ir darbuotojų vidutinį amžių, dažnesnė komunikacija apie įvykius, pasiekimus, priimtus sprendimus, galėtų būti įgyvendinama per funkcinis vadovus rengiant gyvus susirinkimus. Tokie susirinkimai turėtų būti skirti ne tik perduoti informaciją, bet ir gauti grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų. Taip pat tirtoje organizacijoje nėra taikomas darbuotojų adaptacijos procesas, todėl tokio proceso įvedimas ir periodinis darbuotojo veiklos vertinimas jo metu, galėtų geriau atskleisti asmens ir organizacijos vertybių suderinamumą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Al Halbusi, H., Williams, K. A., Mansoor, H. O., Hassan, M. S., & Hamid, F. A. H. (2020). Examining the impact of ethical leadership and organizational justice on employees' ethical behavior: Does person–organization fit play a role? *Ethics and Behavior*, 30(7), 514–532. <https://doi.org/10.1080/10508422.2019.1694024>

AlMazrouei, H., & Zacca, R. (2021). The influence of organizational justice and decision latitude on expatriate organizational commitment and job performance. *Evidence-based HRM*, 9(4), 338–353. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2020-0093>

Arab, H. R., & Atan, T. (2018). Organizational justice and work outcomes in the Kurdistan Region of Iraq. *Management Decision*, 56(4), 808–827. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0405>

Astakhova, M. N. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the U.S. and Japan. *Journal of Business Research*, 69(2), 956–963. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.039>

Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2008). Old faces, new places: Equity theory in cross-cultural contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 29–50. <https://doi.org/10.1002/job.454>

Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>

Carless, S. A. (2005). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (T. 78, Numeris 3, p. 411–429). <https://doi.org/10.1348/096317905X25995>

Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152–158. <https://doi.org/10.1002/kpm.1542>

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>

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management* (T. 31, Numeris 6, p. 874–900). <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

Daukšytė, D., & Lazauskaitė-Zabielskė, J. (2016). Darbuotojų pasitenkinimas veiklos vertinimu: suvokto veiklos vertinimo teisingumo ir veiklos vertinimo ypatumų empirinė analizė. *Management of Organizations: Systematic Research*, 76, 25–42. <https://doi.org/10.7220/mosr.2335.8750.2016.76.2>

Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>

Diskienė, D. & Tamoševičienė, K. (2014). Pedagogų organizacinio įsipareigojimo, pasitenkinimo darbu ir išitraukimo į darbą sąsajos. *Informacijos mokslai*, 69, 89-102.

Endriulaitienė, A., & Medišauskaitė, A. (2012). Teisingumas darbe ir socialinė identifikacija su grupe viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose. *Management of Organizations: Systematic Research*, 64(64), 41–52. <https://doi.org/10.7220/mosr.1392.1142.2012.64.3>

Fein, E. C., Tziner, A., & Vasiliu, C. (2021). Perceptions of ethical climate and organizational justice as antecedents to employee performance: The mediating role of employees' attributions of leader effectiveness. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.11.003>

Firfiray, S., & Mayo, M. (2017). The Lure of Work-Life Benefits: Perceived Person-Organization Fit As A Mechanism Explaining Job Seeker Attraction To Organizations. *Human Resource Management*, 56(4), 629–649. <https://doi.org/10.1002/hrm.21790>

Fogaça, N., Rego, M. C. B., Melo, M. C. C., Armond, L. P., & Coelho, F. A. (2018). Job Performance Analysis: Scientific Studies in the Main Journals of Management and Psychology from 2006 to 2015. *Performance Improvement Quarterly*, 30(4), 231–247. <https://doi.org/10.1002/piq.21248>

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

Genevičiūtė-Janonienė, G. (2015). ĮSIPAREIGOJIMAS ORGANIZACIJAI - DARBUOTOJŲ PROFESINIO PERDEGIMO RIZIKOS AR SAUGOS VEIKSNYS. *Psichologija / Psychology*, 52, 77–91. <https://doi.org/10.15388/psichol.2015.52.9333>

Hu, Q., Yao, J., & Zhang, Z. X. (2021). Selecting people based on person-organisation fit: Implications for intrateam trust and team performance. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 293–310. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12299>

Jang, J., Lee, D. W., & Kwon, G. H. (2021). An Analysis of the Influence of Organizational Justice on Organizational Commitment. *International Journal of Public Administration*, 44(2), 146–154. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1672185>

Jiang, Z., Gollan, P. J., & Brooks, G. (2017). Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: a cross-cultural study of China, South Korea and Australia. *International Journal of Human Resource Management*, 28(7), 973–1004. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1128457>

Kavaliauskienė, Ž. (2009). Organizacinis įsipareigojimas kaip teorinis konstruktas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 15, 82-93.

Kim, J. (Sunny), Milliman, J. F., & Lucas, A. F. (2021). Effects of CSR on affective organizational commitment via organizational justice and organization-based self-esteem. *International Journal of Hospitality Management*, 92. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102691>

Kim, S. S., Shin, D., Vough, H. C., Hewlin, P. F., & Vandenberghe, C. (2018). How do callings relate to job performance? The role of organizational commitment and ideological contract fulfillment. *Human Relations*, 71(10), 1319–1347. <https://doi.org/10.1177/0018726717743310>

Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, A. J., & de Vet, H. C. w. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/1741040131128527364>

Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>

Lau, P. Y. Y., McLean, G. N., Hsu, Y. C., & Lien, B. Y. H. (2017). Learning organization, organizational culture, and affective commitment in Malaysia: A person-organization fit theory. *Human Resource Development International*, 20(2), 159–179. <https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1246306>

Lazauskaitė-Zabielskė, J. (2017). Naudinga, vadinasi – teisinga? Žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų suvokiamo teisingumo prielaidų empirinė analizė. *Psichologija*, 55, 56–71. <https://doi.org/10.15388/psichol.2017.55.10736>

Lazauskaitė-Zabielskė, J., Pociūtė, B., & Bulotaitė, L. (2019). The role of self-efficacy for satisfaction with career counselling and goal attainment among career counsellors working at schools. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 43, 141–155. <https://doi.org/10.15388/ActPaed.43.10>

Lazauskaitė-Zabielskė, J. & Bagdžiūnienė, D. (2008). Organizacinio teisingumo vaidmuo priimant sprendimus paaukštinti. *Psichologija*, 38, 48-62.

Lee, H. W. (2019). How Does Sustainability-Oriented Human Resource Management Work?: Examining Mediators on Organizational Performance. *International Journal of Public Administration*, 42(11), 974–984. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1568459>

Letulytė, J. (2016). Valdymo kontrolės sistemos poveikis darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui. *VU EF studentų draugijos konferencijos straipsnių rinkinys*, 324-333

Loi, R., Hang-yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101–120. <https://doi.org/10.1348/096317905X39657>

Lv, Z., & Xu, T. (2018). Psychological contract breach, high-performance work system and engagement: the mediated effect of person-organization fit. *International Journal of Human Resource Management*, 29(7), 1257–1284. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1194873>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology* (T. 78, Numeris 4).

Moon, K. K. (2017). Fairness at the Organizational Level: Examining the Effect of Organizational Justice Climate on Collective Turnover Rates and Organizational Performance. *Public Personnel Management*, 46(2), 118–143. <https://doi.org/10.1177/0091026017702610>

Mowday, R. T. (1999). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human resource management review*, 8(4), 387-401.

Nazir, O., & Islam, J. U. (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: An empirical check. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(1), 98–114. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-04-2016-0036>

O'Connor, E. P., & Crowley-Henry, M. (2019). Exploring the Relationship Between Exclusive Talent Management, Perceived Organizational Justice and Employee Engagement: Bridging the Literature. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 903–917. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3543-165>

Pattnaik, L., Mishra, S., & Tripathy, S. K. (2020). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: Moderating Role of Person–Organization Fit. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/0972150920920776>

Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157–177. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00050-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00050-2)

Raineri, A. (2017). Linking human resources practices with performance: the simultaneous mediation of collective affective commitment and human capital. *International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3149–3178. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1155163>

Rapuano, V., & Valickas, A. (2018). Asmens ir darbinės aplinkos atitikimo dimensijų ryšiai ir jų sąveika. *Socialiniai tyrimai / Social Research*, (T. 41, Numeris 2).

Roczniowska, M., Retowski, S., & Tory Higgins, E. (2018). How person-organization fit impacts employees' perceptions of justice and well-being. *Frontiers in Psychology*, 8(JAN). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02318>

Saether, E. A. (2019). Motivational antecedents to high-tech R&D employees' innovative work behavior: Self-determined motivation, person-organization fit, organization support of creativity, and pay justice. *Journal of High Technology Management Research*, 30(2). <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2019.100350>

Sharma, J., & Dhar, R. L. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff: Mediating role of affective commitment. *Personnel Review*, 45(1), 161–182. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0007>

Soltis, S. M., Dineen, B. R., & Wolfson, M. A. (2022). Contextualizing social networks: The role of person–organization fit in the network–job performance relationship. *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1002/hrm.22129>

Sørli, H. O., Hetland, J., Bakker, A. B., Espevik, R., & Olsen, O. K. (2022). Daily autonomy and job performance: Does person-organization fit act as a key resource? *Journal of Vocational Behavior*, 133. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103691>

Staniulienė, S. (2010). Organizacinė kultūra: mokomoji knyga. *Vytauto Didžiojo universiteto leidykla*.

Sungu, L. J., Weng, Q., Hu, E., Kitule, J. A., & Fang, Q. (2020). How Does Organizational Commitment Relate to Job Performance? A Conservation of Resource Perspective. *Human Performance*, 33(1), 52–69. <https://doi.org/10.1080/08959285.2019.1699562>

Tamaševičius V., (2015). Tyrimų metodai. *Vilniaus universiteto leidykla*.

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment* (T. 8, Numeris 4, p. 216–226). Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>

Waldman, D. A., & Spangler, W. D. (1989). Putting Together the Pieces: A Closer Look at the Determinants of Job Performance. *Human Performance*, 2(1), 29–59. https://doi.org/10.1207/s15327043hup0201_2

Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of Manpower*, 31(6), 660–677. <https://doi.org/10.1108/0143772101107336466>

Widyastuti, T., & Hidayat, R. (2018). Adaptation of Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) into Bahasa Indonesia. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 7(2). <https://doi.org/10.5861/ijrsp.2018.3020>

Woznyj, H. M., Heggstad, E. D., Kennerly, S., & Yap, T. L. (2019). Climate and organizational performance in long-term care facilities: The role of affective commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), 122–143. <https://doi.org/10.1111/joop.12235>

ASMENS – ORGANIZACIJOS ATITIKIMO ĮTAKA INDIVIDUALIEMS DARBO REZULTATAMS, MEDIJUOJANT ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI IR MODERUOJANT SUVOKIAMAM ORGANIZACINIAM TEISINGUMUI

Lauryna VILEIKIENĖ

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – prof. dr. Danuta Diskienė

Vilnius, 2023

SANTRAUKA

125 puslapiai, 13 lentelių, 3 paveikslai, 168 nuorodos.

Šiuo darbu siekiama nustatyti asmens - organizacijos atitikimo sąsajas su individualiais darbo rezultatais, organizaciniu įsipareigojimu (emociniu, normatyviniu, tęstiniu) ir organizaciniu teisingumu.

Darbas susideda iš mokslinės literatūros apžvalgos, tyrimo metodologijos pristatymo, tyrimo rezultatų analizės bei apibendrinimo, išvadų ir rekomendacijų tolimesniems tyrimams ir praktinių pasiūlymų pateikimo.

Mokslinės literatūros apžvalgoje pristatytos asmens – organizacijos atitikimo, individualių darbo rezultatų, organizacinio įsipareigojimo ir organizacinio teisingumo konstruktyvūs sampratos bei aptarti kitų mokslinių tyrimų, nagrinėjusių sąsajas tarp asmens- organizacijos atitikimo, individualių darbo rezultatų, organizacinio įsipareigojimo formų ir suvokiamo organizacinio teisingumo, rezultatai.

Atliktas kiekybinis tyrimas, pasitelkus internetinę apklausą. Tyrime dalyvavo 232 viešąją keleivių vežimo paslaugą teikiančios organizacijos darbuotojai. Statistinė gautų duomenų analizė atlikta naudojant IBM SPSS Statistic 29.0 programą. Ryšiai atskleisti pasitelkus regresijos analizę ir moderatoriaus ir mediatoriaus analizę.

Tyrimo rezultatai parodė tiesiogines sąsajas tarp emocinio įsipareigojimo ir individualių darbo rezultatų veikiant organizaciniam teisingumui. Taip pat nustatyti netiesioginiai ryšiai tarp asmens – organizacijos atitikimo ir individualių darbo rezultatų medijuojant emociniam ir tęstiniam įsipareigojimui ir moderuojant organizaciniam teisingumui. Nustatyta, kad esant aukštam organizaciniam teisingumui asmens – organizacijos atitikimas nustoja veikti emocinį

įsipareigojimą, bet didina tęstinį įsipareigojimą, kuris neigiamai veikia individualius darbo rezultatus.

Tyrimo išvados ir praktiniai pasiūlymai gali būti naudingi tirtai organizacijai priimant konkrečius sprendimus siekiant atrinkti ir išlaikyti panašių vertybių darbuotojus, pagerinti emocinį įsipareigojimą ir organizacinį teisingumą.

THE INFLUENCE OF PERSON-ORGANIZATION FIT ON INDIVIDUAL WORK PERFORMANCE THROUGH THE MEDIATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND THE MODERATION OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL JUSTICE

Lauryna VILEIKIENĖ

Paper for the Master's degree

Human Resources Management Program

Vilniaus university, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – prof. dr. Danuta Diskienė

Vilnius, 2023

SUMMARY

125 pages, 13 tables, 3 figures, 168 references.

This paper aims to establish the links between person-organisation fit and individual performance, organisational commitment (emotional, normative, continuance) and organisational justice.

The thesis consists of a review of the scientific literature, a presentation of the research methodology, an analysis and synthesis of the results, conclusions and recommendations for further research, and practical suggestions.

The literature review presents the concepts of the constructs of person-organisation fit, individual performance, organisational commitment and organisational justice, and discusses the results of other research that has examined the links between person-organisation fit, individual performance, forms of organisational commitment and perceived organisational justice.

A quantitative study was carried out using an online survey. 232 employees of an organisation providing a public passenger transport service took part in the study. Statistical analysis of the data obtained was carried out using IBM SPSS Statistic 29.0. Relationships were revealed by regression and polynomial regression analysis.

The results of the study showed a direct correlation between emotional commitment and individual performance under the influence of organisational justice. Indirect relationships between person-organisation fit and individual performance were also found, mediated by emotional and continuance commitment and moderated by organisational justice. It was found that at high levels of organisational justice, person-organisation fit ceases to affect emotional commitment, but increases continuance commitment, which negatively affects individual performance.

The findings and practical suggestions of the study can be useful for the organisation under study to make concrete decisions to select and retain employees with similar values, to improve emotional commitment and organisational justice.

PRIEDAI

1 priedas. Tyrimo konstruktai

Organizacinis teisingumas (Colquitt, 2001)	Procedūrinis teisingumas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Turėjau galimybę išreikšti savo požiūri ir jausmus tų procedūrų metu 2. Galėjau daryti įtaką tų procedūrų rezultatui 3. Tos procedūros buvo taikomos nuosekliai 4. Tos procedūros buvo nešališkos 5. Tos procedūros buvo pagrįstos tikslia informacija 6. Galėjau apskųsti tų procedūrų rezultatą 7. Tos procedūros atitiko etikos ir moralės standartus
	Skirstymo teisingumas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jūsų gautas atlygis ir priedai atspindi Jūsų pastangas, kurias įdėjote į savo darbą 2. Jūsų gautas atlygis ir priedai atitinka Jūsų atliktą darbą 3. Jūsų gautas atlygis ir priedai atspindi tai, kuo prisidėjote prie organizacijos 4. Jūsų gautas atlygis ir priedai pagrįsti Jūsų rezultatais
Individualūs darbo rezultatai (Widyastuti ir Hidayat, 2018)	Užduočių atlikimas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Galėjau taip susiplanuoti darbus, kad juos pabaigčiau laiku. 2. Nuolatos galvojau apie darbo rezultatą, kurį turiu pasiekti. 3. Galėjau susidėlioti prioritetus. 4. Galėjau efektyviai atlikti savo darbą. 5. Puikiai valdžiau savo laiką.
	Kontekstinė veikla	<ol style="list-style-type: none"> 1. Savo iniciatyva pradėjau naujas užduotis, kai buvo baigtos senos užduotys. 2. Aš imdavausi sudėtingų užduočių, kai jų būdavo. 3. Stengiausi atnaujinti su darbu susijusias žinias. 4. Stengiausi tobulinti savo darbo įgūdžius. 5. Radau kūrybiškus naujų problemų sprendimus. 6. Prisiėmiau papildomų pareigų. 7. Savo darbe nuolat ieškojau naujų iššūkių. 8. Aktyviai dalyvavau susitikimuose ir/ar konsultacijose.
	Kontrproduktyvi veikla	<ol style="list-style-type: none"> 1. Darbe skundžiausi dėl nedidelių su darbu susijusių problemų. 2. Problemas darbe padariau didesnes nei jos buvo. 3. Aš sutelkiau dėmesį į neigiamus situacijos darbe aspektus, o ne į teigiamus aspektus. 4. Kalbėjausi su kolegomis apie neigiamus savo darbo aspektus. 5. Kalbėjausi su žmonėmis už organizacijos ribų apie neigiamus savo darbo aspektus.

Organizacinis išsipareigojimas (Meyer ir kt., 1993)	Emocinis išsipareigojimas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Būčiau labai laimingas, galėdamas visą likusią karjeros dalį praleisti šioje organizacijoje. 2. Tikrai jaučiuosi taip, lyg šios organizacijos problemos būtų mano paties. 3. Nejaučiu stipraus „priklausymo“ šiai organizacijai jausmo. 4. Nesijaučiu „emociškai prisirišęs“ prie šios organizacijos. 5. Šioje organizacijoje nesijaučiu „šeimos dalimi“. 6. Ši organizacija man turi didelę asmeninę reikšmę.
	Tęstinis išsipareigojimas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Šiuo metu likti organizacijoje yra tiek būtinybės, tiek noro reikalas. 2. Man būtų labai sunku dabar palikti organizaciją, net jei norėčiau. 3. Per daug mano gyvenimo būtų sutrikdyta, jei nuspręščiau, kad dabar noriu palikti organizaciją. 4. Manau, kad turiu per mažai galimybių, kad galėčiau palikti šią organizaciją. 5. Jei dar nebūčiau tiek daug savęs įdėjęs į šią organizaciją, galėčiau apsvarstyti galimybę dirbti kitur. 6. Viena iš nedaugelio neigiamų pasitraukimo iš šios organizacijos pasekmių būtų galimų alternatyvų trūkumas.
	Normatyvinis išsipareigojimas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nejaučiu jokios pareigos likti pas savo dabartinį darbdavį. 2. Net jei tai būtų man naudinga, nemanau, kad būtų teisinga dabar palikti savo organizaciją. 3. Jausčiausi kaltas, jei dabar palikčiau savo organizaciją. 4. Ši organizacija nusipelno mano lojalumo. 5. Aš dabar nepalikčiau savo organizacijos, nes jaučiu pareigą jos žmonėms. 6. Esu labai daug skolingas savo organizacijai.
Asmens-organizacijos atitikimas (Cable ir DeRue, 2002)		<ol style="list-style-type: none"> 1. Dalykai, kuriuos vertinu gyvenime yra labai panašūs į dalykus, kuriuos vertina mano organizacija. 2. Mano asmeninės vertybės atitinka mano organizacijos vertybes ir kultūrą. 3. Mano organizacijos vertybės ir kultūra dera su dalykais, kuriuos vertinu gyvenime.

2 priedas. Tyrimo anketa

Tai yra informuoto sutikimo dalyvauti tyrime forma. Joje pateikiama informacija apie šį tyrimą. Prašome susipažinti su šia informacija, kad galėtumėte išreikšti savo sutikimą arba nesutikimą dalyvauti tyrime.

Tyrimą vykdo Vilniaus universiteto Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro studijų programos studentė Lauryna Vileikienė. Šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti kaip suvokiamas organizacinis teisingumas veikia individualius darbo rezultatus bei kokią įtaką minėtiems

reiškiniams turi įsipareigojimas organizacijai ir asmens vertybių ir organizacijos vertybių sutapimas.

Tyrimė bus prašoma atsakyti į klausimus apie subjektyvų Jūsų vertinimą dėl atlygio ir priedų mokėjimo procedūrų organizacijoje teisingumą. Po to subjektyviai vertinsite savo darbo rezultatus, įsipareigojimą organizacijai ir vertybių su organizacija atitikimą. Dalyvavimas tyrimė gali trukti 10-15 min.

Apklausa yra anoniminė ir konfidenciali, o tyrimo metu surinkti duomenys bus naudojami tik moksliniais tikslais magistro baigiamajame darbe.

Ačiū už Jūsų atsakymus!

1. Šie teiginiai susiję su procedūromis, kurios taikomos **SKAIČIUOJANT IR IŠMOKANT ATLYGĮ BEI PRIEDUS**. Atsakykite į teiginius remdamiesi savo patirtimi (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku).

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
Turėjau galimybę išreikšti savo požiūrį ir jausmus tų procedūrų metu					
Galėjau daryti įtaką tų procedūrų rezultatui					
Tos procedūros buvo taikomos nuosekliai					
Tos procedūros buvo nešališkos					
Tos procedūros buvo pagrįstos tikslia informacija					
Galėjau apskųsti tų procedūrų rezultatą					
Tos procedūros atitiko etikos ir moralės standartus					
Jūsų gautas atlygis ir priedai atspindi Jūsų pastangas, kurias įdėjote į savo darbą					
Jūsų gautas atlygis ir priedai atitinka Jūsų atliktą darbą					
Jūsų gautas atlygis ir priedai atspindi tai, kuo prisidėjote prie organizacijos					
Jūsų gautas atlygis ir priedai pagrįsti Jūsų rezultatais					

2. Įvertinkite savo darbo rezultatus pastaruoju laikotarpiu. Pažymėkite, kiek su kiekvienu teiginiu sutinkate ar nesutinkate (1- beveik niekada, 5 – beveik visada).

