

Vilniaus universitetas  
Filosofijos fakultetas  
Psichologijos institutas

**Bernadeta Dikčiūtė**

Organizacinės psichologijos studijų programa

Magistro darbas

**Etiškos lyderystės ir organizacinio teisingumo reikšmė suvoktai diskriminacijai dėl amžiaus ir jos ryšys su darbuotojų įsitraukimu į darbą bei įsipareigojimu organizacijai**

Darbo vadovė: Doc. dr. Dalia Bagdžiūnienė

Vilnius 2021

## TURINYS

SANTRAUKA .....	4
SUMMARY .....	5
PRATARMĖ .....	6
PAGRINDINĖS SĄVOKOS .....	8
1. ĮVADAS.....	9
1.1. Darbuotojų diskriminacijos samprata.....	9
1.2. Darbuotojų diskriminacija dėl amžiaus.....	11
1.3. Su suvokta darbuotojų diskriminacija sietini organizaciniai veiksniai .....	14
1.3.1. Suvoktas organizacinis teisingumas (angl. <i>perceived justice</i> ) .....	14
1.3.2. Etiška lyderystė .....	16
1.3.3. Profesinis saviveiksmingumas (angl. <i>occupational self-efficiency</i> ) ir darbuotojų savo pačių profesinių kompetencijų vertinimas .....	18
1.4. Darbuotojo suvoktos diskriminacijos ryšys su įsitraukimu į darbą bei įsipareigojimu organizacijai .....	20
1.4.1. Įsitraukimas į darbą .....	20
1.4.2. Emocinis įsipareigojimas organizacijai.....	21
1.5. Tyrimo tikslas ir uždaviniai.....	23
2. TYRIMO METODIKA.....	24
2.1. Tyrimo dalyviai .....	24
2.2 Tyrimo instrumentai .....	26
2.3 Instrumentų autorinės teisės .....	28
2.4 Instrumentų vertimas į lietuvių kalbą .....	28
2.5 Tyrimo eiga.....	29
2.6. Duomenų tvarkymas .....	29
3. REZULTATAI.....	31
4. REZULTATŲ APTARIMAS .....	47

4.1. Darbuotojų diskriminacijos dėl amžiaus suvokimą sąlygojantys veiksniai.....	47
Tyrimo ribotumai ir rekomendacijos .....	49
5. IŠVADOS .....	51
LITERATŪRA.....	52

## SANTRAUKA

Etiškos lyderystės ir organizacinio teisingumo reikšmė suvoktai diskriminacijai dėl amžiaus ir jos ryšys su darbuotojų įsitraukimu į darbą bei įsipareigojimu organizacijai, Bernadeta Dikčiūtė, Vilnius, Vilniaus universitetas, 2021, 59 psl.

Šio tyrimo tikslas – ištirti darbuotojų diskriminacijos dėl amžiaus suvokimą sąlygojančius veiksnius ir jos ryšius su darbuotojų įsitraukimu į darbą ir emociniu įsipareigojimu organizacijai. Tyrime dalyvavo 387 respondentai: 299 (77,2 %) moterys ir 88 (22,8 %) vyrai. Respondentų amžius: ( $M = 39,51$ ,  $SD = 12,39$ ). Tirtų veiksnių vertinimui buvo naudoti šie instrumentai: etiško lyderystės stiliaus skalė (ELS), suvokto bendrojo organizacinio teisingumo skalė, saviveiksmingumo skalė, trumpoji įsitraukimo į darbą skalė (UWES-3), emocinio įsipareigojimo skalė (ACS). Darbuotojų savo pačių suvokiamos profesinės kompetencijos buvo vertintos vieno klausimo teiginiu, į kurį atsakydami respondentai turėjo pabaigti teiginį labiausiai jiems tinkančiu atsakymų variantu. Tyrimo duomenų analizei taikyti lyginamosios analizės, koreliacijos, daugianarės tiesinės regresijos metodai. Taip pat kai kurių tirtų veiksnių tarpusavio sąsajų nustatymui atliktos mediacijos ir moderuojančios mediacijos analizės, naudojant *IBM SPSS PROCESS macro* modelį. Gauti rezultatai parodė, kad diskriminaciją dėl amžiaus labiausiai jaučia darbuotojai, kurie yra jaunesni nei 24 m. ir vyresni nei 55 m. amžiaus ir / arba yra turėję ankstesnio su esamo darbo pobūdžiu susijusio darbo patirties. Suvokiamą darbuotojų diskriminaciją dėl amžiaus tiesiogiai prognozuoja darbuotojų suvoktas organizacijos teisingumas ir per tarpininkaujantį organizacinį teisingumą netiesiogiai prognozuoja vadovų etiška lyderystė. Sąveiką tarp darbuotojų suvokiamo organizacijos teisingumo ir suvokiamos diskriminacijos dėl amžiaus moderuoja darbuotojų saviveiksmingumas ir savo pačių profesinių kompetencijų vertinimas. Įsitraukimą į darbą teigiamu ryšiu prognozuoja vadovų etiška lyderystė, darbuotojų saviveiksmingumas ir savo kompetencijų vertinimas. Taip pat neigiamu ryšiu įsitraukimą į darbą prognozuoja suvokta darbuotojų diskriminacija dėl amžiaus. Emocinį įsipareigojimą organizacijai teigiamais ryšiais prognozuoja darbuotojų suvoktas organizacijos teisingumas, vadovų etiška lyderystė ir įsitraukimas į darbą.

**Raktiniai žodžiai:** darbuotojų diskriminacija dėl amžiaus, suvoktas organizacijos teisingumas, etiška lyderystė, saviveiksmingumas, įsitraukimas į darbą, emocinis įsipareigojimas organizacijai

## SUMMARY

The Role of Ethical Leadership and Organizational Justice for Perceived age Discrimination and its Relationships with Employees 'Work Engagement and Organizational Commitment, Bernadeta Dikčiūtė, Vilnius, Vilnius University, 2021, 59 p.

This paper aims to study the factors that determine the perception of employees' age discrimination and its connections with employee involvement in work and emotional commitment to the organization. 387 number of respondents participated in the study: 299 (77,2 %) were women, and 88 (22,8 %) were men. Age of respondents: ( $M = 39,51$ ,  $SD = 12,39$ ). The following instruments were used to assess the factors: The Ethical Leadership Style Scale (ELS), the Perceived General Organizational Justice Scale, the Self-Effectiveness Scale, the Short Job Engagement Scale (UWES-3), and the Emotional Commitment Scale (ACS). Employees' own perceived professional competencies were assessed by a one-question statement, which respondents had to end with the most appropriate answer. Comparative analysis, correlation, and multivariate linear regression techniques were used for the analysis of research domains. In addition, for some of the studied factors to determine the interrelationships, mediation and moderated mediation analysis, using IBM SPSS PROCESS macro model, were applied. The results showed that age discrimination is most felt by workers under the age of 24 and older than 55 and/or those who have previous work experience related to the nature of the current job. Perceived employee age discrimination is directly predicted by the employees' perceived organizational justice and indirectly by the ethical leadership of managers through mediated organizational justice. The interaction between employees' perceived organizational justice and perceived age discrimination is moderated by employees' self-efficacy and assessment of their professional competencies. Employee engagement is positively predicted by ethical managerial leadership, employee self-efficacy, and assessment of their competencies. The perceived employee age discrimination also predicts negative involvement in employment. The perceived fairness of the organization positively predicts emotional commitment to the organization by employees, managers' ethical leadership, and their involvement in the work.

**Keywords:** workplace age discrimination, organizational justice, ethical leadership, self-efficacy, work engagement, affective commitment

## PRATARMĖ

Pastaruoju metu žiniasklaidoje vis dažniau minimas *senėjančios visuomenės* fenomenas neaplenkia ir darbo rinkos aplinkos. Atsižvelgus į pastaraisiais dešimtmečiais sparčiai besikeičiančią demografinę ir ekonominę situaciją, Vakarų šalyse, o taip pat ir Lietuvoje, yra keliama darbinio amžiaus riba. Taigi, pasikeitus darbinio amžiaus ribą nustatantiems įstatymams, auga ir darbo rinkoje dirbančių vyresnio amžiaus asmenų procentas. Su juo kartu auga ir darbuotojų amžiaus skirtumai organizacijose. Remiantis demografinių skaičiavimų prognozėmis tikima, kad iki 2050 metų 55–65 metų amžiaus darbuotojai sudarys 58,9 proc. visų Europos šalių darbingo amžiaus asmenų (Carone & Costello, 2006). Vis dėlto, nors Lietuvos ir kitų Vakarų valstybių nacionaliniai įstatymai įpareigoja žmones dirbti ilgiau, mokslininkai, atrankų ir įdarbinimo įmonės bei žmogiškųjų išteklių specialistai atkreipia dėmesį, kad vyresni ir karjerą pradedantys darbuotojai darbo rinkoje nėra vertinami kaip lygiaverčiai jos dalyviai kitų darbuotojų atžvilgiu. Darbo rinkoje vyresni ir jaunesnio amžiaus darbuotojai dažnai yra nuvertinami, vadovaujantis visuomenėje jų atžvilgiu gajais stereotipais.