	Beveik niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Beveik visada
	1	2	3	4	5
Galėjau taip susiplanuoti darbus, kad juos pabaigčiau laiku					

Nuolatos galvojau apie darbo rezultatą, kurį turiu pasiekti					
Galėjau susidėlioti prioritetus					
Galėjau efektyviai atlikti savo darbą					
Puikiai valdžiau savo laiką					
Savo iniciatyva pradėjau naujas užduotis, kai buvo baigtos senos užduotys					
Aš imdavausi sudėtingų užduočių, kai jų būdavo					
Stengiausi atnaujinti su darbu susijusias žinias					
Stengiausi tobulinti savo darbo įgūdžius					
Radau kūrybiškus naujų problemų sprendimus					
Prisiėmiau papildomų pareigų					
Savo darbe nuolat ieškojau naujų iššūkių					
Aktyviai dalyvavau susitikimuose ir/ar konsultacijose					
Darbe skundžiausi dėl nedidelių su darbu susijusių problemų					
Problemas darbe padariau didesnes nei jos buvo					
Aš sutelkiau dėmesį į neigiamus situacijos darbe aspektus, o ne į teigiamus aspektus					
Kalbėjausi su kolegomis apie neigiamus savo darbo aspektus					
Kalbėjausi su žmonėmis už organizacijos ribų apie neigiamus savo darbo aspektus					

3. Įvertinkite, kiek su kiekvienu iš pateiktu teiginių sutinkate (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku).

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
Būčiau labai laimingas, galėdamas visą likusią karjeros dalį praleisti šioje organizacijoje.					
Tikrai jaučiuosi taip, lyg šios organizacijos problemos būtų mano paties					
Nejaučiu stipraus „priklausymo“ šiai organizacijai jausmo					
Nesijaučiu „emociškai prisirišęs“ prie šios organizacijos					
Šioje organizacijoje nesijaučiu „šeimos dalimi“					
Ši organizacija man turi didelę asmeninę reikšmę					
Šiuo metu likti organizacijoje yra tiek būtinybės, tiek noro reikalas					
Man būtų labai sunku dabar palikti organizaciją, net jei norėčiau					
Per daug mano gyvenimo būtų sutrikdyta, jei nuspręščiau, kad dabar noriu palikti organizaciją					
Manau, kad turiu per mažai galimybių, kad galėčiau palikti šią organizaciją					
Jei dar nebūčiau tiek daug savęs įdėjęs į šią organizaciją, galėčiau apsvarstyti galimybę dirbti kitur					

Viena iš nedaugelio neigiamų pasitraukimo iš šios organizacijos pasekmių būtų galimų alternatyvų trūkumas					
Nejaučiu jokios pareigos likti pas savo dabartinį darbdavį					
Net jei tai būtų man naudinga, nemanau, kad būtų teisinga dabar palikti savo organizaciją					
Jausčiausi kaltas, jei dabar palikčiau savo organizaciją					
Ši organizacija nusipelno mano lojalumo					
Aš dabar nepalikčiau savo organizacijos, nes jaučiu pareigą jos žmonėms					
Jaučiu, kad esu labai daug skolingas savo organizacijai					

4. Įvertinkite, kiek su kiekvienu iš pateiktu teiginių sutinkate (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku).

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
Dalykai, kuriuos vertinu gyvenime yra labai panašūs į dalykus, kuriuos vertina mano organizacija					
Mano asmeninės vertybės atitinka mano organizacijos vertybes ir kultūrą					
Mano organizacijos vertybės ir kultūra dera su dalykais, kuriuos vertinu gyvenime					

5. Jūsų amžius:

- 18-25 m.
- 26-35 m.
- 36-45 m.
- 46-55 m.
- 56-63 m.
- >63 m.

6. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

7. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis
- Kita

8. Ar užimate vadovaujančias pareigas?

- Taip
- Ne

9. Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?

- Mažiau nei 1 metus
- 1-2 metus
- 3-5 metus
- 6-10 metų
- 11 metų ir daugiau

3 priedas. Duomenų normalumo pasiskirstymas

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
Asmens organizacijos atitikimas	Mean	3,0014	,05531	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,8925	
		Upper Bound	3,1104	
	5% Trimmed Mean	3,0185		
	Median	3,0000		
	Variance	,707		
	Std. Deviation	,84069		
	Minimum	1,00		
	Maximum	5,00		
	Range	4,00		
	Interquartile Range	1,33		
	Skewness	-,200	,160	
	Kurtosis	-,265	,319	
	Organizacinis įsipareigojimas	Mean	2,8685	,04000
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	2,7897	
		Upper Bound	2,9474	
5% Trimmed Mean		2,8675		
Median		2,8824		
Variance		,370		
Std. Deviation		,60801		
Minimum		1,39		
Maximum		4,28		
Range		2,89		
Interquartile Range		1,06		
Skewness		-,008	,160	
Kurtosis		-,983	,319	
Emocinis įsipareigojimas		Mean	3,0117	,04803
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,9171	
		Upper Bound	3,1063	
	5% Trimmed Mean	3,0034		
	Median	3,0000		
	Variance	,533		
	Std. Deviation	,72995		
	Minimum	1,33		
	Maximum	4,83		
	Range	3,50		
	Interquartile Range	1,17		
	Skewness	,004	,160	
	Kurtosis	-,833	,319	
	Tęstinis įsipareigojimas	Mean	2,9237	,05211
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	2,8210	
		Upper Bound	3,0263	

	5% Trimmed Mean	2,9313	
	Median	3,0000	
	Variance	,627	
	Std. Deviation	,79196	
	Minimum	1,00	
	Maximum	5,00	
	Range	4,00	
	Interquartile Range	1,43	
	Skewness	-,031	,160
	Kurtosis	-,786	,319
Normatyvinis įsipareigojimas	Mean	2,6710	,04575
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	2,5808 2,7611
	5% Trimmed Mean	2,6554	
	Median	2,6667	
	Variance	,484	
	Std. Deviation	,69538	
	Minimum	1,00	
	Maximum	4,67	
	Range	3,67	
	Interquartile Range	1,17	
	Skewness	,307	,160
	Kurtosis	-,486	,319
Individualūs darbo rezultatai	Mean	3,3415	,03584
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	3,2709 3,4122
	5% Trimmed Mean	3,3355	
	Median	3,3333	
	Variance	,297	
	Std. Deviation	,54469	
	Minimum	1,94	
	Maximum	4,72	
	Range	2,78	
	Interquartile Range	,78	
	Skewness	,173	,160
	Kurtosis	-,369	,319
Užduočių atlikimas	Mean	3,4909	,04121
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	3,4097 3,5721
	5% Trimmed Mean	3,4913	
	Median	3,4000	
	Variance	,392	
	Std. Deviation	,62628	
	Minimum	1,20	
	Maximum	5,00	
	Range	3,80	
	Interquartile Range	1,00	
	Skewness	-,075	,160
	Kurtosis	-,106	,319
Kontekstinė veikla	Mean	3,1233	,05150
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	3,0218 3,2248
	5% Trimmed Mean	3,1141	
	Median	3,1250	
	Variance	,613	
	Std. Deviation	,78278	
	Minimum	1,25	
	Maximum	5,00	
	Range	3,75	
	Interquartile Range	1,25	
	Skewness	,113	,160
	Kurtosis	-,703	,319

Kontrproduktyvi veikla	Mean	2,4597	,05553
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,3503
		Upper Bound	2,5692
	5% Trimmed Mean	2,4524	
	Median	2,4000	
	Variance	,712	
	Std. Deviation	,84405	
	Minimum	1,00	
	Maximum	4,60	
	Range	3,60	
	Interquartile Range	1,20	
	Skewness	,047	,160
	Kurtosis	-,831	,319
	Organizacinis teisingumas	Mean	2,8891
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	2,8060
		Upper Bound	2,9723
5% Trimmed Mean		2,8987	
Median		2,9091	
Variance		,411	
Std. Deviation		,64145	
Minimum		1,00	
Maximum		4,64	
Range		3,64	
Interquartile Range		,91	
Skewness		-,163	,160
Kurtosis		,107	,319
Procedūrinis teisingumas		Mean	3,0105
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,9263
		Upper Bound	3,0947
	5% Trimmed Mean	3,0254	
	Median	3,0000	
	Variance	,422	
	Std. Deviation	,64974	
	Minimum	1,00	
	Maximum	4,71	
	Range	3,71	
	Interquartile Range	1,00	
	Skewness	-,308	,160
	Kurtosis	,055	,319
	Skirstymo teisingumas	Mean	2,6732
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	2,5555
		Upper Bound	2,7909
5% Trimmed Mean		2,6587	
Median		2,7500	
Variance		,824	
Std. Deviation		,90787	
Minimum		1,00	
Maximum		5,00	
Range		4,00	
Interquartile Range		1,00	
Skewness		,239	,160
Kurtosis		-,014	,319

4 priedas. Amžiaus vidurkių palyginimas pagal LSD ir Bonferroni testus.

Multiple Comparisons

Dependent Variable		(I) Amžius	(J) Amžius	Mean Difference (I- J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Asmens organizacijos atitikimas	LSD	18-25 m.	26-35 m.	-,76587	,44023	,083	-1,6334	,1016
			36-45 m.	-,69444	,43218	,109	-1,5461	,1572
			46-55 m.	-,75725	,43857	,086	-1,6214	,1070
			56-63 m.	-,80926	,43896	,067	-1,6742	,0557
			>63 m.	-,88043	,45577	,055	-1,7785	,0177
		26-35 m.	18-25 m.	,76587	,44023	,083	-,1016	1,6334
			36-45 m.	,07143	,16335	,662	-,2505	,3933
			46-55 m.	,00863	,17955	,962	-,3452	,3624
			56-63 m.	-,04339	,18050	,810	-,3991	,3123
			>63 m.	-,11456	,21824	,600	-,5446	,3155
		36-45 m.	18-25 m.	,69444	,43218	,109	-,1572	1,5461
			26-35 m.	-,07143	,16335	,662	-,3933	,2505
			46-55 m.	-,06280	,15880	,693	-,3757	,2501
			56-63 m.	-,11481	,15987	,473	-,4299	,2002
			>63 m.	-,18599	,20151	,357	-,5831	,2111
		46-55 m.	18-25 m.	,75725	,43857	,086	-,1070	1,6214
			26-35 m.	-,00863	,17955	,962	-,3624	,3452
			36-45 m.	,06280	,15880	,693	-,2501	,3757
			56-63 m.	-,05201	,17640	,768	-,3996	,2956
			>63 m.	-,12319	,21485	,567	-,5466	,3002
		56-63 m.	18-25 m.	,80926	,43896	,067	-,0557	1,6742
			26-35 m.	,04339	,18050	,810	-,3123	,3991
			36-45 m.	,11481	,15987	,473	-,2002	,4299
			46-55 m.	,05201	,17640	,768	-,2956	,3996
			>63 m.	-,07118	,21565	,742	-,4961	,3538
	>63 m.	18-25 m.	,88043	,45577	,055	-,0177	1,7785	
		26-35 m.	,11456	,21824	,600	-,3155	,5446	
		36-45 m.	,18599	,20151	,357	-,2111	,5831	
		46-55 m.	,12319	,21485	,567	-,3002	,5466	
		56-63 m.	,07118	,21565	,742	-,3538	,4961	
	Bonferroni	18-25 m.	26-35 m.	-,76587	,44023	1,000	-2,0719	,5402
			36-45 m.	-,69444	,43218	1,000	-1,9766	,5877
			46-55 m.	-,75725	,43857	1,000	-2,0584	,5439
			56-63 m.	-,80926	,43896	,998	-2,1115	,4930
			>63 m.	-,88043	,45577	,820	-2,2326	,4717
		26-35 m.	18-25 m.	,76587	,44023	1,000	-,5402	2,0719
			36-45 m.	,07143	,16335	1,000	-,4132	,5560
			46-55 m.	,00863	,17955	1,000	-,5241	,5413
			56-63 m.	-,04339	,18050	1,000	-,5789	,4921
			>63 m.	-,11456	,21824	1,000	-,7620	,5329
		36-45 m.	18-25 m.	,69444	,43218	1,000	-,5877	1,9766
			26-35 m.	-,07143	,16335	1,000	-,5560	,4132
			46-55 m.	-,06280	,15880	1,000	-,5339	,4083
			56-63 m.	-,11481	,15987	1,000	-,5891	,3595
			>63 m.	-,18599	,20151	1,000	-,7838	,4118
		46-55 m.	18-25 m.	,75725	,43857	1,000	-,5439	2,0584
			26-35 m.	-,00863	,17955	1,000	-,5413	,5241
			36-45 m.	,06280	,15880	1,000	-,4083	,5339
			56-63 m.	-,05201	,17640	1,000	-,5753	,4713
			>63 m.	-,12319	,21485	1,000	-,7606	,5142
56-63 m.		18-25 m.	,80926	,43896	,998	-,4930	2,1115	
		26-35 m.	,04339	,18050	1,000	-,4921	,5789	
		36-45 m.	,11481	,15987	1,000	-,3595	,5891	
		46-55 m.	,05201	,17640	1,000	-,4713	,5753	

		>63 m.	-,07118	,21565	1,000	-,7109	,5686	
	>63 m.	18-25 m.	,88043	,45577	,820	-,4717	2,2326	
		26-35 m.	,11456	,21824	1,000	-,5329	,7620	
		36-45 m.	,18599	,20151	1,000	-,4118	,7838	
		46-55 m.	,12319	,21485	1,000	-,5142	,7606	
		56-63 m.	,07118	,21565	1,000	-,5686	,7109	
Individualūs darbo rezultātai	LSD	18-25 m.	26-35 m.	,04828	,28519	,866	-,5137	,6103
			36-45 m.	,09028	,27998	,747	-,4614	,6420
			46-55 m.	,15455	,28411	,587	-,4053	,7144
			56-63 m.	,31562	,28437	,268	-,2447	,8760
			>63 m.	,37862	,29526	,201	-,2032	,9604
		26-35 m.	18-25 m.	-,04828	,28519	,866	-,6103	,5137
			36-45 m.	,04200	,10582	,692	-,1665	,2505
			46-55 m.	,10627	,11632	,362	-,1229	,3355
			56-63 m.	,26734*	,11693	,023	,0369	,4978
			>63 m.	,33034*	,14138	,020	,0518	,6089
		36-45 m.	18-25 m.	-,09028	,27998	,747	-,6420	,4614
			26-35 m.	-,04200	,10582	,692	-,2505	,1665
			46-55 m.	,06428	,10288	,533	-,1384	,2670
			56-63 m.	,22534*	,10357	,031	,0213	,4294
			>63 m.	,28835*	,13054	,028	,0311	,5456
		46-55 m.	18-25 m.	-,15455	,28411	,587	-,7144	,4053
			26-35 m.	-,10627	,11632	,362	-,3355	,1229
			36-45 m.	-,06428	,10288	,533	-,2670	,1384
			56-63 m.	,16106	,11427	,160	-,0641	,3862
			>63 m.	,22407	,13919	,109	-,0502	,4983
		56-63 m.	18-25 m.	-,31562	,28437	,268	-,8760	,2447
			26-35 m.	-,26734*	,11693	,023	-,4978	-,0369
			36-45 m.	-,22534*	,10357	,031	-,4294	-,0213
			46-55 m.	-,16106	,11427	,160	-,3862	,0641
			>63 m.	,06301	,13970	,652	-,2123	,3383
		>63 m.	18-25 m.	-,37862	,29526	,201	-,9604	,2032
			26-35 m.	-,33034*	,14138	,020	-,6089	-,0518
			36-45 m.	-,28835*	,13054	,028	-,5456	-,0311
			46-55 m.	-,22407	,13919	,109	-,4983	,0502
			56-63 m.	-,06301	,13970	,652	-,3383	,2123
	Bonferroni	18-25 m.	26-35 m.	,04828	,28519	1,000	-,7978	,8944
	i		36-45 m.	,09028	,27998	1,000	-,7403	,9209
			46-55 m.	,15455	,28411	1,000	-,6883	,9974
			56-63 m.	,31562	,28437	1,000	-,5280	1,1593
			>63 m.	,37862	,29526	1,000	-,4973	1,2546
		26-35 m.	18-25 m.	-,04828	,28519	1,000	-,8944	,7978
			36-45 m.	,04200	,10582	1,000	-,2719	,3559
			46-55 m.	,10627	,11632	1,000	-,2388	,4514
			56-63 m.	,26734	,11693	,348	-,0796	,6143
			>63 m.	,33034	,14138	,305	-,0891	,7498
		36-45 m.	18-25 m.	-,09028	,27998	1,000	-,9209	,7403
			26-35 m.	-,04200	,10582	1,000	-,3559	,2719
			46-55 m.	,06428	,10288	1,000	-,2409	,3695
			56-63 m.	,22534	,10357	,459	-,0819	,5326
			>63 m.	,28835	,13054	,423	-,0989	,6756
		46-55 m.	18-25 m.	-,15455	,28411	1,000	-,9974	,6883
			26-35 m.	-,10627	,11632	1,000	-,4514	,2388
			36-45 m.	-,06428	,10288	1,000	-,3695	,2409
			56-63 m.	,16106	,11427	1,000	-,1780	,5001
			>63 m.	,22407	,13919	1,000	-,1889	,6370
		56-63 m.	18-25 m.	-,31562	,28437	1,000	-,1593	,5280
			26-35 m.	-,26734	,11693	,348	-,6143	,0796
			36-45 m.	-,22534	,10357	,459	-,5326	,0819
			46-55 m.	-,16106	,11427	1,000	-,5001	,1780

		>63 m.	,06301	,13970	1,000	-,3514	,4775	
	>63 m.	18-25 m.	-,37862	,29526	1,000	-1,2546	,4973	
		26-35 m.	-,33034	,14138	,305	-,7498	,0891	
		36-45 m.	-,28835	,13054	,423	-,6756	,0989	
		46-55 m.	-,22407	,13919	1,000	-,6370	,1889	
		56-63 m.	-,06301	,13970	1,000	-,4775	,3514	
Užduočių atlikimas	LSD	18-25 m.	26-35 m.	,08810	,32482	,786	-,5520	,7282
			36-45 m.	,33333	,31888	,297	-,2950	,9617
			46-55 m.	,42391	,32359	,192	-,2137	1,0616
			56-63 m.	,52556	,32388	,106	-,1126	1,1638
			>63 m.	,47609	,33628	,158	-,1866	1,1387
		26-35 m.	18-25 m.	-,08810	,32482	,786	-,7282	,5520
			36-45 m.	,24524*	,12053	,043	,0077	,4827
			46-55 m.	,33582*	,13248	,012	,0748	,5969
			56-63 m.	,43746*	,13318	,001	,1750	,6999
			>63 m.	,38799*	,16102	,017	,0707	,7053
		36-45 m.	18-25 m.	-,33333	,31888	,297	-,9617	,2950
			26-35 m.	-,24524*	,12053	,043	-,4827	-,0077
			46-55 m.	,09058	,11717	,440	-,1403	,3215
			56-63 m.	,19222	,11796	,105	-,0402	,4247
			>63 m.	,14275	,14868	,338	-,1502	,4357
		46-55 m.	18-25 m.	-,42391	,32359	,192	-1,0616	,2137
			26-35 m.	-,33582*	,13248	,012	-,5969	-,0748
			36-45 m.	-,09058	,11717	,440	-,3215	,1403
			56-63 m.	,10164	,13015	,436	-,1548	,3581
			>63 m.	,05217	,15853	,742	-,2602	,3646
		56-63 m.	18-25 m.	-,52556	,32388	,106	-1,1638	,1126
			26-35 m.	-,43746*	,13318	,001	-,6999	-,1750
			36-45 m.	-,19222	,11796	,105	-,4247	,0402
			46-55 m.	-,10164	,13015	,436	-,3581	,1548
			>63 m.	-,04947	,15911	,756	-,3630	,2641
		>63 m.	18-25 m.	-,47609	,33628	,158	-1,1387	,1866
			26-35 m.	-,38799*	,16102	,017	-,7053	-,0707
			36-45 m.	-,14275	,14868	,338	-,4357	,1502
			46-55 m.	-,05217	,15853	,742	-,3646	,2602
			56-63 m.	,04947	,15911	,756	-,2641	,3630
	Bonferroni	18-25 m.	26-35 m.	,08810	,32482	1,000	-,8756	1,0517
	i		36-45 m.	,33333	,31888	1,000	-,6127	1,2794
			46-55 m.	,42391	,32359	1,000	-,5361	1,3839
			56-63 m.	,52556	,32388	1,000	-,4353	1,4864
			>63 m.	,47609	,33628	1,000	-,5216	1,4737
		26-35 m.	18-25 m.	-,08810	,32482	1,000	-1,0517	,8756
			36-45 m.	,24524	,12053	,646	-,1123	,6028
			46-55 m.	,33582	,13248	,179	-,0572	,7289
			56-63 m.	,43746*	,13318	,018	,0423	,8326
			>63 m.	,38799	,16102	,252	-,0897	,8657
		36-45 m.	18-25 m.	-,33333	,31888	1,000	-1,2794	,6127
			26-35 m.	-,24524	,12053	,646	-,6028	,1123
			46-55 m.	,09058	,11717	1,000	-,2570	,4382
			56-63 m.	,19222	,11796	1,000	-,1577	,5422
			>63 m.	,14275	,14868	1,000	-,2983	,5838
		46-55 m.	18-25 m.	-,42391	,32359	1,000	-1,3839	,5361
			26-35 m.	-,33582	,13248	,179	-,7289	,0572
			36-45 m.	-,09058	,11717	1,000	-,4382	,2570
			56-63 m.	,10164	,13015	1,000	-,2845	,4878
			>63 m.	,05217	,15853	1,000	-,4181	,5225
		56-63 m.	18-25 m.	-,52556	,32388	1,000	-1,4864	,4353
			26-35 m.	-,43746*	,13318	,018	-,8326	-,0423
			36-45 m.	-,19222	,11796	1,000	-,5422	,1577
			46-55 m.	-,10164	,13015	1,000	-,4878	,2845

		>63 m.	-,04947	,15911	1,000	-,5215	,4226	
	>63 m.	18-25 m.	-,47609	,33628	1,000	-1,4737	,5216	
		26-35 m.	-,38799	,16102	,252	-,8657	,0897	
		36-45 m.	-,14275	,14868	1,000	-,5838	,2983	
		46-55 m.	-,05217	,15853	1,000	-,5225	,4181	
		56-63 m.	,04947	,15911	1,000	-,4226	,5215	
Kontekstiné veikla	LSD	18-25 m.	26-35 m.	-,03869	,40911	,925	-,8448	,7675
			36-45 m.	,10764	,40163	,789	-,6838	,8991
			46-55 m.	,19332	,40756	,636	-,6098	,9964
			56-63 m.	,33194	,40792	,417	-,4719	1,1358
			>63 m.	,52446	,42355	,217	-,3102	1,3591
		26-35 m.	18-25 m.	,03869	,40911	,925	-,7675	,8448
			36-45 m.	,14633	,15180	,336	-,1528	,4455
			46-55 m.	,23201	,16686	,166	-,0968	,5608
			56-63 m.	,37063*	,16774	,028	,0401	,7012
			>63 m.	,56315*	,20281	,006	,1635	,9628
		36-45 m.	18-25 m.	-,10764	,40163	,789	-,8991	,6838
			26-35 m.	-,14633	,15180	,336	-,4455	,1528
			46-55 m.	,08568	,14757	,562	-,2051	,3765
			56-63 m.	,22431	,14857	,133	-,0685	,5171
			>63 m.	,41682*	,18726	,027	,0478	,7858
		46-55 m.	18-25 m.	-,19332	,40756	,636	-,9964	,6098
			26-35 m.	-,23201	,16686	,166	-,5608	,0968
			36-45 m.	-,08568	,14757	,562	-,3765	,2051
			56-63 m.	,13862	,16393	,399	-,1844	,4616
			>63 m.	,33113	,19966	,099	-,0623	,7246
		56-63 m.	18-25 m.	-,33194	,40792	,417	-1,1358	,4719
			26-35 m.	-,37063*	,16774	,028	-,7012	-,0401
			36-45 m.	-,22431	,14857	,133	-,5171	,0685
			46-55 m.	-,13862	,16393	,399	-,4616	,1844
			>63 m.	,19251	,20040	,338	-,2024	,5874
		>63 m.	18-25 m.	-,52446	,42355	,217	-1,3591	,3102
			26-35 m.	-,56315*	,20281	,006	-,9628	-,1635
			36-45 m.	-,41682*	,18726	,027	-,7858	-,0478
			46-55 m.	-,33113	,19966	,099	-,7246	,0623
			56-63 m.	-,19251	,20040	,338	-,5874	,2024
	Bonferroni	18-25 m.	26-35 m.	-,03869	,40911	1,000	-1,2524	1,1750
	i		36-45 m.	,10764	,40163	1,000	-1,0839	1,2992
			46-55 m.	,19332	,40756	1,000	-1,0158	1,4024
			56-63 m.	,33194	,40792	1,000	-,8782	1,5421
			>63 m.	,52446	,42355	1,000	-,7321	1,7810
		26-35 m.	18-25 m.	,03869	,40911	1,000	-1,1750	1,2524
			36-45 m.	,14633	,15180	1,000	-,3040	,5967
			46-55 m.	,23201	,16686	1,000	-,2630	,7270
			56-63 m.	,37063	,16774	,422	-,1270	,8683
			>63 m.	,56315	,20281	,089	-,0385	1,1648
		36-45 m.	18-25 m.	-,10764	,40163	1,000	-1,2992	1,0839
			26-35 m.	-,14633	,15180	1,000	-,5967	,3040
			46-55 m.	,08568	,14757	1,000	-,3521	,5235
			56-63 m.	,22431	,14857	1,000	-,2165	,6651
			>63 m.	,41682	,18726	,405	-,1387	,9724
		46-55 m.	18-25 m.	-,19332	,40756	1,000	-1,4024	1,0158
			26-35 m.	-,23201	,16686	1,000	-,7270	,2630
			36-45 m.	-,08568	,14757	1,000	-,5235	,3521
			56-63 m.	,13862	,16393	1,000	-,3477	,6249
			>63 m.	,33113	,19966	1,000	-,2612	,9235
		56-63 m.	18-25 m.	-,33194	,40792	1,000	-1,5421	,8782
			26-35 m.	-,37063	,16774	,422	-,8683	,1270
			36-45 m.	-,22431	,14857	1,000	-,6651	,2165
			46-55 m.	-,13862	,16393	1,000	-,6249	,3477

		>63 m.	,19251	,20040	1,000	-,4020	,7870	
	>63 m.	18-25 m.	-,52446	,42355	1,000	-1,7810	,7321	
		26-35 m.	-,56315	,20281	,089	-1,1648	,0385	
		36-45 m.	-,41682	,18726	,405	-,9724	,1387	
		46-55 m.	-,33113	,19966	1,000	-,9235	,2612	
		56-63 m.	-,19251	,20040	1,000	-,7870	,4020	
Kontrproduktyvi veikla	LSD	18-25 m.	26-35 m.	-,14762	,43988	,737	-1,0144	,7192
			36-45 m.	,18056	,43184	,676	-,6704	1,0315
			46-55 m.	,17391	,43821	,692	-,6896	1,0374
			56-63 m.	-,08222	,43860	,851	-,9465	,7821
			>63 m.	-,04783	,45541	,916	-,9452	,8496
	26-35 m.	18-25 m.	,14762	,43988	,737	-,7192	1,0144	
		36-45 m.	,32817*	,16322	,046	,0065	,6498	
		46-55 m.	,32153	,17941	,074	-,0320	,6751	
		56-63 m.	,06540	,18036	,717	-,2900	,4208	
		>63 m.	,09979	,21806	,648	-,3299	,5295	
	36-45 m.	18-25 m.	-,18056	,43184	,676	-1,0315	,6704	
		26-35 m.	-,32817*	,16322	,046	-,6498	-,0065	
		46-55 m.	-,00664	,15867	,967	-,3193	,3060	
		56-63 m.	-,26278	,15975	,101	-,5776	,0520	
		>63 m.	-,22838	,20135	,258	-,6251	,1684	
	46-55 m.	18-25 m.	-,17391	,43821	,692	-1,0374	,6896	
		26-35 m.	-,32153	,17941	,074	-,6751	,0320	
		36-45 m.	,00664	,15867	,967	-,3060	,3193	
		56-63 m.	-,25614	,17626	,148	-,6035	,0912	
		>63 m.	-,22174	,21468	,303	-,6448	,2013	
	56-63 m.	18-25 m.	,08222	,43860	,851	-,7821	,9465	
		26-35 m.	-,06540	,18036	,717	-,4208	,2900	
		36-45 m.	,26278	,15975	,101	-,0520	,5776	
		46-55 m.	,25614	,17626	,148	-,0912	,6035	
		>63 m.	,03440	,21547	,873	-,3902	,4590	
	>63 m.	18-25 m.	,04783	,45541	,916	-,8496	,9452	
		26-35 m.	-,09979	,21806	,648	-,5295	,3299	
		36-45 m.	,22838	,20135	,258	-,1684	,6251	
		46-55 m.	,22174	,21468	,303	-,2013	,6448	
		56-63 m.	-,03440	,21547	,873	-,4590	,3902	
Bonferroni	18-25 m.	26-35 m.	-,14762	,43988	1,000	-1,4526	1,1574	
i		36-45 m.	,18056	,43184	1,000	-1,1006	1,4617	
		46-55 m.	,17391	,43821	1,000	-1,1262	1,4740	
		56-63 m.	-,08222	,43860	1,000	-1,3834	1,2190	
		>63 m.	-,04783	,45541	1,000	-1,3989	1,3032	
	26-35 m.	18-25 m.	,14762	,43988	1,000	-1,1574	1,4526	
		36-45 m.	,32817	,16322	,683	-,1561	,8124	
		46-55 m.	,32153	,17941	1,000	-,2107	,8538	
		56-63 m.	,06540	,18036	1,000	-,4697	,6005	
		>63 m.	,09979	,21806	1,000	-,5471	,7467	
	36-45 m.	18-25 m.	-,18056	,43184	1,000	-1,4617	1,1006	
		26-35 m.	-,32817	,16322	,683	-,8124	,1561	
		46-55 m.	-,00664	,15867	1,000	-,4774	,4641	
		56-63 m.	-,26278	,15975	1,000	-,7367	,2111	
		>63 m.	-,22838	,20135	1,000	-,8257	,3690	
	46-55 m.	18-25 m.	-,17391	,43821	1,000	-1,4740	1,1262	
		26-35 m.	-,32153	,17941	1,000	-,8538	,2107	
		36-45 m.	,00664	,15867	1,000	-,4641	,4774	
		56-63 m.	-,25614	,17626	1,000	-,7790	,2668	
		>63 m.	-,22174	,21468	1,000	-,8586	,4152	
	56-63 m.	18-25 m.	,08222	,43860	1,000	-1,2190	1,3834	
		26-35 m.	-,06540	,18036	1,000	-,6005	,4697	
		36-45 m.	,26278	,15975	1,000	-,2111	,7367	
		46-55 m.	,25614	,17626	1,000	-,2668	,7790	

		>63 m.	,03440	,21547	1,000	-6,049	,6736			
	>63 m.	18-25 m.	,04783	,45541	1,000	-1,3032	1,3989			
		26-35 m.	-,09979	,21806	1,000	-,7467	,5471			
		36-45 m.	,22838	,20135	1,000	-,3690	,8257			
		46-55 m.	,22174	,21468	1,000	-,4152	,8586			
		56-63 m.	-,03440	,21547	1,000	-,6736	,6049			
Organizacinis įsipareigojimas	LSD	18-25 m.	26-35 m.	-,30225	,29014	,299	-,8740	,2695		
			36-45 m.	-,24909	,28484	,383	-,8104	,3122		
			46-55 m.	-,57229*	,28904	,049	-1,1419	-,0027		
			56-63 m.	-,87707*	,28930	,003	-1,4471	-,3070		
			>63 m.	-,82065*	,30038	,007	-1,4126	-,2287		
		26-35 m.	18-25 m.	,30225	,29014	,299	-,2695	,8740		
			36-45 m.	,05316	,10766	,622	-,1590	,2653		
			46-55 m.	-,27004*	,11834	,023	-,5032	-,0369		
			56-63 m.	-,57482*	,11896	<,001	-,8092	-,3404		
			>63 m.	-,51840*	,14383	<,001	-,8018	-,2350		
		36-45 m.	18-25 m.	,24909	,28484	,383	-,3122	,8104		
			26-35 m.	-,05316	,10766	,622	-,2653	,1590		
			46-55 m.	-,32319*	,10466	,002	-,5294	-,1170		
			56-63 m.	-,62798*	,10537	<,001	-,8356	-,4203		
			>63 m.	-,57156*	,13281	<,001	-,8333	-,3099		
		46-55 m.	18-25 m.	,57229*	,28904	,049	,0027	1,1419		
			26-35 m.	,27004*	,11834	,023	,0369	,5032		
			36-45 m.	,32319*	,10466	,002	,1170	,5294		
			56-63 m.	-,30478*	,11626	,009	-,5339	-,0757		
			>63 m.	-,24837	,14160	,081	-,5274	,0307		
		56-63 m.	18-25 m.	,87707*	,28930	,003	,3070	1,4471		
			26-35 m.	,57482*	,11896	<,001	,3404	,8092		
			36-45 m.	,62798*	,10537	<,001	,4203	,8356		
			46-55 m.	,30478*	,11626	,009	,0757	,5339		
			>63 m.	,05642	,14213	,692	-,2236	,3365		
		>63 m.	18-25 m.	,82065*	,30038	,007	,2287	1,4126		
			26-35 m.	,51840*	,14383	<,001	,2350	,8018		
			36-45 m.	,57156*	,13281	<,001	,3099	,8333		
			46-55 m.	,24837	,14160	,081	-,0307	,5274		
			56-63 m.	-,05642	,14213	,692	-,3365	,2236		
			Bonferroni	18-25 m.	26-35 m.	-,30225	,29014	1,000	-1,1630	,5585
					36-45 m.	-,24909	,28484	1,000	-1,0941	,5959
					46-55 m.	-,57229	,28904	,734	-1,4298	,2852
					56-63 m.	-,87707*	,28930	,041	-1,7353	-,0188
					>63 m.	-,82065	,30038	,102	-1,7118	,0705
			26-35 m.	18-25 m.	,30225	,29014	1,000	-,5585	1,1630	
				36-45 m.	,05316	,10766	1,000	-,2662	,3726	
				46-55 m.	-,27004	,11834	,351	-,6211	,0810	
				56-63 m.	-,57482*	,11896	<,001	-,9278	-,2219	
				>63 m.	-,51840*	,14383	,006	-,9451	-,0917	
			36-45 m.	18-25 m.	,24909	,28484	1,000	-,5959	1,0941	
				26-35 m.	-,05316	,10766	1,000	-,3726	,2662	
				46-55 m.	-,32319*	,10466	,034	-,6337	-,0127	
				56-63 m.	-,62798*	,10537	<,001	-,9406	-,3154	
				>63 m.	-,57156*	,13281	<,001	-,9656	-,1776	
			46-55 m.	18-25 m.	,57229	,28904	,734	-,2852	1,4298	
				26-35 m.	,27004	,11834	,351	-,0810	,6211	
				36-45 m.	,32319*	,10466	,034	,0127	,6337	
		56-63 m.	-,30478	,11626	,140	-,6497	,0401			
		>63 m.	-,24837	,14160	1,000	-,6685	,1717			
	56-63 m.	18-25 m.	,87707*	,28930	,041	,0188	1,7353			
		26-35 m.	,57482*	,11896	<,001	,2219	,9278			
		36-45 m.	,62798*	,10537	<,001	,3154	,9406			
		46-55 m.	,30478	,11626	,140	-,0401	,6497			

		>63 m.	,05642	,14213	1,000	-,3652	,4781
	>63 m.	18-25 m.	,82065	,30038	,102	-,0705	1,7118
		26-35 m.	,51840*	,14383	,006	,0917	,9451
		36-45 m.	,57156*	,13281	<,001	,1776	,9656
		46-55 m.	,24837	,14160	1,000	-,1717	,6685
		56-63 m.	-,05642	,14213	1,000	-,4781	,3652
Emocinis įsipareigojimas LSD	18-25 m.	26-35 m.	-,29762	,36709	,418	-1,0210	,4257
		36-45 m.	-,20046	,36038	,579	-,9106	,5097
		46-55 m.	-,50725	,36570	,167	-1,2279	,2134
		56-63 m.	-,74111*	,36602	,044	-1,4624	-,0199
		>63 m.	-,71377	,38005	,062	-1,4627	,0351
	26-35 m.	18-25 m.	,29762	,36709	,418	-,4257	1,0210
		36-45 m.	,09716	,13621	,476	-,1712	,3656
		46-55 m.	-,20963	,14972	,163	-,5047	,0854
		56-63 m.	-,44349*	,15051	,004	-,7401	-,1469
		>63 m.	-,41615*	,18198	,023	-,7747	-,0576
	36-45 m.	18-25 m.	,20046	,36038	,579	-,5097	,9106
		26-35 m.	-,09716	,13621	,476	-,3656	,1712
		46-55 m.	-,30678*	,13242	,021	-,5677	-,0459
		56-63 m.	-,54065*	,13331	<,001	-,8033	-,2780
		>63 m.	-,51331*	,16803	,003	-,8444	-,1822
	46-55 m.	18-25 m.	,50725	,36570	,167	-,2134	1,2279
		26-35 m.	,20963	,14972	,163	-,0854	,5047
		36-45 m.	,30678*	,13242	,021	,0459	,5677
		56-63 m.	-,23386	,14709	,113	-,5237	,0560
		>63 m.	-,20652	,17916	,250	-,5596	,1465
	56-63 m.	18-25 m.	,74111*	,36602	,044	,0199	1,4624
		26-35 m.	,44349*	,15051	,004	,1469	,7401
		36-45 m.	,54065*	,13331	<,001	,2780	,8033
		46-55 m.	,23386	,14709	,113	-,0560	,5237
		>63 m.	,02734	,17982	,879	-,3270	,3817
	>63 m.	18-25 m.	,71377	,38005	,062	-,0351	1,4627
		26-35 m.	,41615*	,18198	,023	,0576	,7747
		36-45 m.	,51331*	,16803	,003	,1822	,8444
		46-55 m.	,20652	,17916	,250	-,1465	,5596
		56-63 m.	-,02734	,17982	,879	-,3817	,3270
Bonferroni	18-25 m.	26-35 m.	-,29762	,36709	1,000	-1,3867	,7914
i		36-45 m.	-,20046	,36038	1,000	-1,2696	,8687
		46-55 m.	-,50725	,36570	1,000	-1,5922	,5777
		56-63 m.	-,74111	,36602	,661	-1,8270	,3448
		>63 m.	-,71377	,38005	,925	-1,8413	,4137
	26-35 m.	18-25 m.	,29762	,36709	1,000	-,7914	1,3867
		36-45 m.	,09716	,13621	1,000	-,3069	,5013
		46-55 m.	-,20963	,14972	1,000	-,6538	,2346
		56-63 m.	-,44349	,15051	,053	-,8900	,0030
		>63 m.	-,41615	,18198	,347	-,9560	,1237
	36-45 m.	18-25 m.	,20046	,36038	1,000	-,8687	1,2696
		26-35 m.	-,09716	,13621	1,000	-,5013	,3069
		46-55 m.	-,30678	,13242	,321	-,6996	,0861
		56-63 m.	-,54065*	,13331	,001	-,9361	-,1451
		>63 m.	-,51331*	,16803	,038	-1,0118	-,0148
	46-55 m.	18-25 m.	,50725	,36570	1,000	-,5777	1,5922
		26-35 m.	,20963	,14972	1,000	-,2346	,6538
		36-45 m.	,30678	,13242	,321	-,0861	,6996
		56-63 m.	-,23386	,14709	1,000	-,6702	,2025
		>63 m.	-,20652	,17916	1,000	-,7380	,3250
	56-63 m.	18-25 m.	,74111	,36602	,661	-,3448	1,8270
		26-35 m.	,44349	,15051	,053	-,0030	,8900
		36-45 m.	,54065*	,13331	,001	,1451	,9361
		46-55 m.	,23386	,14709	1,000	-,2025	,6702

		>63 m.	,02734	,17982	1,000	-,5061	,5608			
	>63 m.	18-25 m.	,71377	,38005	,925	-,4137	1,8413			
		26-35 m.	,41615	,18198	,347	-,1237	,9560			
		36-45 m.	,51331*	,16803	,038	,0148	1,0118			
		46-55 m.	,20652	,17916	1,000	-,3250	,7380			
		56-63 m.	-,02734	,17982	1,000	-,5608	,5061			
Tęstinis įsipareigojimas	LSD	18-25 m.	26-35 m.	-,28175	,35971	,434	-,9906	,4271		
			36-45 m.	-,35880	,35314	,311	-1,0547	,3371		
			46-55 m.	-,74493*	,35835	,039	-1,4511	-,0388		
			56-63 m.	-1,27879*	,35900	<,001	-1,9862	-,5714		
			>63 m.	-1,19203*	,37241	,002	-1,9259	-,4582		
			26-35 m.	18-25 m.	,28175	,35971	,434	-,4271	,9906	
				36-45 m.	-,07705	,13347	,564	-,3401	,1860	
				46-55 m.	-,46318*	,14671	,002	-,7523	-,1741	
				56-63 m.	-,99704*	,14830	<,001	-1,2893	-,7048	
				>63 m.	-,91028*	,17832	<,001	-1,2617	-,5589	
			36-45 m.	18-25 m.	,35880	,35314	,311	-,3371	1,0547	
				26-35 m.	,07705	,13347	,564	-,1860	,3401	
				46-55 m.	-,38613*	,12976	,003	-,6418	-,1304	
				56-63 m.	-,91999*	,13154	<,001	-1,1792	-,6608	
				>63 m.	-,83323*	,16465	<,001	-1,1577	-,5088	
			46-55 m.	18-25 m.	,74493*	,35835	,039	,0388	1,4511	
				26-35 m.	,46318*	,14671	,002	,1741	,7523	
				36-45 m.	,38613*	,12976	,003	,1304	,6418	
				56-63 m.	-,53386*	,14496	<,001	-,8195	-,2482	
				>63 m.	-,44710*	,17555	,012	-,7930	-,1012	
			56-63 m.	18-25 m.	1,27879*	,35900	<,001	,5714	1,9862	
				26-35 m.	,99704*	,14830	<,001	,7048	1,2893	
				36-45 m.	,91999*	,13154	<,001	,6608	1,1792	
				46-55 m.	,53386*	,14496	<,001	,2482	,8195	
				>63 m.	,08676	,17688	,624	-,2618	,4353	
			>63 m.	18-25 m.	1,19203*	,37241	,002	,4582	1,9259	
				26-35 m.	,91028*	,17832	<,001	,5589	1,2617	
				36-45 m.	,83323*	,16465	<,001	,5088	1,1577	
				46-55 m.	,44710*	,17555	,012	,1012	,7930	
				56-63 m.	-,08676	,17688	,624	-,4353	,2618	
			Bonferroni	18-25 m.	26-35 m.	-,28175	,35971	1,000	-1,3490	,7855
					36-45 m.	-,35880	,35314	1,000	-1,4065	,6889
					46-55 m.	-,74493	,35835	,582	-1,8081	,3182
					56-63 m.	-1,27879*	,35900	,007	-2,3439	-,2137
					>63 m.	-1,19203*	,37241	,024	-2,2969	-,0871
				26-35 m.	18-25 m.	,28175	,35971	1,000	-,7855	1,3490
					36-45 m.	-,07705	,13347	1,000	-,4730	,3189
					46-55 m.	-,46318*	,14671	,027	-,8985	-,0279
					56-63 m.	-,99704*	,14830	<,001	-1,4370	-,5571
					>63 m.	-,91028*	,17832	<,001	-1,4393	-,3812
				36-45 m.	18-25 m.	,35880	,35314	1,000	-,6889	1,4065
					26-35 m.	,07705	,13347	1,000	-,3189	,4730
					46-55 m.	-,38613*	,12976	,049	-,7711	-,0012
					56-63 m.	-,91999*	,13154	<,001	-1,3103	-,5297
					>63 m.	-,83323*	,16465	<,001	-1,3217	-,3447
				46-55 m.	18-25 m.	,74493	,35835	,582	-,3182	1,8081
					26-35 m.	,46318*	,14671	,027	,0279	,8985
					36-45 m.	,38613*	,12976	,049	,0012	,7711
		56-63 m.		-,53386*	,14496	,004	-,9639	-,1038		
		>63 m.		-,44710	,17555	,173	-,9679	,0737		
	56-63 m.	18-25 m.		1,27879*	,35900	,007	,2137	2,3439		
		26-35 m.		,99704*	,14830	<,001	,5571	1,4370		
		36-45 m.		,91999*	,13154	<,001	,5297	1,3103		
		46-55 m.		,53386*	,14496	,004	,1038	,9639		