Remiantis toliau šiame darbe aprašyta socialinio identiteto požiūrio teorija, didėjant darbuotojų amžiaus skirtumams organizacijoje, didėja ir jų skirstymasis į vyresnių ir jaunesnių darbuotojų grupes. Toks darbuotojų skirstymasis pagal amžiaus grupes, organizacijose stiprina stereotipų apie jų narius formavimąsi ir, be kita ko, diskriminacijos dėl amžiaus tikimybę. Svarbu pastebėti, kad ankstesniuose tyrimuose aprašyta darbuotojų priskyrimo tam tikroms amžiaus grupėms tendencija nėra vienareikšmė. Daugelyje anksčiau atliktų darbuotojų diskriminacijos dėl amžiaus tyrimų buvo nagrinėjama būtent vyresnio amžiaus darbuotojų padėtis darbo rinkoje. Šiuose tyrimuose autoriai vyresniais darbuotojais laikė asmens nuo 50-55 metų amžiaus ir juos lygino su visais kitais darbuotojais. Vis dėlto, manytina, kad ne visų jaunesnių nei 50 metų amžiaus darbuotojų padėtis darbo rinkoje yra vienoda. Nepaisant to, jaunų darbuotojų padėtį darbo rinkoje analizavusių tyrimų yra atlikta itin mažai, o ir juose mokslininkai dažniausiai neskyrė aiškios amžiaus ribos apibūdindami „jaunus darbuotojus“. Aiškios jaunų darbuotojų amžiaus ribos išskyrimo mokslinėje literatūroje nepastebėjo ir kiti tyrėjai (Finkelstein, & Farrell, 2007). Siekiant nustatyti galimus darbuotojų padėties darbo rinkoje skirtumus, priklausomai nuo jų amžiaus Lietuvoje, šiame tyrime buvo lyginama visų amžiaus grupių darbuotojų suvokta diskriminacija dėl amžiaus ir jos sąsajos su kitais organizaciniais veiksniais.

### **Tyrimo aktualumas:**

ankstesniuose užsienio ir Lietuvos tyrimuose buvo skirta nemažai dėmesio vyresnio amžiaus darbuotojų suvoktai diskriminacijai dėl amžiaus ir šio suvokimo ryšio su kitais organizaciniais veiksniais, mokslinėje literatūroje pastebima jaunų darbuotojų patiriamos diskriminacijos dėl amžiaus analizės spraga. Lietuvoje atlikta vos keletas jaunų darbuotojų diskriminaciją dėl amžiaus nagrinėjusių tyrimų, dauguma jų 2007-2008 metais. Vis dėlto, pastebima, kad darbo rinkoje vyresnio amžiaus žmonių daugėja, o jaunų žmonių procentas Vakarų šalyse, o taip pat ir Lietuvoje, mažėja. Todėl jaunų žmonių darbe patiriamos diskriminacijos tema ilgainiui tampa vis aktualesnė – jauni žmonės darbo vietose taip pat tampa socialine mažuma. Be kita ko, suvokta diskriminacija dėl amžiaus yra sietina su daugeliu organizacijose nepageidaujamų pasekmių, lemiančių mažesnę darbuotojų produktyvumą ir ketinimą išeiti iš darbo.

Be kita ko, šiame tyrime nagrinėtos vadovų etiškos lyderystės ir įsitraukimo į darbą sąsajos su darbuotojų suvokta diskriminacija dėl amžiaus, ankstesniuose tyrimuose išvis beveik nenagrinėtos.

## PAGRINDINĖS SĄVOKOS

**Suvokta darbuotojų diskriminacija** – darbuotojų arba kandidatų darbo pareigoms užimti suvoktas neteisingas, šališkas elgesys prieš vienai ar kelioms socialinėms grupėms priklausančius darbuotojus, juos vertinant pagal asmenines savybes, kurios nėra susijusios su darbo atlikimo kokybe (pavyzdžiui, amžių) (Chung, 2001).

**Organizacinis teisingumas** – darbuotojų suvokimas išteklių skirtymo, bendravimo ir procedūrų vykdymo organizacijoje teisingumas.

**Etiška lyderystė** – „normatyviai tinkamo elgesnio demonstravimą asmeniniais veiksmais ir bendraujant su kitais, kartu apibūsiu bendravimu su savo pavaldiniais, paskatomis ir sprendimų priėmimu, skatinant darbuotojus taip pat elgtis tinkamai“ (Brown, Treviño, & Harrison, 2005).

**Profesinis saviveiksmingumas** – darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis gebėjimais atlikti užduotis ir tikėjimas, kad savo pastangomis gali pakeisti esamą darbinę situaciją.