		>63 m.	,08676	,17688	1,000	-,4380	,6115			
	>63 m.	18-25 m.	1,19203*	,37241	,024	,0871	2,2969			
		26-35 m.	,91028*	,17832	<,001	,3812	1,4393			
		36-45 m.	,83323*	,16465	<,001	,3447	1,3217			
		46-55 m.	,44710	,17555	,173	-,0737	,9679			
		56-63 m.	-,08676	,17688	1,000	-,6115	,4380			
Normatyvinis įsipareigojimas	LSD	18-25 m.	26-35 m.	-,32738	,35724	,360	-1,0313	,3766		
			36-45 m.	-,18981	,35071	,589	-,8809	,5013		
			46-55 m.	-,46196	,35588	,196	-1,1632	,2393		
			56-63 m.	-,59470	,35653	,097	-1,2973	,1079		
			>63 m.	-,55616	,36985	,134	-1,2850	,1726		
			26-35 m.	18-25 m.	,32738	,35724	,360	-,3766	1,0313	
				36-45 m.	,13757	,13255	,300	-,1236	,3988	
				46-55 m.	-,13458	,14570	,357	-,4217	,1525	
				56-63 m.	-,26732	,14728	,071	-,5575	,0229	
				>63 m.	-,22878	,17709	,198	-,5778	,1202	
			36-45 m.	18-25 m.	,18981	,35071	,589	-,5013	,8809	
				26-35 m.	-,13757	,13255	,300	-,3988	,1236	
				46-55 m.	-,27214*	,12886	,036	-,5261	-,0182	
				56-63 m.	-,40488*	,13064	,002	-,6623	-,1475	
				>63 m.	-,36634*	,16352	,026	-,6886	-,0441	
			46-55 m.	18-25 m.	,46196	,35588	,196	-,2393	1,1632	
				26-35 m.	,13458	,14570	,357	-,1525	,4217	
				36-45 m.	,27214*	,12886	,036	,0182	,5261	
				56-63 m.	-,13274	,14396	,357	-,4164	,1509	
				>63 m.	-,09420	,17435	,590	-,4378	,2494	
			56-63 m.	18-25 m.	,59470	,35653	,097	-,1079	1,2973	
				26-35 m.	,26732	,14728	,071	-,0229	,5575	
				36-45 m.	,40488*	,13064	,002	,1475	,6623	
				46-55 m.	,13274	,14396	,357	-,1509	,4164	
				>63 m.	,03854	,17566	,827	-,3076	,3847	
			>63 m.	18-25 m.	,55616	,36985	,134	-,1726	1,2850	
				26-35 m.	,22878	,17709	,198	-,1202	,5778	
				36-45 m.	,36634*	,16352	,026	,0441	,6886	
				46-55 m.	,09420	,17435	,590	-,2494	,4378	
				56-63 m.	-,03854	,17566	,827	-,3847	,3076	
			Bonferroni	18-25 m.	26-35 m.	-,32738	,35724	1,000	-1,3873	,7325
					36-45 m.	-,18981	,35071	1,000	-1,2303	,8507
					46-55 m.	-,46196	,35588	1,000	-1,5178	,5939
					56-63 m.	-,59470	,35653	1,000	-1,6525	,4631
					>63 m.	-,55616	,36985	1,000	-1,6534	,5411
				26-35 m.	18-25 m.	,32738	,35724	1,000	-,7325	1,3873
					36-45 m.	,13757	,13255	1,000	-,2557	,5308
					46-55 m.	-,13458	,14570	1,000	-,5669	,2977
					56-63 m.	-,26732	,14728	1,000	-,7043	,1696
					>63 m.	-,22878	,17709	1,000	-,7542	,2966
				36-45 m.	18-25 m.	,18981	,35071	1,000	-,8507	1,2303
					26-35 m.	-,13757	,13255	1,000	-,5308	,2557
					46-55 m.	-,27214	,12886	,537	-,6545	,1102
					56-63 m.	-,40488*	,13064	,033	-,7925	-,0173
					>63 m.	-,36634	,16352	,391	-,8515	,1188
				46-55 m.	18-25 m.	,46196	,35588	1,000	-,5939	1,5178
					26-35 m.	,13458	,14570	1,000	-,2977	,5669
					36-45 m.	,27214	,12886	,537	-,1102	,6545
		56-63 m.		-,13274	,14396	1,000	-,5599	,2944		
		>63 m.		-,09420	,17435	1,000	-,6115	,4231		
	56-63 m.	18-25 m.		,59470	,35653	1,000	-,4631	1,6525		
		26-35 m.		,26732	,14728	1,000	-,1696	,7043		
		36-45 m.		,40488*	,13064	,033	,0173	,7925		
		46-55 m.		,13274	,14396	1,000	-,2944	,5599		

		>63 m.	,03854	,17566	1,000	-,4826	,5597		
	>63 m.	18-25 m.	,55616	,36985	1,000	-,5411	1,6534		
		26-35 m.	,22878	,17709	1,000	-,2966	,7542		
		36-45 m.	,36634	,16352	,391	-,1188	,8515		
		46-55 m.	,09420	,17435	1,000	-,4231	,6115		
		56-63 m.	-,03854	,17566	1,000	-,5597	,4826		
Organizacinis teisingumas	LSD	18-25 m.	26-35 m.	-,23810	,32445	,464	-,8774	,4012	
			36-45 m.	-,03535	,31852	,912	-,6630	,5923	
			46-55 m.	-,03417	,32322	,916	-,6711	,6028	
			56-63 m.	,22626	,32351	,485	-,4112	,8637	
			>63 m.	,36364	,33591	,280	-,2983	1,0255	
			26-35 m.	18-25 m.	,23810	,32445	,464	-,4012	,8774
				36-45 m.	,20274	,12039	,094	-,0345	,4400
				46-55 m.	,20393	,13233	,125	-,0568	,4647
				56-63 m.	,46436*	,13303	<,001	,2022	,7265
				>63 m.	,60173*	,16084	<,001	,2848	,9187
			36-45 m.	18-25 m.	,03535	,31852	,912	-,5923	,6630
				26-35 m.	-,20274	,12039	,094	-,4400	,0345
				46-55 m.	,00119	,11704	,992	-,2294	,2318
				56-63 m.	,26162*	,11783	,027	,0294	,4938
				>63 m.	,39899*	,14851	,008	,1063	,6916
			46-55 m.	18-25 m.	,03417	,32322	,916	-,6028	,6711
				26-35 m.	-,20393	,13233	,125	-,4647	,0568
				36-45 m.	-,00119	,11704	,992	-,2318	,2294
				56-63 m.	,26043*	,13001	,046	,0043	,5166
				>63 m.	,39780*	,15835	,013	,0858	,7098
			56-63 m.	18-25 m.	-,22626	,32351	,485	-,8637	,4112
				26-35 m.	-,46436*	,13303	<,001	-,7265	-,2022
				36-45 m.	-,26162*	,11783	,027	-,4938	-,0294
				46-55 m.	-,26043*	,13001	,046	-,5166	-,0043
			>63 m.	,13737	,15893	,388	-,1758	,4506	
		>63 m.	18-25 m.	-,36364	,33591	,280	-1,0255	,2983	
			26-35 m.	-,60173*	,16084	<,001	-,9187	-,2848	
			36-45 m.	-,39899*	,14851	,008	-,6916	-,1063	
			46-55 m.	-,39780*	,15835	,013	-,7098	-,0858	
			56-63 m.	-,13737	,15893	,388	-,4506	,1758	
		Bonferroni	18-25 m.	26-35 m.	-,23810	,32445	1,000	-1,2007	,7245
				36-45 m.	-,03535	,31852	1,000	-,9803	,9096
				46-55 m.	-,03417	,32322	1,000	-,9931	,9248
				56-63 m.	,22626	,32351	1,000	-,7335	1,1860
				>63 m.	,36364	,33591	1,000	-,6329	1,3602
			26-35 m.	18-25 m.	,23810	,32445	1,000	-,7245	1,2007
				36-45 m.	,20274	,12039	1,000	-,1544	,5599
				46-55 m.	,20393	,13233	1,000	-,1887	,5965
				56-63 m.	,46436*	,13303	,009	,0697	,8590
				>63 m.	,60173*	,16084	,003	,1246	1,0789
			36-45 m.	18-25 m.	,03535	,31852	1,000	-,9096	,9803
				26-35 m.	-,20274	,12039	1,000	-,5599	,1544
				46-55 m.	,00119	,11704	1,000	-,3460	,3484
				56-63 m.	,26162	,11783	,411	-,0879	,6112
				>63 m.	,39899	,14851	,116	-,0416	,8396
			46-55 m.	18-25 m.	,03417	,32322	1,000	-,9248	,9931
				26-35 m.	-,20393	,13233	1,000	-,5965	,1887
				36-45 m.	-,00119	,11704	1,000	-,3484	,3460
			56-63 m.	,26043	,13001	,695	-,1253	,6461	
			>63 m.	,39780	,15835	,190	-,0720	,8676	
	56-63 m.		18-25 m.	-,22626	,32351	1,000	-1,1860	,7335	
			26-35 m.	-,46436*	,13303	,009	-,8590	-,0697	
			36-45 m.	-,26162	,11783	,411	-,6112	,0879	
			46-55 m.	-,26043	,13001	,695	-,6461	,1253	

		>63 m.	,13737	,15893	1,000	-,3341	,6089	
	>63 m.	18-25 m.	-,36364	,33591	1,000	-1,3602	,6329	
		26-35 m.	-,60173*	,16084	,003	-1,0789	-,1246	
		36-45 m.	-,39899	,14851	,116	-,8396	,0416	
		46-55 m.	-,39780	,15835	,190	-,8676	,0720	
		56-63 m.	-,13737	,15893	1,000	-,6089	,3341	
Procedūrinis teisingumas LSD	18-25 m.	26-35 m.	,02211	,33096	,947	-,6301	,6743	
		36-45 m.	,19643	,32491	,546	-,4438	,8367	
		46-55 m.	,18478	,32971	,576	-,4649	,8345	
		56-63 m.	,41190	,33000	,213	-,2384	1,0622	
		>63 m.	,59783	,34264	,082	-,0774	1,2730	
	26-35 m.	18-25 m.	-,02211	,33096	,947	-,6743	,6301	
		36-45 m.	,17432	,12280	,157	-,0677	,4163	
		46-55 m.	,16267	,13499	,229	-,1033	,4287	
		56-63 m.	,38980*	,13570	,004	,1224	,6572	
		>63 m.	,57572*	,16407	<,001	,2524	,8990	
	36-45 m.	18-25 m.	-,19643	,32491	,546	-,8367	,4438	
		26-35 m.	-,17432	,12280	,157	-,4163	,0677	
		46-55 m.	-,01165	,11938	,922	-,2469	,2236	
		56-63 m.	,21548	,12019	,074	-,0214	,4523	
		>63 m.	,40140*	,15149	,009	,1029	,6999	
	46-55 m.	18-25 m.	-,18478	,32971	,576	-,8345	,4649	
		26-35 m.	-,16267	,13499	,229	-,4287	,1033	
		36-45 m.	,01165	,11938	,922	-,2236	,2469	
		56-63 m.	,22712	,13261	,088	-,0342	,4884	
		>63 m.	,41304*	,16152	,011	,0948	,7313	
	56-63 m.	18-25 m.	-,41190	,33000	,213	-1,0622	,2384	
		26-35 m.	-,38980*	,13570	,004	-,6572	-,1224	
		36-45 m.	-,21548	,12019	,074	-,4523	,0214	
		46-55 m.	-,22712	,13261	,088	-,4884	,0342	
		>63 m.	,18592	,16212	,253	-,1335	,5054	
	>63 m.	18-25 m.	-,59783	,34264	,082	-1,2730	,0774	
		26-35 m.	-,57572*	,16407	<,001	-,8990	-,2524	
		36-45 m.	-,40140*	,15149	,009	-,6999	-,1029	
		46-55 m.	-,41304*	,16152	,011	-,7313	-,0948	
		56-63 m.	-,18592	,16212	,253	-,5054	,1335	
	Bonferroni i	18-25 m.	26-35 m.	,02211	,33096	1,000	-,9598	1,0040
			36-45 m.	,19643	,32491	1,000	-,7675	1,1603
			46-55 m.	,18478	,32971	1,000	-,7934	1,1629
			56-63 m.	,41190	,33000	1,000	-,5671	1,3909
			>63 m.	,59783	,34264	1,000	-,4187	1,6143
		26-35 m.	18-25 m.	-,02211	,33096	1,000	-1,0040	,9598
			36-45 m.	,17432	,12280	1,000	-,1900	,5386
			46-55 m.	,16267	,13499	1,000	-,2378	,5631
			56-63 m.	,38980	,13570	,067	-,0128	,7924
			>63 m.	,57572*	,16407	,008	,0890	1,0625
		36-45 m.	18-25 m.	-,19643	,32491	1,000	-1,1603	,7675
			26-35 m.	-,17432	,12280	1,000	-,5386	,1900
46-55 m.			-,01165	,11938	1,000	-,3658	,3425	
56-63 m.			,21548	,12019	1,000	-,1411	,5720	
>63 m.			,40140	,15149	,129	-,0480	,8508	
46-55 m.		18-25 m.	-,18478	,32971	1,000	-1,1629	,7934	
		26-35 m.	-,16267	,13499	1,000	-,5631	,2378	
		36-45 m.	,01165	,11938	1,000	-,3425	,3658	
		56-63 m.	,22712	,13261	1,000	-,1663	,6205	
		>63 m.	,41304	,16152	,168	-,0661	,8922	
56-63 m.		18-25 m.	-,41190	,33000	1,000	-1,3909	,5671	
		26-35 m.	-,38980	,13570	,067	-,7924	,0128	
		36-45 m.	-,21548	,12019	1,000	-,5720	,1411	
		46-55 m.	-,22712	,13261	1,000	-,6205	,1663	

		>63 m.	,18592	,16212	1,000	-,2950	,6669	
	>63 m.	18-25 m.	-,59783	,34264	1,000	-1,6143	,4187	
		26-35 m.	-,57572*	,16407	,008	-1,0625	-,0890	
		36-45 m.	-,40140	,15149	,129	-,8508	,0480	
		46-55 m.	-,41304	,16152	,168	-,8922	,0661	
		56-63 m.	-,18592	,16212	1,000	-,6669	,2950	
Skirstymo teisingumas	LSD	18-25 m.	26-35 m.	-,69345	,46655	,139	-1,6128	,2259
			36-45 m.	-,44097	,45802	,337	-1,3435	,4616
			46-55 m.	-,39946	,46478	,391	-1,3153	,5164
			56-63 m.	-,09861	,46520	,832	-1,0153	,8181
			>63 m.	-,04620	,48302	,924	-,9980	,9056
		26-35 m.	18-25 m.	,69345	,46655	,139	-,2259	1,6128
			36-45 m.	,25248	,17312	,146	-,0886	,5936
			46-55 m.	,29400	,19029	,124	-,0810	,6690
			56-63 m.	,59484*	,19130	,002	,2179	,9718
			>63 m.	,64726*	,23128	,006	,1915	1,1030
		36-45 m.	18-25 m.	,44097	,45802	,337	-,4616	1,3435
			26-35 m.	-,25248	,17312	,146	-,5936	,0886
			46-55 m.	,04152	,16829	,805	-,2901	,3731
			56-63 m.	,34236*	,16943	,044	,0085	,6762
			>63 m.	,39478	,21355	,066	-,0260	,8156
		46-55 m.	18-25 m.	,39946	,46478	,391	-,5164	1,3153
			26-35 m.	-,29400	,19029	,124	-,6690	,0810
			36-45 m.	-,04152	,16829	,805	-,3731	,2901
			56-63 m.	,30085	,18694	,109	-,0675	,6692
			>63 m.	,35326	,22770	,122	-,0954	,8019
		56-63 m.	18-25 m.	,09861	,46520	,832	-,8181	1,0153
			26-35 m.	-,59484*	,19130	,002	-,9718	-,2179
			36-45 m.	-,34236*	,16943	,044	-,6762	-,0085
			46-55 m.	-,30085	,18694	,109	-,6692	,0675
			>63 m.	,05242	,22854	,819	-,3979	,5028
		>63 m.	18-25 m.	,04620	,48302	,924	-,9056	,9980
			26-35 m.	-,64726*	,23128	,006	-1,1030	-,1915
			36-45 m.	-,39478	,21355	,066	-,8156	,0260
			46-55 m.	-,35326	,22770	,122	-,8019	,0954
			56-63 m.	-,05242	,22854	,819	-,5028	,3979
	Bonferroni	18-25 m.	26-35 m.	-,69345	,46655	1,000	-2,0776	,6907
	i		36-45 m.	-,44097	,45802	1,000	-1,7998	,9179
			46-55 m.	-,39946	,46478	1,000	-1,7783	,9794
			56-63 m.	-,09861	,46520	1,000	-1,4787	1,2815
			>63 m.	-,04620	,48302	1,000	-1,4792	1,3868
		26-35 m.	18-25 m.	,69345	,46655	1,000	-,6907	2,0776
			36-45 m.	,25248	,17312	1,000	-,2611	,7661
			46-55 m.	,29400	,19029	1,000	-,2705	,8585
			56-63 m.	,59484*	,19130	,032	,0273	1,1624
			>63 m.	,64726	,23128	,084	-,0389	1,3334
		36-45 m.	18-25 m.	,44097	,45802	1,000	-,9179	1,7998
			26-35 m.	-,25248	,17312	1,000	-,7661	,2611
			46-55 m.	,04152	,16829	1,000	-,4578	,5408
			56-63 m.	,34236	,16943	,667	-,1603	,8450
			>63 m.	,39478	,21355	,987	-,2388	1,0283
		46-55 m.	18-25 m.	,39946	,46478	1,000	-,9794	1,7783
			26-35 m.	-,29400	,19029	1,000	-,8585	,2705
			36-45 m.	-,04152	,16829	1,000	-,5408	,4578
			56-63 m.	,30085	,18694	1,000	-,2538	,8555
			>63 m.	,35326	,22770	1,000	-,3223	1,0288
		56-63 m.	18-25 m.	,09861	,46520	1,000	-1,2815	1,4787
			26-35 m.	-,59484*	,19130	,032	-1,1624	-,0273
			36-45 m.	-,34236	,16943	,667	-,8450	,1603
			46-55 m.	-,30085	,18694	1,000	-,8555	,2538

	>63 m.	,05242	,22854	1,000	-,6256	,7304
>63 m.	18-25 m.	,04620	,48302	1,000	-1,3868	1,4792
	26-35 m.	-,64726	,23128	,084	-1,3334	,0389
	36-45 m.	-,39478	,21355	,987	-1,0283	,2388
	46-55 m.	-,35326	,22770	1,000	-1,0288	,3223
	56-63 m.	-,05242	,22854	1,000	-,7304	,6256

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

5 priedas. Išsilavinimo vidurkių palyginimas pagal LSD ir Bonferroni testus

Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) Išsilavinimas	(J) Išsilavinimas	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval			
						Lower Bound	Upper Bound		
Asmens organizacijos atitikimas	LSD	Vidurinis	Profesinis	-,39545	,22302	,078	-,8349	,0440	
			Aukštasis neuniversitetinis	-,38095*	,19231	,049	-,7599	-,0020	
			Aukštasis universitetinis	-,47354*	,15876	,003	-,7864	-,1607	
			Kita	-,50595	,32561	,122	-1,1475	,1356	
		Profesinis	Vidurinis	,39545	,22302	,078	-,0440	,8349	
			Aukštasis neuniversitetinis	,01449	,21743	,947	-,4139	,4429	
			Aukštasis universitetinis	-,07810	,18840	,679	-,4493	,2931	
			Kita	-,11051	,34104	,746	-,7825	,5615	
		Aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	,38095*	,19231	,049	,0020	,7599	
			Profesinis	-,01449	,21743	,947	-,4429	,4139	
			Aukštasis universitetinis	-,09259	,15079	,540	-,3897	,2045	
			Kita	-,12500	,32180	,698	-,7591	,5091	
		Aukštasis universitetinis	Vidurinis	,47354*	,15876	,003	,1607	,7864	
			Profesinis	,07810	,18840	,679	-,2931	,4493	
			Aukštasis neuniversitetinis	,09259	,15079	,540	-,2045	,3897	
			Kita	-,03241	,30294	,915	-,6293	,5645	
		Kita	Vidurinis	,50595	,32561	,122	-,1356	1,1475	
			Profesinis	,11051	,34104	,746	-,5615	,7825	
	Aukštasis neuniversitetinis		,12500	,32180	,698	-,5091	,7591		
	Aukštasis universitetinis		,03241	,30294	,915	-,5645	,6293		
	Bonferroni	Vidurinis	Profesinis	Profesinis	-,39545	,22302	,776	-1,0277	,2368
				Aukštasis neuniversitetinis	-,38095	,19231	,488	-,9261	,1642
				Aukštasis universitetinis	-,47354*	,15876	,032	-,9236	-,0235
				Kita	-,50595	,32561	1,000	-1,4290	,4171
			Profesinis	Vidurinis	,39545	,22302	,776	-,2368	1,0277
				Aukštasis neuniversitetinis	,01449	,21743	1,000	-,6019	,6308
				Aukštasis universitetinis	-,07810	,18840	1,000	-,6122	,4560
				Kita	-,11051	,34104	1,000	-1,0773	,8563
			Aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	,38095	,19231	,488	-,1642	,9261
				Profesinis	-,01449	,21743	1,000	-,6308	,6019
				Aukštasis universitetinis	-,09259	,15079	1,000	-,5200	,3349
				Kita	-,12500	,32180	1,000	-1,0372	,7872
		Vidurinis	Vidurinis	,47354*	,15876	,032	,0235	,9236	

		Aukštasis universitetinis	Profesinis	,07810	,18840	1,000	-,4560	,6122
			Aukštasis neuniversitetinis	,09259	,15079	1,000	-,3349	,5200
			Kita	-,03241	,30294	1,000	-,8912	,8264
		Kita	Vidurinis	,50595	,32561	1,000	-,4171	1,4290
			Profesinis	,11051	,34104	1,000	-,8563	1,0773
			Aukštasis neuniversitetinis	,12500	,32180	1,000	-,7872	1,0372
			Aukštasis universitetinis	,03241	,30294	1,000	-,8264	,8912
Individualūs darbo rezultatai	LSD	Vidurinis	Profesinis	,00035	,12820	,998	-,2523	,2530
			Aukštasis neuniversitetinis	-,43770*	,11055	<,001	-,6555	-,2199
			Aukštasis universitetinis	-,64953*	,09126	<,001	-,8293	-,4697
			Kita	,03175	,18717	,865	-,3371	,4006
		Profesinis	Vidurinis	-,00035	,12820	,998	-,2530	,2523
			Aukštasis neuniversitetinis	-,43804*	,12498	<,001	-,6843	-,1918
			Aukštasis universitetinis	-,64987*	,10830	<,001	-,8633	-,4365
			Kita	,03140	,19604	,873	-,3549	,4177
		Aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	,43770*	,11055	<,001	,2199	,6555
			Profesinis	,43804*	,12498	<,001	,1918	,6843
			Aukštasis universitetinis	-,21183*	,08668	,015	-,3826	-,0410
			Kita	,46944*	,18498	,012	,1049	,8339
		Aukštasis universitetinis	Vidurinis	,64953*	,09126	<,001	,4697	,8293
			Profesinis	,64987*	,10830	<,001	,4365	,8633
			Aukštasis neuniversitetinis	,21183*	,08668	,015	,0410	,3826
			Kita	,68127*	,17414	<,001	,3381	1,0244
		Kita	Vidurinis	-,03175	,18717	,865	-,4006	,3371
			Profesinis	-,03140	,19604	,873	-,4177	,3549
			Aukštasis neuniversitetinis	-,46944*	,18498	,012	-,8339	-,1049
			Aukštasis universitetinis	-,68127*	,17414	<,001	-1,0244	-,3381
	Bonferroni	Vidurinis	Profesinis	,00035	,12820	1,000	-,3631	,3638
			Aukštasis neuniversitetinis	-,43770*	,11055	,001	-,7511	-,1243
			Aukštasis universitetinis	-,64953*	,09126	<,001	-,9082	-,3908
			Kita	,03175	,18717	1,000	-,4988	,5623
		Profesinis	Vidurinis	-,00035	,12820	1,000	-,3638	,3631
			Aukštasis neuniversitetinis	-,43804*	,12498	,006	-,7923	-,0837
			Aukštasis universitetinis	-,64987*	,10830	<,001	-,9569	-,3429
			Kita	,03140	,19604	1,000	-,5243	,5871
		Aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	,43770*	,11055	,001	,1243	,7511
			Profesinis	,43804*	,12498	,006	,0837	,7923
			Aukštasis universitetinis	-,21183	,08668	,153	-,4575	,0339
			Kita	,46944	,18498	,118	-,0549	,9938
		Aukštasis universitetinis	Vidurinis	,64953*	,09126	<,001	,3908	,9082
			Profesinis	,64987*	,10830	<,001	,3429	,9569
			Aukštasis neuniversitetinis	,21183	,08668	,153	-,0339	,4575
			Kita	,68127*	,17414	,001	,1876	1,1749
		Kita	Vidurinis	-,03175	,18717	1,000	-,5623	,4988
			Profesinis	-,03140	,19604	1,000	-,5871	,5243