**Emocinis įsipareigojimas organizacijai** – „darbuotojo emocinis prisirišimas prie organizacijos, susitapatinimas ir įsitraukimas į ją“ (Meyer & Allen, 1991), darbuotojo jautimasis, kad jis yra organizacijos dalis (Hartmann & Bambacas, 2000).

**Stereotipai** – neteisingi generalizuoti įsitikinimai apie tam tikras socialines grupes arba atskirus jų narius, paremti mąstymo klaidomis, netinkamu priskyrimu arba racionalizavimu dėl išankstinio nusistatymo arba iš aplinkos išsiskiriančio elgesio (Dovidio & Hebl, 2005).

**Nuostatos** – mintys ir įsitikinimai apie tam tikrus asmenis arba objektus (Dovidio & Hebl, 2005).

**Išankstinis nusistatymas** – iš anksto atliekamas kitų asmenų ar jų grupės vertinimas, remiantis savo subjetyvia nuomone ar požiūriu (Rouse, Booker, & Stermer, 2011).



## 1. ĮVADAS

### 1.1. Darbuotojų diskriminacijos samprata

Suvokta darbuotojų diskriminacija gali būti apibrėžiama kaip darbuotojų arba kandidatų darbo pareigoms užimti suvoktas neteisingas, šališkas elgesys prieš vienai ar kelioms socialinėms grupėms priklausančius darbuotojus, juos vertinant pagal asmenines savybes, kurios nėra susijusios su darbo atlikimo kokybe (Chung, 2001). Įprastai darbuotojų diskriminacija darbovietėje pasireiškia darbuotojų teisių menkinimu arba atėmimu, kitiems atvirų galimybių apribojimu arba nevienodu darbo sąlygų sudarymu (Lawthom; Myers, cit. iš Žukauskas & Vveinhardt, 2008). Taip pat, diskriminuojami asmenys pastebi jiems taikomą perdėtą kontrolę, nuolatinę darbo rezultatų arba asmens savybių kritiką, išskirtinai didesnę darbo krūvį, vertimą dirbti jiems nepriklausantį darbą arba užsiimti veikla, kuri žemina darbuotojo orumą (Žukauskas & Vveinhardt, 2008). Šiuos diskriminacinius veiksmus aprašę autoriai pabrėžia, kad darbuotojus diskriminuojantys asmenys tokiu būdu išreiškia savo galios poziciją jų atžvilgiu, tokiu būdu demonstruojant, kad diskriminuojamas asmuo ar jų grupė yra mažiau vertinga organizacijos dalis.

Vis dėlto, nors diskriminuojantys veiksmai yra gana aiškiai identifikuojami, literatūroje taip pat pastebima, kad patys darbuotojai kartais gali nesuvokti esą diskriminuojami arba pasąmoningai tai neigia, nenorėdami sau ir kitiems pripažinti, kad prieš juos yra nukreipti neigiami, jų orumą žeminantys veiksmai (Allport, 1954; Magley, Hulin, Fitzgerald, & DeNardo, 1999). Savęs kaip diskriminuojamo asmens suvokimas gali priklausyti ir nuo asmens bendro savęs vertinimo. Inman (2001) pastebėjo, kad teigiamai save vertinantys žmonės, gavę neigiamą įvertinimą iš aplinkinių jaučiasi labiau diskriminuojami nei tie, kurių savęs pačių vertinimas yra prastesnis. Vis dėlto, tik suvokta diskriminacija gali būti siejama su pasekmėmis individualiai darbuotojų elgsenai, pavyzdžiui, darbiniu elgesiu, nuostatomis ir kt. (Ragins & Cornwell, 2001). Kadangi šio tyrimo metu buvo siekiama patikrinti darbuotojų diskriminacijos ryšį su individualiu darbuotojų ištraukimu į darbą ir emociniu įsipareigojimu organizacijai, kurie taip pat yra siejami su pasekmes individualiam darbuotojų elgesiui darbo aplinkoje, atliekant šį tyrimą daugiau dėmesio skirta suvoktai darbuotojų diskriminacijai.

Literatūroje išskiriami trys pagrindiniai diskriminaciją lemiantys veiksniai: išankstinis nusistatymas, nuostatos ir stereotipai apie tam darbuotojui arba darbuotojų grupei būdingas savybes (Dovidio & Hebl, 2005). Kai žmonės neturi išsamesnės informacijos apie kitus asmenis, jie yra labiau

linkę vadovauti turimais stereotipais pagal socialines grupes, kurioms tie asmenys yra priskiriami (Locksley, Borgida, Brekke, & Hepburn, cit. iš Dovidio & Hebl, 2005). Vis dėlto, kiti autoriai pastebėjo, kad žmonės turintys daugiau socialinio kontakto su jų socialinei grupei nepriklausančiais žmonėmis, jų išankstinės nuostatos prieš kitoms socialinėms grupėms priklausančius asmenis sumažėja (Allport, 1954).