			Aukštasis neuniversitetinis	-,46944	,18498	,118	-,9938	,0549	
			Aukštasis universitetinis	-,68127*	,17414	,001	-1,1749	-,1876	
Užduočių atlikimas	LSD	Vidurinis	Profesinis	-,26733	,16038	,097	-,5833	,0487	
			Aukštasis neuniversitetinis	-,53929*	,13829	<,001	-,8118	-,2668	
			Aukštasis universitetinis	-,59873*	,11416	<,001	-,8237	-,3738	
			Kita	-,20429	,23414	,384	-,6657	,2571	
		Profesinis	Vidurinis	,26733	,16038	,097	-,0487	,5833	
			Aukštasis neuniversitetinis	-,27196	,15635	,083	-,5800	,0361	
			Aukštasis universitetinis	-,33140*	,13548	,015	-,5984	-,0644	
			Kita	,06304	,24524	,797	-,4202	,5463	
		Aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	,53929*	,13829	<,001	,2668	,8118	
			Profesinis	,27196	,15635	,083	-,0361	,5800	
			Aukštasis universitetinis	-,05944	,10843	,584	-,2731	,1542	
			Kita	,33500	,23140	,149	-,1210	,7910	
		Aukštasis universitetinis	Vidurinis	,59873*	,11416	<,001	,3738	,8237	
			Profesinis	,33140*	,13548	,015	,0644	,5984	
			Aukštasis neuniversitetinis	,05944	,10843	,584	-,1542	,2731	
			Kita	,39444	,21784	,072	-,0348	,8237	
		Kita	Vidurinis	,20429	,23414	,384	-,2571	,6657	
			Profesinis	-,06304	,24524	,797	-,5463	,4202	
			Aukštasis neuniversitetinis	-,33500	,23140	,149	-,7910	,1210	
			Aukštasis universitetinis	-,39444	,21784	,072	-,8237	,0348	
		Bonferroni	Vidurinis	Profesinis	-,26733	,16038	,969	-,7220	,1873
			Aukštasis neuniversitetinis	-,53929*	,13829	,001	-,9313	-,1473	
			Aukštasis universitetinis	-,59873*	,11416	<,001	-,9223	-,2751	
			Kita	-,20429	,23414	1,000	-,8680	,4594	
		Profesinis	Vidurinis	,26733	,16038	,969	-,1873	,7220	
			Aukštasis neuniversitetinis	-,27196	,15635	,833	-,7152	,1713	
			Aukštasis universitetinis	-,33140	,13548	,152	-,7154	,0526	
			Kita	,06304	,24524	1,000	-,6322	,7582	
		Aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	,53929*	,13829	,001	,1473	,9313	
			Profesinis	,27196	,15635	,833	-,1713	,7152	
			Aukštasis universitetinis	-,05944	,10843	1,000	-,3668	,2479	
			Kita	,33500	,23140	1,000	-,3210	,9910	
		Aukštasis universitetinis	Vidurinis	,59873*	,11416	<,001	,2751	,9223	
			Profesinis	,33140	,13548	,152	-,0526	,7154	
			Aukštasis neuniversitetinis	,05944	,10843	1,000	-,2479	,3668	
			Kita	,39444	,21784	,715	-,2231	1,0120	
		Kita	Vidurinis	,20429	,23414	1,000	-,4594	,8680	
			Profesinis	-,06304	,24524	1,000	-,7582	,6322	
			Aukštasis neuniversitetinis	-,33500	,23140	1,000	-,9910	,3210	
			Aukštasis universitetinis	-,39444	,21784	,715	-1,0120	,2231	
Kontekstinė veikla	LSD	Vidurinis	Profesinis	,17189	,18496	,354	-,1926	,5364	

		Aukštasis neuniversitetinis	-,39196*	,15949	,015	-,7062	-,0777	
		Aukštasis universitetinis	-,82486*	,13166	<,001	-1,0843	-,5654	
		Kita	,18616	,27004	,491	-,3459	,7183	
	Profesinis	Vidurinis	-,17189	,18496	,354	-,5364	,1926	
		Aukštasis neuniversitetinis	-,56386*	,18032	,002	-,9192	-,2085	
		Aukštasis universitetinis	-,99675*	,15625	<,001	-1,3046	-,6889	
		Kita	,01427	,28284	,960	-,5431	,5716	
	Aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	,39196*	,15949	,015	,0777	,7062	
		Profesinis	,56386*	,18032	,002	,2085	,9192	
		Aukštasis universitetinis	-,43289*	,12506	<,001	-,6793	-,1865	
		Kita	,57813*	,26688	,031	,0522	1,1040	
	Aukštasis universitetinis	Vidurinis	,82486*	,13166	<,001	,5654	1,0843	
		Profesinis	,99675*	,15625	<,001	,6889	1,3046	
		Aukštasis neuniversitetinis	,43289*	,12506	<,001	,1865	,6793	
		Kita	1,01102*	,25124	<,001	,5160	1,5061	
	Kita	Vidurinis	-,18616	,27004	,491	-,7183	,3459	
		Profesinis	-,01427	,28284	,960	-,5716	,5431	
		Aukštasis neuniversitetinis	-,57812*	,26688	,031	-1,1040	-,0522	
		Aukštasis universitetinis	-1,01102*	,25124	<,001	-1,5061	-,5160	
Bonferroni	Vidurinis	Profesinis	,17189	,18496	1,000	-,3524	,6962	
		Aukštasis neuniversitetinis	-,39196	,15949	,147	-,8441	,0602	
		Aukštasis universitetinis	-,82486*	,13166	<,001	-1,1981	-,4516	
		Kita	,18616	,27004	1,000	-,5793	,9517	
	Profesinis	Vidurinis	-,17189	,18496	1,000	-,6962	,3524	
		Aukštasis neuniversitetinis	-,56386*	,18032	,020	-1,0750	-,0527	
		Aukštasis universitetinis	-,99675*	,15625	<,001	-1,4397	-,5538	
		Kita	,01427	,28284	1,000	-,7875	,8160	
	Aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	,39196	,15949	,147	-,0602	,8441	
		Profesinis	,56386*	,18032	,020	,0527	1,0750	
		Aukštasis universitetinis	-,43289*	,12506	,006	-,7874	-,0784	
		Kita	,57813	,26688	,313	-,1784	1,3347	
	Aukštasis universitetinis	Vidurinis	,82486*	,13166	<,001	,4516	1,1981	
		Profesinis	,99675*	,15625	<,001	,5538	1,4397	
		Aukštasis neuniversitetinis	,43289*	,12506	,006	,0784	,7874	
		Kita	1,01102*	,25124	<,001	,2988	1,7232	
	Kita	Vidurinis	-,18616	,27004	1,000	-,9517	,5793	
		Profesinis	-,01427	,28284	1,000	-,8160	,7875	
		Aukštasis neuniversitetinis	-,57812	,26688	,313	-1,3347	,1784	
		Aukštasis universitetinis	-1,01102*	,25124	<,001	-1,7232	-,2988	
Kontrproduktyvi veikla	LSD	Vidurinis	Profesinis	,00646	,22260	,977	-,4322	,4451
			Aukštasis neuniversitetinis	,40929*	,19194	,034	,0311	,7875
			Aukštasis universitetinis	,41778*	,15845	,009	,1056	,7300
			Kita	-,02071	,32498	,949	-,6611	,6197
	Profesinis	Vidurinis	-,00646	,22260	,977	-,4451	,4322	

			Aukštasis neuniversitetinis	,40283	,21701	,065	-,0248	,8304
			Aukštasis universitetinis	,41132*	,18804	,030	,0408	,7818
			Kita	-,02717	,34039	,936	-,6979	,6436
		Aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	-,40929*	,19194	,034	-,7875	-,0311
			Profesinis	-,40283	,21701	,065	-,8304	,0248
			Aukštasis universitetinis	,00849	,15050	,955	-,2881	,3051
			Kita	-,43000	,32118	,182	-1,0629	,2029
		Aukštasis universitetinis	Vidurinis	-,41778*	,15845	,009	-,7300	-,1056
			Profesinis	-,41132*	,18804	,030	-,7818	-,0408
			Aukštasis neuniversitetinis	-,00849	,15050	,955	-,3051	,2881
			Kita	-,43849	,30236	,148	-1,0343	,1573
			Vidurinis	,02071	,32498	,949	-,6197	,6611
			Profesinis	,02717	,34039	,936	-,6436	,6979
			Aukštasis neuniversitetinis	,43000	,32118	,182	-,2029	1,0629
			Aukštasis universitetinis	,43849	,30236	,148	-,1573	1,0343
Bonferroni		Vidurinis	Profesinis	,00646	,22260	1,000	-,6245	,6375
			Aukštasis neuniversitetinis	,40929	,19194	,341	-,1348	,9534
			Aukštasis universitetinis	,41778	,15845	,090	-,0314	,8669
			Kita	-,02071	,32498	1,000	-,9419	,9005
		Profesinis	Vidurinis	-,00646	,22260	1,000	-,6375	,6245
			Aukštasis neuniversitetinis	,40283	,21701	,647	-,2123	1,0180
			Aukštasis universitetinis	,41132	,18804	,297	-,1217	,9444
			Kita	-,02717	,34039	1,000	-,9921	,9377
		Aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	-,40929	,19194	,341	-,9534	,1348
			Profesinis	-,40283	,21701	,647	-1,0180	,2123
			Aukštasis universitetinis	,00849	,15050	1,000	-,4181	,4351
			Kita	-,43000	,32118	1,000	-1,3405	,4805
		Aukštasis universitetinis	Vidurinis	-,41778	,15845	,090	-,8669	,0314
			Profesinis	-,41132	,18804	,297	-,9444	,1217
			Aukštasis neuniversitetinis	-,00849	,15050	1,000	-,4351	,4181
			Kita	-,43849	,30236	1,000	-1,2956	,4186
			Vidurinis	,02071	,32498	1,000	-,9005	,9419
			Profesinis	,02717	,34039	1,000	-,9377	,9921
			Aukštasis neuniversitetinis	,43000	,32118	1,000	-,4805	1,3405
			Aukštasis universitetinis	,43849	,30236	1,000	-,4186	1,2956
Organizacinis įsipareigojimas	LSD	Vidurinis	Profesinis	-,11263	,15957	,481	-,4271	,2018
			Aukštasis neuniversitetinis	-,39981*	,13760	,004	-,6709	-,1287
			Aukštasis universitetinis	-,29959*	,11359	,009	-,5234	-,0758
			Kita	-,70774*	,23297	,003	-1,1668	-,2487
		Profesinis	Vidurinis	,11263	,15957	,481	-,2018	,4271
			Aukštasis neuniversitetinis	-,28718	,15557	,066	-,5937	,0194
			Aukštasis universitetinis	-,18696	,13480	,167	-,4526	,0787
			Kita	-,59511*	,24401	,016	-1,0759	-,1143
			Vidurinis	,39981*	,13760	,004	,1287	,6709

		Aukštasis neuniversitetinis	Profesinis	,28718	,15557	,066	-,0194	,5937
			Aukštasis universitetinis	,10023	,10789	,354	-,1124	,3128
			Kita	-,30792	,23024	,182	-,7616	,1458
		Aukštasis universitetinis	Vidurinis	,29959*	,11359	,009	,0758	,5234
			Profesinis	,18696	,13480	,167	-,0787	,4526
			Aukštasis neuniversitetinis	-,10023	,10789	,354	-,3128	,1124
			Kita	-,40815	,21675	,061	-,8353	,0189
		Kita	Vidurinis	,70774*	,23297	,003	,2487	1,1668
			Profesinis	,59511*	,24401	,016	,1143	1,0759
			Aukštasis neuniversitetinis	,30792	,23024	,182	-,1458	,7616
			Aukštasis universitetinis	,40815	,21675	,061	-,0189	,8353
Bonferroni		Vidurinis	Profesinis	-,11263	,15957	1,000	-,5650	,3397
			Aukštasis neuniversitetinis	-,39981*	,13760	,040	-,7899	-,0098
			Aukštasis universitetinis	-,29959	,11359	,089	-,6216	,0224
			Kita	-,70774*	,23297	,027	-1,3681	-,0473
		Profesinis	Vidurinis	,11263	,15957	1,000	-,3397	,5650
			Aukštasis neuniversitetinis	-,28718	,15557	,662	-,7282	,1538
			Aukštasis universitetinis	-,18696	,13480	1,000	-,5691	,1952
			Kita	-,59511	,24401	,155	-1,2868	,0966
		Aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	,39981*	,13760	,040	,0098	,7899
			Profesinis	,28718	,15557	,662	-,1538	,7282
			Aukštasis universitetinis	,10023	,10789	1,000	-,2056	,4061
			Kita	-,30792	,23024	1,000	-,9606	,3447
		Aukštasis universitetinis	Vidurinis	,29959	,11359	,089	-,0224	,6216
			Profesinis	,18696	,13480	1,000	-,1952	,5691
			Aukštasis neuniversitetinis	-,10023	,10789	1,000	-,4061	,2056
			Kita	-,40815	,21675	,610	-1,0226	,2063
		Kita	Vidurinis	,70774*	,23297	,027	,0473	1,3681
			Profesinis	,59511	,24401	,155	-,0966	1,2868
			Aukštasis neuniversitetinis	,30792	,23024	1,000	-,3447	,9606
			Aukštasis universitetinis	,40815	,21675	,610	-,2063	1,0226
Emocinis įsipareigojimas	LSD	Vidurinis	Profesinis	-,20538	,19263	,287	-,5849	,1742
			Aukštasis neuniversitetinis	-,41024*	,16610	,014	-,7375	-,0829
			Aukštasis universitetinis	-,42725*	,13712	,002	-,6974	-,1571
			Kita	-,57857*	,28123	,041	-1,1327	-,0244
		Profesinis	Vidurinis	,20538	,19263	,287	-,1742	,5849
			Aukštasis neuniversitetinis	-,20486	,18779	,276	-,5749	,1652
			Aukštasis universitetinis	-,22187	,16272	,174	-,5425	,0988
			Kita	-,37319	,29456	,206	-,9536	,2072
		Aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	,41024*	,16610	,014	,0829	,7375
			Profesinis	,20486	,18779	,276	-,1652	,5749
			Aukštasis universitetinis	-,01701	,13024	,896	-,2736	,2396
			Kita	-,16833	,27794	,545	-,7160	,3793
		Aukštasis universitetinis	Vidurinis	,42725*	,13712	,002	,1571	,6974
			Profesinis	,22187	,16272	,174	-,0988	,5425

		Aukštasis neuniversitetinis	,01701	,13024	,896	-,2396	,2736	
		Kita	-,15132	,26165	,564	-,6669	,3643	
	Kita	Vidurinis	,57857*	,28123	,041	,0244	1,1327	
		Profesinis	,37319	,29456	,206	-,2072	,9536	
		Aukštasis neuniversitetinis	,16833	,27794	,545	-,3793	,7160	
		Aukštasis universitetinis	,15132	,26165	,564	-,3643	,6669	
Bonferoni	Vidurinis	Profesinis	-,20538	,19263	1,000	-,7514	,3407	
		Aukštasis neuniversitetinis	-,41024	,16610	,143	-,8811	,0606	
		Aukštasis universitetinis	-,42725*	,13712	,021	-,8159	-,0386	
		Kita	-,57857	,28123	,408	-1,3758	,2186	
	Profesinis	Vidurinis	,20538	,19263	1,000	-,3407	,7514	
		Aukštasis neuniversitetinis	-,20486	,18779	1,000	-,7372	,3275	
		Aukštasis universitetinis	-,22187	,16272	1,000	-,6831	,2394	
		Kita	-,37319	,29456	1,000	-1,2082	,4618	
	Aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	,41024	,16610	,143	-,0606	,8811	
		Profesinis	,20486	,18779	1,000	-,3275	,7372	
		Aukštasis universitetinis	-,01701	,13024	1,000	-,3862	,3522	
		Kita	-,16833	,27794	1,000	-,9562	,6195	
	Aukštasis universitetinis	Vidurinis	,42725*	,13712	,021	,0386	,8159	
		Profesinis	,22187	,16272	1,000	-,2394	,6831	
		Aukštasis neuniversitetinis	,01701	,13024	1,000	-,3522	,3862	
		Kita	-,15132	,26165	1,000	-,8930	,5904	
	Kita	Vidurinis	,57857	,28123	,408	-,2186	1,3758	
		Profesinis	,37319	,29456	1,000	-,4618	1,2082	
		Aukštasis neuniversitetinis	,16833	,27794	1,000	-,6195	,9562	
		Aukštasis universitetinis	,15132	,26165	1,000	-,5904	,8930	
Tęstinis įsipareigojimas	LSD	Vidurinis	Profesinis	-,08199	,20742	,693	-,4907	,3267
		Aukštasis neuniversitetinis	-,30119	,17885	,094	-,6536	,0512	
		Aukštasis universitetinis	-,00979	,14777	,947	-,3010	,2814	
		Kita	-,98869*	,30282	,001	-1,5854	-,3920	
	Profesinis	Vidurinis	,08199	,20742	,693	-,3267	,4907	
		Aukštasis neuniversitetinis	-,21920	,20221	,280	-,6177	,1793	
		Aukštasis universitetinis	,07220	,17532	,681	-,2733	,4177	
		Kita	-,90670*	,31717	,005	-1,5317	-,2817	
	Aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	,30119	,17885	,094	-,0512	,6536	
		Profesinis	,21920	,20221	,280	-,1793	,6177	
		Aukštasis universitetinis	,29140*	,14037	,039	,0148	,5680	
		Kita	-,68750*	,29927	,023	-1,2772	-,0978	
	Aukštasis universitetinis	Vidurinis	,00979	,14777	,947	-,2814	,3010	
		Profesinis	-,07220	,17532	,681	-,4177	,2733	
		Aukštasis neuniversitetinis	-,29140*	,14037	,039	-,5680	-,0148	
		Kita	-,97890*	,28181	<,001	-1,5342	-,4236	
	Kita	Vidurinis	,98869*	,30282	,001	,3920	1,5854	
		Profesinis	,90670*	,31717	,005	,2817	1,5317	

		Aukštasis neuniversitetinis	,68750*	,29927	,023	,0978	1,2772	
		Aukštasis universitetinis	,97890*	,28181	<,001	,4236	1,5342	
Bonferroni	Vidurinis	Profesinis	-,08199	,20742	1,000	-,6700	,5060	
		Aukštasis neuniversitetinis	-,30119	,17885	,936	-,8082	,2058	
		Aukštasis universitetinis	-,00979	,14777	1,000	-,4287	,4091	
		Kita	-,98869*	,30282	,013	-1,8471	-,1302	
	Profesinis	Vidurinis	,08199	,20742	1,000	-,5060	,6700	
		Aukštasis neuniversitetinis	-,21920	,20221	1,000	-,7924	,3540	
		Aukštasis universitetinis	,07220	,17532	1,000	-,4248	,5692	
		Kita	-,90670*	,31717	,047	-1,8058	-,0076	
	Aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	,30119	,17885	,936	-,2058	,8082	
		Profesinis	,21920	,20221	1,000	-,3540	,7924	
		Aukštasis universitetinis	,29140	,14037	,390	-,1065	,6893	
		Kita	-,68750	,29927	,225	-1,5359	,1609	
	Aukštasis universitetinis	Vidurinis	,00979	,14777	1,000	-,4091	,4287	
		Profesinis	-,07220	,17532	1,000	-,5692	,4248	
		Aukštasis neuniversitetinis	-,29140	,14037	,390	-,6893	,1065	
		Kita	-,97890*	,28181	,006	-1,7778	-,1800	
	Kita	Vidurinis	,98869*	,30282	,013	,1302	1,8471	
		Profesinis	,90670*	,31717	,047	,0076	1,8058	
		Aukštasis neuniversitetinis	,68750	,29927	,225	-,1609	1,5359	
		Aukštasis universitetinis	,97890*	,28181	,006	,1800	1,7778	
Normatyvinis įsipareigojimas	LSD	Vidurinis	Profesinis	-,05052	,18079	,780	-,4068	,3057
		Aukštasis neuniversitetinis	-,48929*	,15590	,002	-,7965	-,1821	
		Aukštasis universitetinis	-,44895*	,12881	<,001	-,7028	-,1951	
		Kita	-,55595*	,26395	,036	-1,0761	-,0358	
	Profesinis	Vidurinis	,05052	,18079	,780	-,3057	,4068	
		Aukštasis neuniversitetinis	-,43877*	,17626	,014	-,7861	-,0915	
		Aukštasis universitetinis	-,39843*	,15282	,010	-,6996	-,0973	
		Kita	-,50543	,27647	,069	-1,0502	,0393	
	Aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	,48929*	,15590	,002	,1821	,7965	
		Profesinis	,43877*	,17626	,014	,0915	,7861	
		Aukštasis universitetinis	,04033	,12236	,742	-,2008	,2814	
		Kita	-,06667	,26086	,799	-,5807	,4474	
	Aukštasis universitetinis	Vidurinis	,44895*	,12881	<,001	,1951	,7028	
		Profesinis	,39843*	,15282	,010	,0973	,6996	
		Aukštasis neuniversitetinis	-,04033	,12236	,742	-,2814	,2008	
		Kita	-,10700	,24564	,664	-,5910	,3770	
	Kita	Vidurinis	,55595*	,26395	,036	,0358	1,0761	
		Profesinis	,50543	,27647	,069	-,0393	1,0502	
		Aukštasis neuniversitetinis	,06667	,26086	,799	-,4474	,5807	
		Aukštasis universitetinis	,10700	,24564	,664	-,3770	,5910	
	Vidurinis	Profesinis	-,05052	,18079	1,000	-,5630	,4620	