Žmonių polinkis save ir kitus asmenis priskirti tam tikroms socialinėms grupėms literatūroje yra aiškinamas socialinio identiteto požiūriu (angl. *social identity approach*). Socialinio identiteto požiūris apjungia dvi pagrindines socialinės psichologijos teorijas: socialinio identiteto teoriją ir savikategorizacijos teoriją (Zacher, Esser, Bohlmann, & Rudolph, 2018).

*Socialinio identiteto teorijos* pagrindinė aiškinamoji ašis – darbuotojų polinkis save priskirti socialinėms grupėms pagal tam tikrus faktinius išorinius arba subjektyviai suvokiamus bruožus. Faktiniais išoriniais bruožais gali būti laikomi matomi išskirtinimai (amžius, lytis, rasė, tautybė ir kt.), o subjektyviai suvokiamais bruožais – asmenybės charakteristikos, elgesio ypatumai, socialinis statusas ir kt. (Milliken & Martins, 1996). Atsižvelgdami į savo ir kolegų turimus požymius darbuotojai save ima suvokti kaip vienos ar kitos darbuotojų grupės narius. Darbuotojų identifikacija su tam tikra socialine grupe padeda jiems geriau suprasti vienas kitą, jaustis organizacijos bendruomenės dalimi. Priklausydami tam tikroms socialinėms grupėms darbuotojai yra linkę priimti grupėje vyraujančias elgesio normas, o grupės narių tarpusavio dinamika gali paveikti jų motyvaciją, darbovietėje vykstančių procesų suvokimą (Hornsey, 2008). Be kita ko, esant žymesniam pasiskirstymui pagal tam tikras socialines grupes, žmonės yra labiau suinteresuoti pateisinti savo nusistatymą prieš tam tikras socialines grupes, užuot stengęsi jį nuslopinti (Crandall & Eshleman, 2003).

*Savikategorizacijos teorija* tyrinėja priežastis, kurios lemia asmenų polinkį priskirti save vienai ar kitai socialinei grupei ir tokio pasiskirstymo nulemtas pasekmes, pavyzdžiui, grupinė sąveika, socialinė įtaka ir kolektyviniai veiksmai (Turner et al., cit. iš Zacher et al., 2018). Pirmasis savikategorizacijos teoriją 1971 metais tyrė ir ją aprašė J. C. Turner kartu su savo supervizoriumi H. Tajfel (Turner & Reynolds, 2012). Turner (1985) pastebėjo, kad egzistuoja keli savikategorizacijos lygmenys: individualus „aš“, kuomet asmuo priskiria save kuriai nors grupei, ir kolektyvinis socialinio identiteto, kuomet asmuo išskiria savo grupės narius, vadinamus „mes“ nuo kitų grupių narių, įvardijamų „jie“. Įprastai organizacijose veikia kelios darbuotojų grupės. Kai skirtumai tarp žmonių nėra vienareikšmiškai akivaizdūs, žmonės skirstosi į grupes pagal tai, su kokiais kitais asmenimis skirtumai lyginamajame kontekste yra mažesni (Turner & Reynolds, 2012). Save tam tikrai grupei priskyre asmenys yra linkę sumažinti suvokiamus skirtumus tarp savęs ir savo grupės

narių, bet padidinti suvokiamus skirtumus tarp savo grupės ir kitų grupių narių (Tajfel & Turner cit. iš Zacher et al., 2018). Be kita ko, save paskyrę tam tikrai socialinei grupei, žmonės sau priskiria ir tai jai tinkančius stereotipus (Turner, cit. iš Turner & Reynolds, 2012).

Ankstesniuose savikategorizacijos teoriją ir grupių dinamiką nagrinėjusiuose tyrimuose buvo pastebėta, kad tai pačiai socialinei grupei priklausantiems nariams yra būdingas grupinis favoritizmas (Haslam, et al., cit. iš Zacher et al., 2018). Darbovietėse tai pačiai socialinei kategorijai priklausantys darbuotojai vienas kitą yra linkę vertinti pozityviau nei kitus, jų socialiniai kategorijai nepriklausančius, darbuotojus. Savo socialinės grupės narių šališkas vertinimas ypač pasireiškia dviprasmiškose situacijose (Hewstone, Rubin, & Willis, 2002). Darbuotojų stereotipizavimas ir jo nulemti diskriminaciniai veiksmai ypač gali išryškėti, jeigu pagal tam tikrus požymius iš kitų išsiskiriančių darbuotojų mažuma yra maža (15 proc. arba mažiau visos darbuotojų grupės) (Young & James, 2001). Tokiu atveju socialinei mažumai priklausantys darbuotojai gali susidurti su atskirtimi nuo kitų darbuotojų ir psichologiniu spaudimu atitikti kitų darbuotojų pasiekiamus darbo rezultatus (Riordan, Schaffer, & Stewart, 2004). Taigi, stipriai išreikštas darbuotojų pasiskirstymas į grupes darbovietėje gali lemti dalies darbuotojų stereotipizavimą, prieš juos nukreiptus veiksmus. Pavyzdžiui, jeigu darbovietėje arba jos skyriuose mažesnioji darbuotojų dalis išsiskiria iš kitų darbuotojų pagal kurią nors savybę, organizacijos arba skyriaus viduje gali atsirasti diferencijavimas, išsiskiriančių narių diskriminavimas.

Suvokta diskriminacija darbe gali būti vienas iš socialinio streso šaltinių (Sonnetag & Frese, 2003). Asmeniškai patirta diskriminacija dažniau iššaukia neigiamą darbuotojų elgesį darbo aplinkoje nei diskriminacija, kuri buvo stebima netiesiogiai, t. y. nukreipta prieš kitus darbuotojus (Dhanani, Beus, & Joseph, 2018).

## 1.2. Darbuotojų diskriminacija dėl amžiaus

Atlikus literatūros analizę buvo pastebėta, kad pagal amžių labiausiai stereotipizuojamos darbuotojų grupės yra jauni, karjerą pradedantys ir vyresni, karjeros pabaigos link artėjantys darbuotojai. Pagal jaunesniems ir vyresniems darbuotojams priskiriamus stereotipus darbovietėse taip pat pastebimas jų skirstymasis į grupes ir grupinio favoritizmo reiškiny. Pasak ankstesnių tyrimų, tiek karjerą pradedantys, tiek ją baigiantys darbuotojai susiduria su diskriminacijos dėl amžiaus patirtimis, kuomet jų vertinimas ne visuomet priklauso nuo faktinių kompetencijų, bet yra nulemtas organizacijoje vyraujančių stereotipų ar išankstinių nuostatų apie amžiaus grupes, kurioms šie darbuotojai priklauso. Vis dėlto, nepaisant darbo rinkoje vyraujančių stereotipų apie skirtingo

amžiaus darbuotojus, reikšmingo ryšio tarp darbuotojų amžiaus ir gebėjimų atlikti darbo užduotis moksliniuose tyrimuose nebuvo rasta (Shore & Goldberg, 2005; Zacher et al., 2018).

Dažniausiai darbo rinkoje pastebimi stereotipai apie darbuotojus: vyresni darbuotojai prasčiau atlieka paskirtus darbus (Hedge, Borman, & Lammlein, 2006), yra mažiau kūrybiški, sunkiau prisitaiko prie kintančių sąlygų (Chiu, Chan, Snape, & Redman, 2001), sunkiau mokosi ir įsisavina naują informaciją, yra labiau priklausomi nuo jaunesnių darbuotojų (Zacher et al., 2018) ir ekonomiškai mažiau atsiperka organizacijai (Finkelstein & Burke, 1998). Įdarbinimo procese vyresni darbuotojai taip pat yra vertinami kaip mažiau rimti ir neambicingi (Craft et al., cit. iš Shore & Goldberg, 2005), tačiau bendraujantys šilčiau, esą nuoširdesni, daugiau tolerantiški kitiems (Fiske, Cuddy, Glick, & Xu, 2002). Kita vertus, jauni, karjerą pradėdantys darbuotojai suvokiami kaip mažiau emociškai stabilūs (Gibson et al., cit. iš Bertolino, Truxillo, and Fraccaroli (2013), labiau linkę į neurotiškumą (Bertolino et al., 2013), mažiau lojalūs (Rosen & Jerdee, 1976b) ir mažiau įsipareigojantys organizacijai (Craft et al., cit. iš Bertolino et al., 2013). Pagal gerąsias savybes menančius stereotipus jauni darbuotojai yra vertinami kaip ambicingesni, labiau motyvuoti dirbti, imlesni naujoms žinioms (Rosen & Jerdee, 1976b; Chiu et al., 2001; Britton & Thomas, 1973), inovatyvesni, kūrybiškesni, produktyviau, našiau atliekantys savo darbą, atsparesni aukštai emocinei įtampai, mąstantys logiškiau nei vyresni darbuotojai (Rosen & Jerdee, 1976a).