Bonferroni		Aukštasis neuniversitetinis	-	,48929*	,15590	,019	-	,9312	-	,0473				
			Aukštasis universitetinis	-	,44895*	,12881	,006	-	,8141	-	,0838			
		Profesinis	Kita	-	,55595	,26395	,363	-	1,3042	,1923				
			Vidurinis	,05052	,18079	1,000	-	,4620	,5630					
			Aukštasis neuniversitetinis	-	,43877	,17626	,135	-	,9384	,0609				
		Aukštasis neuniversitetinis	Aukštasis universitetinis	-	,39843	,15282	,097	-	,8317	,0348				
			Kita	-	,50543	,27647	,688	-	1,2892	,2783				
			Vidurinis	,48929*	,15590	,019	,0473	,9312						
			Profesinis	,43877	,17626	,135	-	,0609	,9384					
		Aukštasis universitetinis	Aukštasis universitetinis	,04033	,12236	1,000	-	,3065	,3872					
			Kita	-	,06667	,26086	1,000	-	,8062	,6728				
			Vidurinis	,44895*	,12881	,006	,0838	,8141						
			Profesinis	,39843	,15282	,097	-	,0348	,8317					
		Kita	Aukštasis neuniversitetinis	-	,04033	,12236	1,000	-	,3872	,3065				
			Kita	-	,10700	,24564	1,000	-	,8033	,5893				
			Vidurinis	,55595	,26395	,363	-	,1923	1,3042					
			Profesinis	,50543	,27647	,688	-	,2783	1,2892					
		Organizacinis teisingumas	LSD	Vidurinis	Profesinis	-	,21637	,16333	,187	-	,5382	,1055		
					Aukštasis neuniversitetinis	-	,45968*	,14084	,001	-	,7372	-	,1822	
				Profesinis	Aukštasis universitetinis	-	,56933*	,11626	<	,001	-	,7984	-	,3402
					Kita	-	,13831	,23845	,562	-	,6082	,3316		
					Vidurinis	,21637	,16333	,187	-	,1055	,5382			
				Aukštasis neuniversitetinis	Aukštasis neuniversitetinis	-	,24330	,15923	,128	-	,5571	,0705		
					Aukštasis universitetinis	-	,35295*	,13797	,011	-	,6248	-	,0811	
					Kita	,07806	,24976	,755	-	,4141	,5702			
					Vidurinis	,45968*	,14084	,001	,1822	,7372				
				Aukštasis universitetinis	Profesinis	,24330	,15923	,128	-	,0705	,5571			
					Aukštasis universitetinis	-	,10965	,11043	,322	-	,3273	,1079		
Kita	,32136				,23566	,174	-	,1430	,7857					
Vidurinis	,56933*				,11626	<	,001	,3402	,7984					
Kita	Profesinis			,35295*	,13797	,011	,0811	,6248						
	Aukštasis neuniversitetinis			,10965	,11043	,322	-	,1079	,3273					
	Kita			,43102	,22185	,053	-	,0061	,8682					
	Vidurinis			,13831	,23845	,562	-	,3316	,6082					
Bonferroni				Vidurinis	Profesinis	-	,21637	,16333	1,000	-	,6794	,2466		
					Aukštasis neuniversitetinis	-	,45968*	,14084	,013	-	,8589	-	,0604	
				Profesinis	Aukštasis universitetinis	-	,56933*	,11626	<	,001	-	,8989	-	,2398
					Kita	-	,13831	,23845	1,000	-	,8143	,5376		
					Vidurinis	,21637	,16333	1,000	-	,2466	,6794			

		Aukštasis neuniversitetinis	-2,4330	,15923	1,000	-,6947	,2081	
		Aukštasis universitetinis	-,35295	,13797	,112	-,7441	,0382	
		Kita	,07806	,24976	1,000	-,6299	,7861	
	Aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	,45968*	,14084	,013	,0604	,8589	
		Profesinis	,24330	,15923	1,000	-,2081	,6947	
		Aukštasis universitetinis	-,10965	,11043	1,000	-,4227	,2034	
		Kita	,32136	,23566	1,000	-,3467	,9894	
	Aukštasis universitetinis	Vidurinis	,56933*	,11626	<,001	,2398	,8989	
		Profesinis	,35295	,13797	,112	-,0382	,7441	
		Aukštasis neuniversitetinis	,10965	,11043	1,000	-,2034	,4227	
		Kita	,43102	,22185	,533	-,1979	1,0599	
	Kita	Vidurinis	,13831	,23845	1,000	-,5376	,8143	
		Profesinis	-,07806	,24976	1,000	-,7861	,6299	
		Aukštasis neuniversitetinis	-,32136	,23566	1,000	-,9894	,3467	
		Aukštasis universitetinis	-,43102	,22185	,533	-1,0599	,1979	
Procedūrinis teisingumas	LSD	Vidurinis	Profesinis	-,18048	,16438	,273	-,5044	,1434
			Aukštasis neuniversitetinis	-,47194*	,14174	,001	-,7512	-,1926
			Aukštasis universitetinis	-,57755*	,11701	<,001	-,8081	-,3470
			Kita	-,01122	,23998	,963	-,4841	,4617
	Profesinis	Vidurinis	,18048	,16438	,273	-,1434	,5044	
		Aukštasis neuniversitetinis	-,29146	,16025	,070	-,6072	,0243	
		Aukštasis universitetinis	-,39707*	,13886	,005	-,6707	-,1235	
		Kita	,16925	,25136	,501	-,3260	,6646	
	Aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	,47194*	,14174	,001	,1926	,7512	
		Profesinis	,29146	,16025	,070	-,0243	,6072	
		Aukštasis universitetinis	-,10561	,11114	,343	-,3246	,1134	
		Kita	,46071	,23718	,053	-,0066	,9281	
	Aukštasis universitetinis	Vidurinis	,57755*	,11701	<,001	,3470	,8081	
		Profesinis	,39707*	,13886	,005	,1235	,6707	
		Aukštasis neuniversitetinis	,10561	,11114	,343	-,1134	,3246	
		Kita	,56633*	,22328	,012	,1264	1,0063	
	Kita	Vidurinis	,01122	,23998	,963	-,4617	,4841	
		Profesinis	-,16925	,25136	,501	-,6646	,3260	
		Aukštasis neuniversitetinis	-,46071	,23718	,053	-,9281	,0066	
		Aukštasis universitetinis	-,56633*	,22328	,012	-1,0063	-,1264	
	Bonferroni	Vidurinis	Profesinis	-,18048	,16438	1,000	-,6464	,2855
			Aukštasis neuniversitetinis	-,47194*	,14174	,010	-,8737	-,0701
			Aukštasis universitetinis	-,57755*	,11701	<,001	-,9092	-,2459
			Kita	-,01122	,23998	1,000	-,6915	,6691
	Profesinis	Vidurinis	,18048	,16438	1,000	-,2855	,6464	
		Aukštasis neuniversitetinis	-,29146	,16025	,703	-,7457	,1628	
		Aukštasis universitetinis	-,39707*	,13886	,046	-,7907	-,0034	
		Kita	,16925	,25136	1,000	-,5433	,8818	
		Vidurinis	,47194*	,14174	,010	,0701	,8737	

		Aukštasis neuniversitetinis	Profesinis	,29146	,16025	,703	-,1628	,7457
			Aukštasis universitetinis	-,10561	,11114	1,000	-,4207	,2094
			Kita	,46071	,23718	,533	-,2116	1,1330
		Aukštasis universitetinis	Vidurinis	,57755*	,11701	<,001	,2459	,9092
			Profesinis	,39707*	,13886	,046	,0034	,7907
			Aukštasis neuniversitetinis	,10561	,11114	1,000	-,2094	,4207
			Kita	,56633	,22328	,119	-,0666	1,1993
		Kita	Vidurinis	,01122	,23998	1,000	-,6691	,6915
			Profesinis	-,16925	,25136	1,000	-,8818	,5433
			Aukštasis neuniversitetinis	-,46071	,23718	,533	-1,1330	,2116
			Aukštasis universitetinis	-,56633	,22328	,119	-1,1993	,0666
Skirstymo teisingumas	LSD	Vidurinis	Profesinis	-,27919	,24032	,247	-,7527	,1944
			Aukštasis neuniversitetinis	-,43571*	,20723	,037	-,8441	-,0274
			Aukštasis universitetinis	-,54921*	,17107	,002	-,8863	-,2121
			Kita	-,36071	,35086	,305	-1,0521	,3307
		Profesinis	Vidurinis	,27919	,24032	,247	-,1944	,7527
			Aukštasis neuniversitetinis	-,15652	,23429	,505	-,6182	,3051
			Aukštasis universitetinis	-,27001	,20301	,185	-,6700	,1300
			Kita	-,08152	,36750	,825	-,8057	,6426
		Aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	,43571*	,20723	,037	,0274	,8441
			Profesinis	,15652	,23429	,505	-,3051	,6182
			Aukštasis universitetinis	-,11349	,16249	,486	-,4337	,2067
			Kita	,07500	,34676	,829	-,6083	,7583
		Aukštasis universitetinis	Vidurinis	,54921*	,17107	,002	,2121	,8863
			Profesinis	,27001	,20301	,185	-,1300	,6700
			Aukštasis neuniversitetinis	,11349	,16249	,486	-,2067	,4337
			Kita	,18849	,32644	,564	-,4548	,8317
	Kita	Vidurinis	,36071	,35086	,305	-,3307	1,0521	
		Profesinis	,08152	,36750	,825	-,6426	,8057	
		Aukštasis neuniversitetinis	-,07500	,34676	,829	-,7583	,6083	
		Aukštasis universitetinis	-,18849	,32644	,564	-,8317	,4548	
	Bonferroni	Vidurinis	Profesinis	-,27919	,24032	1,000	-,9605	,4021
			Aukštasis neuniversitetinis	-,43571	,20723	,366	-1,0232	,1517
			Aukštasis universitetinis	-,54921*	,17107	,015	-1,0341	-,0643
			Kita	-,36071	,35086	1,000	-1,3553	,6339
		Profesinis	Vidurinis	,27919	,24032	1,000	-,4021	,9605
			Aukštasis neuniversitetinis	-,15652	,23429	1,000	-,8207	,5076
			Aukštasis universitetinis	-,27001	,20301	1,000	-,8455	,3055
			Kita	-,08152	,36750	1,000	-1,1233	,9602
		Aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	,43571	,20723	,366	-,1517	1,0232
			Profesinis	,15652	,23429	1,000	-,5076	,8207
			Aukštasis universitetinis	-,11349	,16249	1,000	-,5741	,3471
			Kita	,07500	,34676	1,000	-,9080	1,0580
Aukštasis universitetinis		Vidurinis	,54921*	,17107	,015	,0643	1,0341	
		Profesinis	,27001	,20301	1,000	-,3055	,8455	

	Aukštasis neuniversitetinis	,11349	,16249	1,000	-,3471	,5741
Kita	Kita	,18849	,32644	1,000	-,7369	1,1139
	Vidurinis	,36071	,35086	1,000	-,6339	1,3553
	Profesinis	,08152	,36750	1,000	-,9602	1,1233
	Aukštasis neuniversitetinis	-,07500	,34676	1,000	-1,0580	,9080
	Aukštasis universitetinis	-,18849	,32644	1,000	-1,1139	,7369

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

6 priedas. Stažo vidurkių palyginimas pagal LSD ir Bonferroni testus

Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) Stažas	(J) Stažas	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
Asmens organizacijos atitikimas	Mažiau nei 1 metus	1-2 metus	,34891	,21622	,108	-,0772	,7750	
		3-5 metus	,15054	,21258	,480	-,2684	,5694	
		6-10 metu	,28253	,20027	,160	-,1121	,6772	
		11 metu ir daugiau	-,00914	,17205	,958	-,3482	,3299	
	1-2 metus	Mažiau nei 1 metus	-,34891	,21622	,108	-,7750	,0772	
		3-5 metus	-,19837	,21622	,360	-,6244	,2277	
		6-10 metu	-,06638	,20412	,745	-,4686	,3358	
		11 metu ir daugiau	-,35805*	,17652	,044	-,7059	-,0102	
	3-5 metus	Mažiau nei 1 metus	-,15054	,21258	,480	-,5694	,2684	
		1-2 metus	,19837	,21622	,360	-,2277	,6244	
		6-10 metu	,13199	,20027	,511	-,2626	,5266	
		11 metu ir daugiau	-,15968	,17205	,354	-,4987	,1793	
	6-10 metu	Mažiau nei 1 metus	-,28253	,20027	,160	-,6772	,1121	
		1-2 metus	,06638	,20412	,745	-,3358	,4686	
		3-5 metus	-,13199	,20027	,511	-,5266	,2626	
		11 metu ir daugiau	-,29167	,15658	,064	-,6002	,0169	
	11 metu ir daugiau	Mažiau nei 1 metus	,00914	,17205	,958	-,3299	,3482	
		1-2 metus	,35805*	,17652	,044	,0102	,7059	
		3-5 metus	,15968	,17205	,354	-,1793	,4987	
		6-10 metu	,29167	,15658	,064	-,0169	,6002	
	Bonferro ni	Mažiau nei 1 metus	1-2 metus	,34891	,21622	1,000	-,2640	,9619
			3-5 metus	,15054	,21258	1,000	-,4521	,7532
			6-10 metu	,28253	,20027	1,000	-,2852	,8503
			11 metu ir daugiau	-,00914	,17205	1,000	-,4969	,4786
		1-2 metus	Mažiau nei 1 metus	-,34891	,21622	1,000	-,9619	,2640
			3-5 metus	-,19837	,21622	1,000	-,8113	,4146
			6-10 metu	-,06638	,20412	1,000	-,6450	,5123
			11 metu ir daugiau	-,35805	,17652	,437	-,8585	,1424
3-5 metus		Mažiau nei 1 metus	-,15054	,21258	1,000	-,7532	,4521	
		1-2 metus	,19837	,21622	1,000	-,4146	,8113	
		6-10 metu	,13199	,20027	1,000	-,4357	,6997	

			11 metu ir daugiau	-,15968	,17205	1,000	-,6474	,3281
		6-10 metu	Mažiau nei 1 metus	-,28253	,20027	1,000	-,8503	,2852
			1-2 metus	,06638	,20412	1,000	-,5123	,6450
			3-5 metus	-,13199	,20027	1,000	-,6997	,4357
			11 metu ir daugiau	-,29167	,15658	,638	-,7355	,1522
		11 metu ir daugiau	Mažiau nei 1 metus	,00914	,17205	1,000	-,4786	,4969
			1-2 metus	,35805	,17652	,437	-,1424	,8585
			3-5 metus	,15968	,17205	1,000	-,3281	,6474
			6-10 metu	,29167	,15658	,638	-,1522	,7355
Individualūs darbo rezultatai	LSD	Mažiau nei 1 metus	1-2 metus	,28260*	,13521	,038	,0162	,5490
			3-5 metus	,59857*	,13294	<,001	,3366	,8605
			6-10 metu	,53011*	,12524	<,001	,2833	,7769
			11 metu ir daugiau	,47281*	,10759	<,001	,2608	,6848
		1-2 metus	Mažiau nei 1 metus	-,28260*	,13521	,038	-,5490	-,0162
			3-5 metus	,31597*	,13521	,020	,0495	,5824
			6-10 metu	,24751	,12765	,054	-,0040	,4990
			11 metu ir daugiau	,19022	,11039	,086	-,0273	,4077
		3-5 metus	Mažiau nei 1 metus	-,59857*	,13294	<,001	-,8605	-,3366
			1-2 metus	-,31597*	,13521	,020	-,5824	-,0495
			6-10 metu	-,06846	,12524	,585	-,3152	,1783
			11 metu ir daugiau	-,12575	,10759	,244	-,3378	,0863
		6-10 metu	Mažiau nei 1 metus	-,53011*	,12524	<,001	-,7769	-,2833
			1-2 metus	-,24751	,12765	,054	-,4990	,0040
			3-5 metus	,06846	,12524	,585	-,1783	,3152
			11 metu ir daugiau	-,05729	,09791	,559	-,2502	,1356
		11 metu ir daugiau	Mažiau nei 1 metus	-,47281*	,10759	<,001	-,6848	-,2608
			1-2 metus	-,19022	,11039	,086	-,4077	,0273
			3-5 metus	,12575	,10759	,244	-,0863	,3378
			6-10 metu	,05729	,09791	,559	-,1356	,2502
	Bonferro ni	Mažiau nei 1 metus	1-2 metus	,28260	,13521	,377	-,1007	,6659
			3-5 metus	,59857*	,13294	<,001	,2217	,9754
			6-10 metu	,53011*	,12524	<,001	,1751	,8851
			11 metu ir daugiau	,47281*	,10759	<,001	,1678	,7778
		1-2 metus	Mažiau nei 1 metus	-,28260	,13521	,377	-,6659	,1007
			3-5 metus	,31597	,13521	,203	-,0673	,6993
			6-10 metu	,24751	,12765	,537	-,1144	,6094
			11 metu ir daugiau	,19022	,11039	,862	-,1227	,5031
		3-5 metus	Mažiau nei 1 metus	-,59857*	,13294	<,001	-,9754	-,2217
			1-2 metus	-,31597	,13521	,203	-,6993	,0673
			6-10 metu	-,06846	,12524	1,000	-,4235	,2866
			11 metu ir daugiau	-,12575	,10759	1,000	-,4308	,1792
		6-10 metu	Mažiau nei 1 metus	-,53011*	,12524	<,001	-,8851	-,1751
			1-2 metus	-,24751	,12765	,537	-,6094	,1144
			3-5 metus	,06846	,12524	1,000	-,2866	,4235

			11 metu ir daugiau	-,05729	,09791	1,000	-,3349	,2203
		11 metu ir daugiau	Mažiau nei 1 metus	-,47281*	,10759	<,001	-,7778	-,1678
			1-2 metus	-,19022	,11039	,862	-,5031	,1227
			3-5 metus	,12575	,10759	1,000	-,1792	,4308
			6-10 metu	,05729	,09791	1,000	-,2203	,3349
Užduočių atlikimas	LSD	Mažiau nei 1 metus	1-2 metus	,23760	,16159	,143	-,0808	,5560
			3-5 metus	,40645*	,15887	,011	-,0934	,7195
			6-10 metu	,24984	,14967	,096	-,0451	,5448
			11 metu ir daugiau	,28884*	,12858	,026	,0355	,5422
		1-2 metus	Mažiau nei 1 metus	-,23760	,16159	,143	-,5560	,0808
			3-5 metus	,16885	,16159	,297	-,1496	,4873
			6-10 metu	,01224	,15255	,936	-,2884	,3128
			11 metu ir daugiau	,05124	,13192	,698	-,2087	,3112
		3-5 metus	Mažiau nei 1 metus	-,40645*	,15887	,011	-,7195	-,0934
			1-2 metus	-,16885	,16159	,297	-,4873	,1496
			6-10 metu	-,15661	,14967	,297	-,4515	,1383
			11 metu ir daugiau	-,11761	,12858	,361	-,3710	,1358
		6-10 metu	Mažiau nei 1 metus	-,24984	,14967	,096	-,5448	,0451
			1-2 metus	-,01224	,15255	,936	-,3128	,2884
			3-5 metus	,15661	,14967	,297	-,1383	,4515
			11 metu ir daugiau	,03900	,11702	,739	-,1916	,2696
		11 metu ir daugiau	Mažiau nei 1 metus	-,28884*	,12858	,026	-,5422	-,0355
			1-2 metus	-,05124	,13192	,698	-,3112	,2087
			3-5 metus	,11761	,12858	,361	-,1358	,3710
			6-10 metu	-,03900	,11702	,739	-,2696	,1916
	Bonferro	Mažiau nei 1 metus	1-2 metus	,23760	,16159	1,000	-,2205	,6957
	ni		3-5 metus	,40645	,15887	,112	-,0439	,8568
			6-10 metu	,24984	,14967	,965	-,1745	,6741
			11 metu ir daugiau	,28884	,12858	,256	-,0757	,6533
		1-2 metus	Mažiau nei 1 metus	-,23760	,16159	1,000	-,6957	,2205
			3-5 metus	,16885	,16159	1,000	-,2892	,6269
			6-10 metu	,01224	,15255	1,000	-,4202	,4447
			11 metu ir daugiau	,05124	,13192	1,000	-,3227	,4252
		3-5 metus	Mažiau nei 1 metus	-,40645	,15887	,112	-,8568	,0439
			1-2 metus	-,16885	,16159	1,000	-,6269	,2892
			6-10 metu	-,15661	,14967	1,000	-,5809	,2677
			11 metu ir daugiau	-,11761	,12858	1,000	-,4821	,2469
		6-10 metu	Mažiau nei 1 metus	-,24984	,14967	,965	-,6741	,1745
			1-2 metus	-,01224	,15255	1,000	-,4447	,4202
			3-5 metus	,15661	,14967	1,000	-,2677	,5809
			11 metu ir daugiau	,03900	,11702	1,000	-,2927	,3707
		11 metu ir daugiau	Mažiau nei 1 metus	-,28884	,12858	,256	-,6533	,0757
			1-2 metus	-,05124	,13192	1,000	-,4252	,3227
			3-5 metus	,11761	,12858	1,000	-,2469	,4821