Be kita ko, Posthuma ir Champion (2007) pastebėjo, kad kai kuriuose darbuose vyrauja „teisingo amžiaus“ nuostata, apibrėžianti, kokio amžiaus darbuotojai yra tinkami dirbti tą darbą. Šis vertinimas retai yra susietas su objektyviais asmens gebėjimais ar sukaupta patirtimi, tačiau jeigu darbuotojo ar kandidato į darbo poziciją amžiaus neatitinka „teisingo amžiaus“ nuostatos, neigiami stereotipai šio žmogaus atžvilgiu gali sustiprėti (Posthuma & Champion, 2007). Darbovietėje vyraujantį suvokimą apie tai, koks darbas yra „tinkamas“ tam tikro amžiaus darbuotojams iš dalies lemia vyraujantis tam tikro amžiaus darbuotojų pasiskirstymas konkrečioje darbo pozicijoje (Cleveland & Hollmann, 1990). Vyresnio amžiaus darbuotojai dažniau yra suvokiami kaip tinkamesni kompleksiškiems, daugiau derybinio bendravimo įgūdžių reikalaujantiems darbams (pvz., dalyvavimui susitikimuose su sprendimų priėmėjais) (Cleveland & Hollmann, 1990), o jaunesni darbuotojai laikomi tinkamesniais dirbti klientų aptarnavimo srityje: maitinimo įstaigose, viešbučių aptarnavime (Lucas, cit. iš Posthuma & Champion, 2007), mažmeninėje prekyboje (Broadbridge, 2001), finansų ir draudimo srityse (McGoldrick & Arrowsmith, cit. iš Posthuma & Champion, 2007). Kai kuriuose darbo srityse vyrauja stipresni amžiaus stereotipai nei kitose. Darbuotojus dėl amžiaus dažniau diskriminuojančioms darbo sritims yra priskiriama: finansų, draudimo, mažmeninės prekybos ir informacinių technologijų industrijos (Arrowsmith & McGoldrick; Perry & Finkelstein,

cit. iš Posthuma & Champion, 2007). Neigiami stereotipai vyresnių darbuotojų atžvilgiu sustiprėja tuomet, kai jų užimamos darbo pozicijos yra suvokiamos kaip mažiau jiems tinkamos pagal amžių (Perry ir kt., cit. iš Posthuma & Champion, 2007). Remiantis logikos nuoseklumu, galima manyti, kad atitinkama taisyklė turėtų galioti ir jaunesnių darbuotojų atžvilgiu, kai jiems yra paskiriamos darbo funkcijos yra suvokiamos kaip tinkamesnės vyresnio amžiaus asmenims, t. y. amžiaus kategoriją stereotipiškai pranokstantį darbą dirbantys jauni darbuotojai gali susilaukti daugiau neigiamų reakcijų iš kitų kolegų ar vadovų. Be kita ko, jaunesni darbuotojai gali susidurti ir su kitomis diskriminacijos dėl amžiaus apraiškomis, pavyzdžiui būti nedarbinami į pozicijas, kurios dažniausiai yra skiriamos vyresniems kandidatams. Taigi, tam tikroms darbuotojų amžiaus grupėms priskiriami stereotipai kartais apriboja joms priklausančių darbuotojų galimybes, gali užkirsti kelią sėkmingam jų įsidarbinimui, tobulėjimui, karjeros augimui.

Vis dėlto, svarbu pastebėti ir tai, kad darbuotojų stereotipizavimas ar skirtingas vertinimas dėl jų amžiaus darbo rinkoje nėra visuotinai vienareikšmis dalykas. Ankstesnių tyrimų rezultatai parodė, kad skirtingas pareigas užimantys darbuotojai gali skirtingai vertinti savo vyresnio amžiaus kolegas. Taip pat pastebėtos savikategorizacijos teorijoje aprašyto favoritizmo apraiškos, kai darbo vadovų ir jų pavaldinių amžius sutampa. Italijoje atlikto tyrimo duomenimis, jaunesni vertintojai jaunos darbuotojus vertina kaip labiau linkusius į altruistinę elgesį nei vyresnius, o vyresni vertintojai, atvirkščiai, pozityviau vertina vyresnio amžiaus kategorijai priskirtus darbuotojus. Taip pat vyresni darbuotojai mano, kad jų vyresni kolegos iš esmės yra labiau atsidavę organizacijai ir linkę dirbti ilgesnes darbo valandas nei jaunesni darbuotojai (Bertolino et al., 2013). Cumming et al. (cit. iš Milliken & Martins, 1996) tyrimo rezultatai, atskleidžia, kad savo amžiumi nuo kolegų besiskiriantys darbuotojai gaudavo neigiamesnius darbo įvertinamus, nei tie kolegos, kurių amžius sutapo su daugumos darbuotojų amžiumi. Taip pat 1965-1954 metais atliktuose Kircher el. al. (cit. iš Shore & Goldberg, 2005) tyrimuose pastebėta, kad pagal valandinę darbo sutartį dirbantys darbuotojai yra linkę teigiamiau vertinti vyresnio amžiaus savo kolegas negu jų vadovai. Tokie patys rezultatai buvo gauti ir vėliau, pakartojus tyrimą po kelių dešimčių metų (Bird & Fisher, cit. iš Shore & Goldberg, 2005).