Kontekstinė veikla	LSD	Mažiau nei 1 metus	6-10 metu	-,03900	,11702	1,000	-,3707	,2927
			1-2 metus	,19258	,20063	,338	-,2028	,5879
			3-5 metus	,39516*	,19725	,046	,0065	,7839
			6-10 metu	,46079*	,18583	,014	,0946	,8270
			11 metu ir daugiau	,53409*	,15964	<,001	,2195	,8487
		1-2 metus	Mažiau nei 1 metus	-,19258	,20063	,338	-,5879	,2028
			3-5 metus	,20259	,20063	,314	-,1927	,5979
			6-10 metu	,26821	,18940	,158	-,1050	,6414
			11 metu ir daugiau	,34151*	,16379	,038	,0188	,6643
			3-5 metus	-,39516*	,19725	,046	-,7839	-,0065
		3-5 metus	Mažiau nei 1 metus	-,20259	,20063	,314	-,5979	,1927
			1-2 metus	,06562	,18583	,724	-,3005	,4318
			6-10 metu	,13893	,15964	,385	-,1756	,4535
			11 metu ir daugiau	-,46079*	,18583	,014	-,8270	-,0946
			1-2 metus	-,26821	,18940	,158	-,6414	,1050
		6-10 metu	3-5 metus	-,06562	,18583	,724	-,4318	,3005
			11 metu ir daugiau	,07330	,14529	,614	-,2130	,3596
			Mažiau nei 1 metus	-,53409*	,15964	<,001	-,8487	-,2195
			1-2 metus	-,34151*	,16379	,038	-,6643	-,0188
			3-5 metus	-,13893	,15964	,385	-,4535	,1756
	11 metu ir daugiau	6-10 metu	-,07330	,14529	,614	-,3596	,2130	
		Mažiau nei 1 metus	,19258	,20063	1,000	-,3762	,7613	
		1-2 metus	,39516	,19725	,463	-,1640	,9543	
		3-5 metus	,46079	,18583	,139	-,0660	,9876	
		11 metu ir daugiau	,53409*	,15964	,010	,0815	,9867	
	1-2 metus	Mažiau nei 1 metus	-,19258	,20063	1,000	-,7613	,3762	
		3-5 metus	,20259	,20063	1,000	-,3662	,7713	
		6-10 metu	,26821	,18940	1,000	-,2687	,8051	
		11 metu ir daugiau	,34151	,16379	,382	-,1228	,8058	
		3-5 metus	-,39516	,19725	,463	-,9543	,1640	
	3-5 metus	Mažiau nei 1 metus	-,20259	,20063	1,000	-,7713	,3662	
		1-2 metus	,06562	,18583	1,000	-,4612	,5924	
		6-10 metu	,13893	,15964	1,000	-,3136	,5915	
		11 metu ir daugiau	-,46079	,18583	,139	-,9876	,0660	
		1-2 metus	-,26821	,18940	1,000	-,8051	,2687	
	6-10 metu	3-5 metus	-,06562	,18583	1,000	-,5924	,4612	
		11 metu ir daugiau	,07330	,14529	1,000	-,3386	,4852	
		Mažiau nei 1 metus	-,53409*	,15964	,010	-,9867	-,0815	
		1-2 metus	-,34151	,16379	,382	-,8058	,1228	
		3-5 metus	-,13893	,15964	1,000	-,5915	,3136	
11 metu ir daugiau	6-10 metu	-,07330	,14529	1,000	-,4852	,3386		
	Mažiau nei 1 metus	-,47164*	,20169	,020	-,8691	-,0742		
	1-2 metus	-1,11613*	,19830	<,001	-1,5069	-,7254		
	3-5 metus	-,92129*	,18682	<,001	-1,2894	-,5532		
	11 metu ir daugiau	-,56129*	,16049	<,001	-,8775	-,2450		
Kontrproduktyvi veikla	LSD	Mažiau nei 1 metus	1-2 metus	-,47164*	,20169	,020	-,8691	-,0742
			3-5 metus	-1,11613*	,19830	<,001	-1,5069	-,7254
			6-10 metu	-,92129*	,18682	<,001	-1,2894	-,5532
			11 metu ir daugiau	-,56129*	,16049	<,001	-,8775	-,2450

		1-2 metus	Mažiau nei 1 metus	,47164*	,20169	,020	,0742	,8691
			3-5 metus	-,64449*	,20169	,002	-1,0419	-,2471
			6-10 metu	-,44966*	,19041	,019	-,8249	-,0744
			11 metu ir daugiau	-,08966	,16466	,587	-,4141	,2348
		3-5 metus	Mažiau nei 1 metus	1,11613*	,19830	<,001	,7254	1,5069
			1-2 metus	,64449*	,20169	,002	,2471	1,0419
			6-10 metu	,19484	,18682	,298	-,1733	,5630
			11 metu ir daugiau	,55484*	,16049	<,001	,2386	,8711
		6-10 metu	Mažiau nei 1 metus	,92129*	,18682	<,001	,5532	1,2894
			1-2 metus	,44966*	,19041	,019	,0744	,8249
			3-5 metus	-,19484	,18682	,298	-,5630	,1733
			11 metu ir daugiau	,36000*	,14606	,014	,0722	,6478
		11 metu ir daugiau	Mažiau nei 1 metus	,56129*	,16049	<,001	,2450	,8775
			1-2 metus	,08966	,16466	,587	-,2348	,4141
			3-5 metus	-,55484*	,16049	<,001	-,8711	-,2386
			6-10 metu	-,36000*	,14606	,014	-,6478	-,0722
Bonferro	Mažiau nei 1 metus	1-2 metus	1-2 metus	-,47164	,20169	,202	-1,0434	,1001
ni			3-5 metus	-1,11613*	,19830	<,001	-1,6783	-,5540
			6-10 metu	-,92129*	,18682	<,001	-1,4509	-,3917
			11 metu ir daugiau	-,56129*	,16049	,006	-1,0163	-,1063
		1-2 metus	Mažiau nei 1 metus	,47164	,20169	,202	-,1001	1,0434
			3-5 metus	-,64449*	,20169	,016	-1,2163	-,0727
			6-10 metu	-,44966	,19041	,191	-,9894	,0901
			11 metu ir daugiau	-,08966	,16466	1,000	-,5564	,3771
		3-5 metus	Mažiau nei 1 metus	1,11613*	,19830	<,001	,5540	1,6783
			1-2 metus	,64449*	,20169	,016	,0727	1,2163
			6-10 metu	,19484	,18682	1,000	-,3348	,7244
			11 metu ir daugiau	,55484*	,16049	,007	,0999	1,0098
		6-10 metu	Mažiau nei 1 metus	,92129*	,18682	<,001	,3917	1,4509
			1-2 metus	,44966	,19041	,191	-,0901	,9894
			3-5 metus	-,19484	,18682	1,000	-,7244	,3348
			11 metu ir daugiau	,36000	,14606	,145	-,0541	,7741
		11 metu ir daugiau	Mažiau nei 1 metus	,56129*	,16049	,006	,1063	1,0163
			1-2 metus	,08966	,16466	1,000	-,3771	,5564
			3-5 metus	-,55484*	,16049	,007	-1,0098	-,0999
			6-10 metu	-,36000	,14606	,145	-,7741	,0541
Organizacinis	LSD	Mažiau nei 1 metus	1-2 metus	-,08584	,12784	,503	-,3377	,1661
įsipareigojimas			3-5 metus	-,21716	,12569	,085	-,4648	,0305
			6-10 metu	-,48670*	,11841	<,001	-,7200	-,2534
			11 metu ir daugiau	-,88235*	,10172	<,001	-1,0828	-,6819
		1-2 metus	Mažiau nei 1 metus	,08584	,12784	,503	-,1661	,3377
			3-5 metus	-,13132	,12784	,305	-,3832	,1206
			6-10 metu	-,40086*	,12069	,001	-,6387	-,1630
			11 metu ir daugiau	-,79651*	,10437	<,001	-1,0022	-,5909

		3-5 metus	Mažiau nei 1 metus	,21716	,12569	,085	-,0305	,4648
			1-2 metus	,13132	,12784	,305	-,1206	,3832
			6-10 metu	-,26953*	,11841	,024	-,5029	-,0362
			11 metu ir daugiau	-,66519*	,10172	<,001	-,8656	-,4647
		6-10 metu	Mažiau nei 1 metus	,48670*	,11841	<,001	,2534	,7200
			1-2 metus	,40086*	,12069	,001	,1630	,6387
			3-5 metus	,26953*	,11841	,024	,0362	,5029
			11 metu ir daugiau	-,39565*	,09258	<,001	-,5781	-,2132
		11 metu ir daugiau	Mažiau nei 1 metus	,88235*	,10172	<,001	,6819	1,0828
			1-2 metus	,79651*	,10437	<,001	,5909	1,0022
			3-5 metus	,66519*	,10172	<,001	,4647	,8656
			6-10 metu	,39565*	,09258	<,001	,2132	,5781
Bonferro ni		Mažiau nei 1 metus	1-2 metus	-,08584	,12784	1,000	-,4482	,2766
			3-5 metus	-,21716	,12569	,854	-,5735	,1391
			6-10 metu	-,48670*	,11841	<,001	-,8224	-,1510
			11 metu ir daugiau	-,88235*	,10172	<,001	-1,1707	-,5940
		1-2 metus	Mažiau nei 1 metus	,08584	,12784	1,000	-,2766	,4482
			3-5 metus	-,13132	,12784	1,000	-,4937	,2311
			6-10 metu	-,40086*	,12069	,010	-,7430	-,0587
			11 metu ir daugiau	-,79651*	,10437	<,001	-1,0924	-,5006
		3-5 metus	Mažiau nei 1 metus	,21716	,12569	,854	-,1391	,5735
			1-2 metus	,13132	,12784	1,000	-,2311	,4937
			6-10 metu	-,26953	,11841	,238	-,6052	,0661
			11 metu ir daugiau	-,66519*	,10172	<,001	-,9536	-,3768
		6-10 metu	Mažiau nei 1 metus	,48670*	,11841	<,001	,1510	,8224
			1-2 metus	,40086*	,12069	,010	,0587	,7430
			3-5 metus	,26953	,11841	,238	-,0661	,6052
			11 metu ir daugiau	-,39565*	,09258	<,001	-,6581	-,1332
		11 metu ir daugiau	Mažiau nei 1 metus	,88235*	,10172	<,001	,5940	1,1707
			1-2 metus	,79651*	,10437	<,001	,5006	1,0924
			3-5 metus	,66519*	,10172	<,001	,3768	,9536
			6-10 metu	,39565*	,09258	<,001	,1332	,6581
Emocinis įsipareigojimas	LSD	Mažiau nei 1 metus	1-2 metus	-,36107*	,16378	,028	-,6838	-,0383
			3-5 metus	-,34624*	,16103	,033	-,6636	-,0289
			6-10 metu	-,66868*	,15170	<,001	-,9676	-,3697
			11 metu ir daugiau	-1,01718*	,13033	<,001	-1,2740	-,7604
		1-2 metus	Mažiau nei 1 metus	,36107*	,16378	,028	,0383	,6838
			3-5 metus	,01483	,16378	,928	-,3079	,3376
			6-10 metu	-,30761*	,15462	,048	-,6123	-,0029
			11 metu ir daugiau	-,65611*	,13371	<,001	-,9196	-,3926
		3-5 metus	Mažiau nei 1 metus	,34624*	,16103	,033	,0289	,6636
			1-2 metus	-,01483	,16378	,928	-,3376	,3079
			6-10 metu	-,32245*	,15170	,035	-,6214	-,0235
			11 metu ir daugiau	-,67095*	,13033	<,001	-,9278	-,4141

		6-10 metu	Mažiau nei 1 metus	,66868*	,15170	<,001	,3697	,9676
			1-2 metus	,30761*	,15462	,048	,0029	,6123
			3-5 metus	,32245*	,15170	,035	,0235	,6214
			11 metu ir daugiau	-,34850*	,11861	,004	-,5822	-,1148
		11 metu ir daugiau	Mažiau nei 1 metus	1,01718*	,13033	<,001	,7604	1,2740
			1-2 metus	,65611*	,13371	<,001	,3926	,9196
			3-5 metus	,67095*	,13033	<,001	,4141	,9278
			6-10 metu	,34850*	,11861	,004	,1148	,5822
Bonferro		Mažiau nei 1 metus	1-2 metus	-,36107	,16378	,285	-,8254	,1032
ni			3-5 metus	-,34624	,16103	,326	-,8027	,1103
			6-10 metu	-,66868*	,15170	<,001	-1,0987	-,2386
			11 metu ir daugiau	-1,01718*	,13033	<,001	-1,3866	-,6477
		1-2 metus	Mažiau nei 1 metus	,36107	,16378	,285	-,1032	,8254
			3-5 metus	,01483	,16378	1,000	-,4495	,4791
			6-10 metu	-,30761	,15462	,479	-,7459	,1307
			11 metu ir daugiau	-,65611*	,13371	<,001	-1,0352	-,2771
		3-5 metus	Mažiau nei 1 metus	,34624	,16103	,326	-,1103	,8027
			1-2 metus	-,01483	,16378	1,000	-,4791	,4495
			6-10 metu	-,32245	,15170	,346	-,7525	,1076
			11 metu ir daugiau	-,67095*	,13033	<,001	-1,0404	-,3015
		6-10 metu	Mažiau nei 1 metus	,66868*	,15170	<,001	,2386	1,0987
			1-2 metus	,30761	,15462	,479	-,1307	,7459
			3-5 metus	,32245	,15170	,346	-,1076	,7525
			11 metu ir daugiau	-,34850*	,11861	,036	-,6847	-,0123
		11 metu ir daugiau	Mažiau nei 1 metus	1,01718*	,13033	<,001	,6477	1,3866
			1-2 metus	,65611*	,13371	<,001	,2771	1,0352
			3-5 metus	,67095*	,13033	<,001	,3015	1,0404
			6-10 metu	,34850*	,11861	,036	,0123	,6847
Tęstinis įsipareigojimas	LSD	Mažiau nei 1 metus	1-2 metus	,10649	,16072	,508	-,2102	,4232
			3-5 metus	-,26882	,15802	,090	-,5802	,0426
			6-10 metu	-,56492*	,14886	<,001	-,8583	-,2716
			11 metu ir daugiau	-1,12456*	,12804	<,001	-1,3769	-,8722
		1-2 metus	Mažiau nei 1 metus	-,10649	,16072	,508	-,4232	,2102
			3-5 metus	-,37531*	,16072	,020	-,6920	-,0586
			6-10 metu	-,67141*	,15173	<,001	-,9704	-,3724
			11 metu ir daugiau	-1,23105*	,13136	<,001	-1,4899	-,9722
		3-5 metus	Mažiau nei 1 metus	,26882	,15802	,090	-,0426	,5802
			1-2 metus	,37531*	,16072	,020	,0586	,6920
			6-10 metu	-,29610*	,14886	,048	-,5894	-,0028
			11 metu ir daugiau	-,85574*	,12804	<,001	-1,1081	-,6034
		6-10 metu	Mažiau nei 1 metus	,56492*	,14886	<,001	,2716	,8583
			1-2 metus	,67141*	,15173	<,001	,3724	,9704
			3-5 metus	,29610*	,14886	,048	,0028	,5894
			11 metu ir daugiau	-,55964*	,11656	<,001	-,7893	-,3300

		11 metu ir daugiau	Mažiau nei 1 metus	1,12456*	,12804	<,001	,8722	1,3769
			1-2 metus	1,23105*	,13136	<,001	,9722	1,4899
			3-5 metus	,85574*	,12804	<,001	,6034	1,1081
			6-10 metu	,55964*	,11656	<,001	,3300	,7893
Bonferro ni		Mažiau nei 1 metus	1-2 metus	,10649	,16072	1,000	-,3491	,5621
			3-5 metus	-,26882	,15802	,903	-,7168	,1792
			6-10 metu	-,56492*	,14886	,002	-,9869	-,1429
			11 metu ir daugiau	-1,12456*	,12804	<,001	-1,4875	-,7616
		1-2 metus	Mažiau nei 1 metus	-,10649	,16072	1,000	-,5621	,3491
			3-5 metus	-,37531	,16072	,204	-,8309	,0803
			6-10 metu	-,67141*	,15173	<,001	-1,1016	-,2413
			11 metu ir daugiau	-1,23105*	,13136	<,001	-1,6034	-,8586
		3-5 metus	Mažiau nei 1 metus	,26882	,15802	,903	-,1792	,7168
			1-2 metus	,37531	,16072	,204	-,0803	,8309
			6-10 metu	-,29610	,14886	,479	-,7181	,1259
			11 metu ir daugiau	-,85574*	,12804	<,001	-1,2187	-,4927
		6-10 metu	Mažiau nei 1 metus	,56492*	,14886	,002	,1429	,9869
			1-2 metus	,67141*	,15173	<,001	,2413	1,1016
			3-5 metus	,29610	,14886	,479	-,1259	,7181
			11 metu ir daugiau	-,55964*	,11656	<,001	-,8901	-,2292
		11 metu ir daugiau	Mažiau nei 1 metus	1,12456*	,12804	<,001	,7616	1,4875
			1-2 metus	1,23105*	,13136	<,001	,8586	1,6034
			3-5 metus	,85574*	,12804	<,001	,4927	1,2187
			6-10 metu	,55964*	,11656	<,001	,2292	,8901
Normatyvinis įsipareigojimas	LSD	Mažiau nei 1 metus	1-2 metus	,00556	,17187	,974	-,3331	,3442
			3-5 metus	-,03226	,16898	,849	-,3653	,3007
			6-10 metu	-,22231	,15920	,164	-,5360	,0914
			11 metu ir daugiau	-,49310*	,13693	<,001	-,7629	-,2233
		1-2 metus	Mažiau nei 1 metus	-,00556	,17187	,974	-,3442	,3331
			3-5 metus	-,03782	,17187	,826	-,3765	,3009
			6-10 metu	-,22787	,16226	,162	-,5476	,0919
			11 metu ir daugiau	-,49866*	,14048	<,001	-,7755	-,2218
		3-5 metus	Mažiau nei 1 metus	,03226	,16898	,849	-,3007	,3653
			1-2 metus	,03782	,17187	,826	-,3009	,3765
			6-10 metu	-,19005	,15920	,234	-,5038	,1237
			11 metu ir daugiau	-,46085*	,13693	<,001	-,7307	-,1910
		6-10 metu	Mažiau nei 1 metus	,22231	,15920	,164	-,0914	,5360
			1-2 metus	,22787	,16226	,162	-,0919	,5476
			3-5 metus	,19005	,15920	,234	-,1237	,5038
			11 metu ir daugiau	-,27079*	,12464	,031	-,5164	-,0252
		11 metu ir daugiau	Mažiau nei 1 metus	,49310*	,13693	<,001	,2233	,7629
			1-2 metus	,49866*	,14048	<,001	,2218	,7755
			3-5 metus	,46085*	,13693	<,001	,1910	,7307
			6-10 metu	,27079*	,12464	,031	-,0252	,5164
			1-2 metus	,00556	,17187	1,000	-,4817	,4928

Bonferro ni	Mažiau nei 1 metus	3-5 metus	-,03226	,16898	1,000	-,5113	,4468		
		6-10 metu	-,22231	,15920	1,000	-,6736	,2290		
		11 metu ir daugiau	-,49310*	,13693	,004	-,8813	-,1049		
		1-2 metus	-,00556	,17187	1,000	-,4928	,4817		
	1-2 metus	Mažiau nei 1 metus	-,03782	,17187	1,000	-,5251	,4494		
		3-5 metus	-,22787	,16226	1,000	-,6879	,2321		
		6-10 metu	-,49866*	,14048	,005	-,8969	-,1004		
		11 metu ir daugiau	,03226	,16898	1,000	-,4468	,5113		
	3-5 metus	Mažiau nei 1 metus	,03782	,17187	1,000	-,4494	,5251		
		1-2 metus	-,19005	,15920	1,000	-,6414	,2613		
		6-10 metu	-,46085*	,13693	,009	-,8490	-,0727		
		11 metu ir daugiau	,22231	,15920	1,000	-,2290	,6736		
	6-10 metu	Mažiau nei 1 metus	,22787	,16226	1,000	-,2321	,6879		
		1-2 metus	,19005	,15920	1,000	-,2613	,6414		
		3-5 metus	-,27079	,12464	,309	-,6242	,0826		
		11 metu ir daugiau	,49310*	,13693	,004	,1049	,8813		
	11 metu ir daugiau	Mažiau nei 1 metus	,49866*	,14048	,005	,1004	,8969		
		1-2 metus	,46085*	,13693	,009	,0727	,8490		
		3-5 metus	,27079	,12464	,309	-,0826	,6242		
		6-10 metu	,13585	,15080	,369	-,1613	,4330		
	Organizacinis teisingumas	LSD	Mažiau nei 1 metus	1-2 metus	,53372*	,14826	<,001	,2416	,8259
				3-5 metus	,57383*	,13967	<,001	,2986	,8491
				6-10 metu	,73574*	,11999	<,001	,4993	,9722
				11 metu ir daugiau	-,13585	,15080	,369	-,4330	,1613
	1-2 metus	Mažiau nei 1 metus	,39787*	,15080	,009	,1007	,6950		
		3-5 metus	,43797*	,14236	,002	,1575	,7185		
		6-10 metu	,59988*	,12311	<,001	,3573	,8425		
		11 metu ir daugiau	-,53372*	,14826	<,001	-,8259	-,2416		
	3-5 metus	Mažiau nei 1 metus	-,39787*	,15080	,009	-,6950	-,1007		
		1-2 metus	,04010	,13967	,774	-,2351	,3153		
		6-10 metu	,20201	,11999	,094	-,0344	,4385		
		11 metu ir daugiau	-,57383*	,13967	<,001	-,8491	-,2986		
	6-10 metu	Mažiau nei 1 metus	-,43797*	,14236	,002	-,7185	-,1575		
		1-2 metus	-,04010	,13967	,774	-,3153	,2351		
		3-5 metus	,16191	,10920	,140	-,0533	,3771		
		11 metu ir daugiau	-,73574*	,11999	<,001	-,9722	-,4993		
	11 metu ir daugiau	Mažiau nei 1 metus	-,59988*	,12311	<,001	-,8425	-,3573		
		1-2 metus	-,20201	,11999	,094	-,4385	,0344		
		3-5 metus	-,16191	,10920	,140	-,3771	,0533		
		6-10 metu	,13585	,15080	1,000	-,2916	,5633		
	Bonferro ni	Mažiau nei 1 metus	1-2 metus	,53372*	,14826	,004	,1134	,9540	
			3-5 metus	,57383*	,13967	<,001	,1779	,9698	
6-10 metu			,73574*	,11999	<,001	,3956	1,0759		
11 metu ir daugiau			-,13585	,15080	1,000	-,5633	,2916		
1-2 metus	Mažiau nei 1 metus	-,13585	,15080	1,000	-,5633	,2916			

			3-5 metus	,39787	,15080	,089	-,0296	,8254
			6-10 metu	,43797*	,14236	,024	,0344	,8415
			11 metu ir daugiau	,59988*	,12311	<,001	,2509	,9489
		3-5 metus	Mažiau nei 1 metus	-,53372*	,14826	,004	-,9540	-,1134
			1-2 metus	-,39787	,15080	,089	-,8254	,0296
			6-10 metu	,04010	,13967	1,000	-,3558	,4361
			11 metu ir daugiau	,20201	,11999	,936	-,1381	,5422
		6-10 metu	Mažiau nei 1 metus	-,57383*	,13967	<,001	-,9698	-,1779
			1-2 metus	-,43797*	,14236	,024	-,8415	-,0344
			3-5 metus	-,04010	,13967	1,000	-,4361	,3558
			11 metu ir daugiau	,16191	,10920	1,000	-,1477	,4715
		11 metu ir daugiau	Mažiau nei 1 metus	-,73574*	,11999	<,001	-1,0759	-,3956
			1-2 metus	-,59988*	,12311	<,001	-,9489	-,2509
			3-5 metus	-,20201	,11999	,936	-,5422	,1381
			6-10 metu	-,16191	,10920	1,000	-,4715	,1477
Procedūrinis teisingumas	LSD	Mažiau nei 1 metus	1-2 metus	,14317	,15869	,368	-,1695	,4559
			3-5 metus	,47005*	,15603	,003	,1626	,7775
			6-10 metu	,37396*	,14699	,012	,0843	,6636
			11 metu ir daugiau	,61682*	,12627	<,001	,3680	,8656
		1-2 metus	Mažiau nei 1 metus	-,14317	,15869	,368	-,4559	,1695
			3-5 metus	,32687*	,15869	,041	,0142	,6396
			6-10 metu	,23079	,14982	,125	-,0644	,5260
			11 metu ir daugiau	,47365*	,12956	<,001	,2184	,7289
		3-5 metus	Mažiau nei 1 metus	-,47005*	,15603	,003	-,7775	-,1626
			1-2 metus	-,32687*	,15869	,041	-,6396	-,0142
			6-10 metu	-,09608	,14699	,514	-,3857	,1936
			11 metu ir daugiau	,14677	,12627	,246	-,1021	,3956
		6-10 metu	Mažiau nei 1 metus	-,37396*	,14699	,012	-,6636	-,0843
			1-2 metus	-,23079	,14982	,125	-,5260	,0644
			3-5 metus	,09608	,14699	,514	-,1936	,3857
			11 metu ir daugiau	,24286*	,11492	,036	,0164	,4693
		11 metu ir daugiau	Mažiau nei 1 metus	-,61682*	,12627	<,001	-,8656	-,3680
			1-2 metus	-,47365*	,12956	<,001	-,7289	-,2184
			3-5 metus	-,14677	,12627	,246	-,3956	,1021
			6-10 metu	-,24286*	,11492	,036	-,4693	-,0164
		Mažiau nei 1 metus	1-2 metus	,14317	,15869	1,000	-,3067	,5930
			3-5 metus	,47005*	,15603	,029	,0277	,9124
			6-10 metu	,37396	,14699	,116	-,0427	,7907
			11 metu ir daugiau	,61682*	,12627	<,001	,2588	,9748
		1-2 metus	Mažiau nei 1 metus	-,14317	,15869	1,000	-,5930	,3067
			3-5 metus	,32687	,15869	,406	-,1230	,7767
			6-10 metu	,23079	,14982	1,000	-,1939	,6555
			11 metu ir daugiau	,47365*	,12956	,003	,1064	,8409
		3-5 metus	Mažiau nei 1 metus	-,47005*	,15603	,029	-,9124	-,0277

			1-2 metus	-,32687	,15869	,406	-,7767	,1230
			6-10 metu	-,09608	,14699	1,000	-,5128	,3206
			11 metu ir daugiau	,14677	,12627	1,000	-,2112	,5047
		6-10 metu	Mažiau nei 1 metus	-,37396	,14699	,116	-,7907	,0427
			1-2 metus	-,23079	,14982	1,000	-,6555	,1939
			3-5 metus	,09608	,14699	1,000	-,3206	,5128
			11 metu ir daugiau	,24286	,11492	,357	-,0829	,5686
		11 metu ir daugiau	Mažiau nei 1 metus	-,61682*	,12627	<,001	-,9748	-,2588
			1-2 metus	-,47365*	,12956	,003	-,8409	-,1064
			3-5 metus	-,14677	,12627	1,000	-,5047	,2112
			6-10 metu	-,24286	,11492	,357	-,5686	,0829
Skirstymo teisingumas	LSD	Mažiau nei 1 metus	1-2 metus	,14794	,21622	,495	-,2781	,5740
			3-5 metus	,64516*	,21258	,003	,2263	1,0641
			6-10 metu	,92359*	,20027	<,001	,5290	1,3182
			11 metu ir daugiau	,94484*	,17205	<,001	,6058	1,2839
		1-2 metus	Mažiau nei 1 metus	-,14794	,21622	,495	-,5740	,2781
			3-5 metus	,49722*	,21622	,022	,0712	,9233
			6-10 metu	,77565*	,20412	<,001	,3734	1,1779
			11 metu ir daugiau	,79690*	,17652	<,001	,4491	1,1447
		3-5 metus	Mažiau nei 1 metus	-,64516*	,21258	,003	-1,0641	-,2263
			1-2 metus	-,49722*	,21622	,022	-,9233	-,0712
			6-10 metu	,27843	,20027	,166	-,1162	,6731
			11 metu ir daugiau	,29968	,17205	,083	-,0393	,6387
		6-10 metu	Mažiau nei 1 metus	-,92359*	,20027	<,001	-1,3182	-,5290
			1-2 metus	-,77565*	,20412	<,001	-1,1779	-,3734
			3-5 metus	-,27843	,20027	,166	-,6731	,1162
			11 metu ir daugiau	,02125	,15658	,892	-,2873	,3298
		11 metu ir daugiau	Mažiau nei 1 metus	-,94484*	,17205	<,001	-1,2839	-,6058
			1-2 metus	-,79690*	,17652	<,001	-1,1447	-,4491
			3-5 metus	-,29968	,17205	,083	-,6387	,0393
			6-10 metu	-,02125	,15658	,892	-,3298	,2873
	Bonferro ni	Mažiau nei 1 metus	1-2 metus	,14794	,21622	1,000	-,4650	,7609
			3-5 metus	,64516*	,21258	,027	,0425	1,2478
			6-10 metu	,92359*	,20027	<,001	,3559	1,4913
			11 metu ir daugiau	,94484*	,17205	<,001	,4571	1,4326
		1-2 metus	Mažiau nei 1 metus	-,14794	,21622	1,000	-,7609	,4650
			3-5 metus	,49722	,21622	,224	-,1157	1,1102
			6-10 metu	,77565*	,20412	,002	,1970	1,3543
			11 metu ir daugiau	,79690*	,17652	<,001	,2965	1,2973
		3-5 metus	Mažiau nei 1 metus	-,64516*	,21258	,027	-1,2478	-,0425
			1-2 metus	-,49722	,21622	,224	-1,1102	,1157
			6-10 metu	,27843	,20027	1,000	-,2893	,8462
			11 metu ir daugiau	,29968	,17205	,829	-,1881	,7874
		6-10 metu	Mažiau nei 1 metus	-,92359*	,20027	<,001	-1,4913	-,3559

	1-2 metus	-,77565*	,20412	,002	-1,3543	-,1970
	3-5 metus	-,27843	,20027	1,000	-,8462	,2893
	11 metu ir daugiau	,02125	,15658	1,000	-,4226	,4651
11 metu ir daugiau	Mažiau nei 1 metus	-,94484*	,17205	<,001	-1,4326	-,4571
	1-2 metus	-,79690*	,17652	<,001	-1,2973	-,2965
	3-5 metus	-,29968	,17205	,829	-,7874	,1881
	6-10 metu	-,02125	,15658	1,000	-,4651	,4226

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

7 priedas. Regresinė analizė

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,519 ^a	,269	,253	,47082	1,607

a. Predictors: (Constant), Organizacinis teisingumas, Emocinis įsipareigojimas, Tęstinis įsipareigojimas, Asmens organizacijos atitikimas, Normatyvinis įsipareigojimas

b. Dependent Variable: Individualūs darbo rezultatai

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2,492	,222		11,218
	Asmens organizacijos atitikimas	,038	,047	,059	,810
	Emocinis įsipareigojimas	,195	,061	,261	3,187
	Tęstinis įsipareigojimas	-,228	,049	-,331	-4,665
	Normatyvinis įsipareigojimas	,078	,076	,100	1,028
	Organizacinis teisingumas	,209	,060	,246	3,492

Coefficients^a

Model		Sig.	Collinearity Statistics	
			Tolerance	VIF
1	(Constant)	<,001		
	Asmens organizacijos atitikimas	,419	,615	1,625
	Emocinis įsipareigojimas	,002	,483	2,071
	Tęstinis įsipareigojimas	<,001	,646	1,549
	Normatyvinis įsipareigojimas	,305	,346	2,891
	Organizacinis teisingumas	<,001	,653	1,532

8 priedas. Moderacinė mediacinė analizė

Model : 59

Y : IDR (Individualūs darbo rezultatai)

X : POF (Asmens – organizacijos atitikimas)

M1 : Emoc (Emocinis įsipareigojimas)

M2 : Test (Tęstinis įsipareigojimas)
M3 : Normat (Normatyvinis įsipareigojimas)
W : Teising (Organizacinis teisingumas)

Sample
Size: 231

OUTCOME VARIABLE:

Emoc

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4412	,1946	,4348	18,2859	3,0000	227,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,5914	,5593	4,6332	,0000	1,4893	3,6935
POF	,2662	,1855	1,4350	,1527	-,0994	,6318
Teising	-,2924	,2078	-1,4067	,1609	-,7019	,1172
Int_1	,0525	,0650	,8070	,4205	-,0756	,1806

Product terms key:

Int_1 : POF x Teising

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0023	,6512	1,0000	227,0000	,4205

Focal predict: POF (X)
Mod var: Teising (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

POF Teising Emoc .

BEGIN DATA.

2,1608	2,2477	2,7643
3,0014	2,2477	3,0873
3,8421	2,2477	3,4102
2,1608	2,8891	2,6495
3,0014	2,8891	3,0007
3,8421	2,8891	3,3520
2,1608	3,5306	2,5346
3,0014	3,5306	2,9142
3,8421	3,5306	3,2937

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

POF WITH Emoc BY Teising .

OUTCOME VARIABLE:

Test

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
---	------	-----	---	-----	-----	---

,3806 ,1448 ,5434 12,8161 3,0000 227,0000 ,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,0610	,6253	4,8951	,0000	1,8288	4,2931
POF	,3757	,2074	1,8111	,0714	-,0331	,7844
Teising	-,3692	,2324	-1,5887	,1135	-,8270	,0887
Int_1	-,0223	,0727	-,3073	,7589	-,1655	,1209

Product terms key:

Int_1 : POF x Teising

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0004	,0944	1,0000	227,0000	,7589

Focal predict: POF (X)
Mod var: Teising (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

POF Teising Test .
BEGIN DATA.

2,1608 2,2477 2,9345
3,0014 2,2477 3,2081
3,8421 2,2477 3,4818
2,1608 2,8891 2,6667
3,0014 2,8891 2,9283
3,8421 2,8891 3,1899
2,1608 3,5306 2,3990
3,0014 3,5306 2,6485
3,8421 3,5306 2,8981

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

POF WITH Test BY Teising .

OUTCOME VARIABLE:

Normat

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5875	,3451	,3208	39,8804	3,0000	227,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,4504	,4805	3,0187	,0028	,5036	2,3971
POF	,2771	,1594	1,7388	,0834	-,0369	,5912
Teising	-,0455	,1785	-,2550	,7990	-,3973	,3063
Int_1	,0586	,0558	1,0492	,2952	-,0514	,1686

Product terms key:

Int_1 : POF x Teising

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0032	1,1008	1,0000	227,0000	,2952

 Focal predict: POF (X)
 Mod var: Teising (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  POF    Teising  Normat  .
BEGIN DATA.
  2,1608  2,2477  2,2314
  3,0014  2,2477  2,5751
  3,8421  2,2477  2,9188
  2,1608  2,8891  2,2835
  3,0014  2,8891  2,6587
  3,8421  2,8891  3,0340
  2,1608  3,5306  2,3355
  3,0014  3,5306  2,7423
  3,8421  3,5306  3,1492
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  POF    WITH  Normat BY    Teising .
```

OUTCOME VARIABLE:
 IDR

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5624	,3163	,2111	11,3620	9,0000	221,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,6644	,7083	,9380	,3493	-,7315	2,0604
POF	-,1937	,1839	-1,0530	,2935	-,5562	,1688
Emoc	,8456	,2182	3,8748	,0001	,4155	1,2756
Test	,0344	,2173	,1582	,8745	-,3938	,4626
Normat	-,0032	,2847	-,0113	,9910	-,5644	,5579
Teising	,8323	,2427	3,4290	,0007	,3540	1,3107
Int_1	,0799	,0646	1,2366	,2175	-,0474	,2072
Int_2	-,2334	,0718	-3,2494	,0013	-,3750	-,0918
Int_3	-,0926	,0707	-1,3097	,1917	-,2320	,0468
Int_4	,0401	,0935	,4293	,6681	-,1442	,2245

Product terms key:

Int_1 : POF x Teising
 Int_2 : Emoc x Teising
 Int_3 : Test x Teising
 Int_4 : Normat x Teising

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0047	1,5293	1,0000	221,0000	,2175
M1*W	,0327	10,5584	1,0000	221,0000	,0013
M2*W	,0053	1,7152	1,0000	221,0000	,1917

M3*W ,0006 ,1843 1,0000 221,0000 ,6681

 Focal predict: POF (X)
 Mod var: Teising (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  POF Teising IDR .
BEGIN DATA.
  2,1608 2,2477 3,1956
  3,0014 2,2477 3,1837
  3,8421 2,2477 3,1719
  2,1608 2,8891 3,2844
  3,0014 2,8891 3,3156
  3,8421 2,8891 3,3468
  2,1608 3,5306 3,3732
  3,0014 3,5306 3,4475
  3,8421 3,5306 3,5218
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  POF WITH IDR BY Teising .
```

 Focal predict: Emoc (M1)
 Mod var: Teising (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

Teising	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
2,2477	,3210	,0779	4,1221	,0001	,1675	,4744
2,8891	,1712	,0614	2,7911	,0057	,0503	,2922
3,5306	,0215	,0756	,2848	,7760	-,1274	,1705

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s):

Value	% below	% above
3,0939	66,2338	33,7662

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:

Teising	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1,0000	,6122	,1506	4,0636	,0001	,3153	,9091
1,1818	,5697	,1388	4,1041	,0001	,2962	,8433
1,3636	,5273	,1272	4,1443	,0000	,2765	,7780
1,5455	,4849	,1160	4,1812	,0000	,2563	,7134
1,7273	,4424	,1051	4,2094	,0000	,2353	,6496
1,9091	,4000	,0948	4,2191	,0000	,2131	,5868
2,0909	,3576	,0853	4,1934	,0000	,1895	,5256
2,2727	,3151	,0768	4,1048	,0001	,1638	,4664
2,4545	,2727	,0697	3,9124	,0001	,1353	,4100
2,6364	,2302	,0645	3,5685	,0004	,1031	,3574
2,8182	,1878	,0617	3,0428	,0026	,0662	,3094
3,0000	,1454	,0616	2,3590	,0192	,0239	,2668
3,0939	,1235	,0626	1,9708	,0500	,0000	,2469
3,1818	,1029	,0642	1,6024	,1105	-,0237	,2295
3,3636	,0605	,0693	,8735	,3833	-,0760	,1970
3,5455	,0181	,0762	-,2369	,8129	-,1321	,1682
3,7273	-,0244	,0846	-,2882	,7735	-,1911	,1424

3,9091	-,0668	,0941	-,7102	,4783	-,2522	,1186
4,0909	-,1093	,1043	-1,0471	,2962	-,3149	,0964
4,2727	-,1517	,1152	-1,3172	,1891	-,3787	,0753
4,4545	-,1941	,1264	-1,5357	,1260	-,4433	,0550
4,6364	-,2366	,1380	-1,7146	,0878	-,5085	,0353

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  Emoc  Teising  IDR  .
BEGIN DATA.
  2,2817  2,2477  2,9494
  3,0117  2,2477  3,1837
  3,7416  2,2477  3,4180
  2,2817  2,8891  3,1906
  3,0117  2,8891  3,3156
  3,7416  2,8891  3,4406
  2,2817  3,5306  3,4318
  3,0117  3,5306  3,4475
  3,7416  3,5306  3,4632
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  Emoc  WITH  IDR  BY  Teising .
-----
  Focal predict: Test  (M2)
  Mod var: Teising  (W)
```

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  Test  Teising  IDR  .
BEGIN DATA.
  2,1317  2,2477  3,3214
  2,9237  2,2477  3,1837
  3,7156  2,2477  3,0460
  2,1317  2,8891  3,5003
  2,9237  2,8891  3,3156
  3,7156  2,8891  3,1309
  2,1317  3,5306  3,6793
  2,9237  3,5306  3,4475
  3,7156  3,5306  3,2157
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  Test  WITH  IDR  BY  Teising .
-----
  Focal predict: Normat  (M3)
  Mod var: Teising  (W)
```

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  Normat  Teising  IDR  .
BEGIN DATA.
  1,9756  2,2477  3,1232
```

2,6710 2,2477 3,1837
 3,3664 2,2477 3,2442
 1,9756 2,8891 3,2372
 2,6710 2,8891 3,3156
 3,3664 2,8891 3,3940
 1,9756 3,5306 3,3511
 2,6710 3,5306 3,4475
 3,3664 3,5306 3,5438

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

Normat WITH IDR BY Teising .

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

	Emoc	Test	Normat	IDR
Emoc	1,0000	,3693	,6291	,0000
Test	,3693	1,0000	,4922	,0000
Normat	,6291	,4922	1,0000	,0000
IDR	,0000	,0000	,0000	1,0000

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Conditional direct effects of X on Y

Teising	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
2,2477	-,0141	,0567	-,2486	,8039	-,1259	,0977
2,8891	,0371	,0471	,7893	,4308	-,0556	,1299
3,5306	,0884	,0682	1,2966	,1961	-,0460	,2227

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

POF -> Emoc -> IDR

Teising	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
2,2477	,1233	,0456	,0373	,2165
2,8891	,0715	,0326	,0080	,1388
3,5306	,0097	,0354	-,0684	,0738

INDIRECT EFFECT:

POF -> Test -> IDR

Teising	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
2,2477	-,0566	,0327	-,1257	,0026
2,8891	-,0726	,0237	-,1223	-,0312
3,5306	-,0869	,0368	-,1721	-,0262

INDIRECT EFFECT:

POF -> Normat -> IDR

Teising	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
2,2477	,0356	,0507	-,0418	,1573
2,8891	,0503	,0391	-,0178	,1364
3,5306	,0670	,0492	-,0254	,1699

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

----- END MATRIX -----

9 priedas. Alternatyvaus modelio mediacinė analizė

Model : 4

Y : IDR (Individualūs darbo rezultatai)

X : Emoc (Emocinis įsipareigojimas)

M : POF (Asmens – organizacijos atitikimas)

Sample

Size: 232

OUTCOME VARIABLE:

POF

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4202	,1766	,5836	49,3217	1,0000	230,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,5402	,2136	7,2098	,0000	1,1193	1,9611
Emoc	,4838	,0689	7,0229	,0000	,3481	,6195

Standardized coefficients

	coeff
Emoc	,4202

OUTCOME VARIABLE:

IDR

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2858	,0817	,2819	10,1843	2,0000	229,0000	,0001

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,6297	,1644	15,9962	,0000	2,3058	2,9536
Emoc	,1229	,0528	2,3303	,0207	,0190	,2269
POF	,1159	,0458	2,5280	,0121	,0256	,2062

Standardized coefficients

	coeff
Emoc	,1626
POF	,1764

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
,1639	1,0000	228,0000	,6860

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

IDR

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2368	,0561	,2885	13,6575	1,0000	230,0000	,0003

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,8082	,1502	18,6958	,0000	2,5122	3,1041
Emoc	,1790	,0484	3,6956	,0003	,0836	,2744

Standardized coefficients

coeff
Emoc ,2368

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
,1790	,0484	3,6956	,0003	,0836	,2744	,2368

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
,1229	,0528	2,3303	,0207	,0190	,2269	,1626

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
POF ,0560	,0270	,0108	,1160

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
POF ,0741	,0356	,0143	,1534

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

Model : 4

Y : IDR (Individualūs darbo rezultatai)

X : Test (Tęstinis išipareigojimas)

M : POF (Asmens – organizacijos atitikimas)

Sample

Size: 231

OUTCOME VARIABLE:

POF

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,1968	,0387	,6824	9,2265	1,0000	229,0000	,0027

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,3907	,2083	11,4774	,0000	1,9802	2,8011
Test	,2089	,0688	3,0375	,0027	,0734	,3444

Standardized coefficients

coeff
Test ,1968

OUTCOME VARIABLE:

IDR

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3770	,1421	,2568	18,8868	2,0000	228,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,2969	,1604	20,5593	,0000	2,9809	3,6129
Test	-,1929	,0430	-4,4841	,0000	-,2777	-,1082
POF	,2028	,0405	5,0034	,0000	,1229	,2827

Standardized coefficients

coeff
Test -,2805
POF ,3130

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
,0156	1,0000	227,0000	,9009

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

IDR

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2189	,0479	,2837	11,5292	1,0000	229,0000	,0008

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,7818	,1343	28,1577	,0000	3,5171	4,0464
Test	-,1506	,0443	-3,3955	,0008	-,2380	-,0632

Standardized coefficients

coeff
Test -,2189

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
-,1506	,0443	-3,3955	,0008	-,2380	-,0632	-,2189

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
-,1929	,0430	-4,4841	,0000	-,2777	-,1082	-,2805

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
POF	,0424	,0157	,0145

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
POF	,0616	,0225	,0210

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

----- END MATRIX -----

Model : 4

Y : IDR (Individualūs darbo rezultatai)

X : Normat (Normatyvinis įsipareigojimas)

M : POF (Asmens – organizacijos atitikimas)

Sample

Size: 231

OUTCOME VARIABLE:

POF

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5743	,3298	,4757	112,7055	1,0000	229,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,1469	,1805	6,3546	,0000	,7913	1,5025
Normat	,6943	,0654	10,6163	,0000	,5655	,8232

Standardized coefficients

	coeff
Normat	,5743

OUTCOME VARIABLE:

IDR

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
---	------	-----	---	-----	-----	---

,2848 ,0811 ,2750 10,0622 2,0000 228,0000 ,0001

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,6960	,1488	18,1141	,0000	2,4028	2,9893
Normat	,1157	,0607	1,9055	,0580	-,0039	,2354
POF	,1121	,0502	2,2303	,0267	,0131	,2111

Standardized coefficients

	coeff
Normat	,1478
POF	,1730

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
,4030	1,0000	227,0000	,5262

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

IDR

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2471	,0611	,2798	14,8916	1,0000	229,0000	,0001

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,8246	,1384	20,4066	,0000	2,5518	3,0973
Normat	,1936	,0502	3,8590	,0001	,0947	,2924

Standardized coefficients

	coeff
Normat	,2471

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
,1936	,0502	3,8590	,0001	,0947	,2924	,2471

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
,1157	,0607	1,9055	,0580	-,0039	,2354	,1478

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
POF	,0778	,0401	-,0020 ,1562

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
POF	,0993	,0513	-,0025 ,2007

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

----- END MATRIX -----