Amerikoje tyrimus atlikę mokslininkai teigia, kad suvokta amžiaus diskriminacija gali skatinti darbuotojus jaustis nereikalingais, neturinčiais galios ir yra siejama su mažesniu pasitikėjimu savimi (Butler; Cowgill; Hassell & Perrew, cit. iš Shore & Goldberg, 2005). Taip pat kai kurių mokslininkų teigimu, suvokta darbuotojų diskriminacija yra susijusi su mažesniu jų emociniu ir norminiu įsipareigojimu organizacijai, mažesniu pasitenkinimu darbu (Redman & Snape, 2006),

mažesniu įsitraukimu į darbą (Bayl-Smith & Griffin, 2014; James, McKechnie, Swanberg, & Besen, 2013).

### 1.3. Su suvokta darbuotojų diskriminacija sietini organizaciniai veiksniai

#### 1.3.1. Suvoktas organizacinis teisingumas (angl. *perceived justice*)

Remiantis diskriminacijos sąvokos apibrėžimu, diskriminaciją savo atžvilgiu suvokiantys darbuotojai mano, kad jų faktiniai gebėjimai ir galimybės darbo rinkoje yra aukštesni negu juos įvertina vadovai arba kiti kolegos. Toks diskriminacijos suvokimas yra artimas kito organizacijose veikiančio konstrukto – organizacinio teisingumo – apibrėžimui. Anksčiau suvokiamo organizacijos teisingumo ir darbuotojų suvokiamos diskriminacijos ryšį tyrinėję mokslininkai pažymi, kad šių konstrukto tarpusavio sąveika nėra iki galo aiški. Autorių teigimu, suvokta diskriminacija gali sukurti neteisingos organizacijos įvaizdį arba atvirkščiai – neteisingi įvykiai darbo aplinkoje gali sustiprinti darbuotojų diskriminacijos suvokimą (Dhanani et al., 2018). Planuojant šį tyrimą buvo siekta patikrinti, diskriminacijos suvokimo sąsają su suvokiamu organizacijos teisingumu. Siejant šiuos du konstruktus, vadovautasi idėja, kad darbuotojai, kurie suvokia savo organizaciją kaip labiau teisingą, jausis ir mažiau diskriminuojami.

Vienas pirmųjų suvokiamo organizacijos ir joje priimamų sprendimų teisingumo svarbą savo lygybės teorijoje išryškino Adams (1963). Remiantis šia teorija yra manoma, kad darbuotojai yra linkę lyginti savo organizacijos ar vadovų priimamus sprendimus su jų pačių suvokiamais kriterijais, pagal kuriuos šie sprendimai turėtų būti priimti. Šiuo atveju darbuotojai lygina savo padėtį kitų darbuotojų atžvilgiu, Lyginimo kriterijais gali būti laikomi tiek suvokiamas veiklos našumas ir indėlis į organizacijos tikslų siekimą, tiek darbuotojų manymu jiems vertės suteikiančios savybės – išsilavinimas, amžius, lytis ar kt.

Suvokiamas organizacijos teisingumas yra skiriamas į tris sudedamąsias, tarpusavyje sąveikaujančias, dimensijas: paskirstymo, procedūrinę ir sąveikos (Fee Yean & Yusof, 2016). Remiantis Fee Yean ir Yusof (2016) šios trys organizacijos teisingumo dimensijos apibrėžiamos taip:

Paskirstomasis teisingumas (angl. *distributive justice*) daugiausiai dėmesio skiria organizacijoje esančių išteklių paskirstymui. Remdamiesi šiuo teisingumo suvokimu darbuotojai lygina savo padėtį su kitų darbuotojų padėtimi pagal, pavyzdžiui, gaunamą algą, priedus, fizines darbo sąlygas ir pan. Vertindami, ar ištekliai buvo paskirstyti teisingai, darbuotojai remiasi objektyviomis priežastimis, kodėl jų ir kitų darbuotojų padėtis gali skirtis, t. y. darbuotojai gali tikėtis, kad produktyviau dirbantys darbuotojai gaus didesnius priedus prie algos, tačiau jeigu jų subjektyviu

vertinimu paskatinimą gauna prasčiau už juos dirbantys darbuotojai, šį vadovų sprendimą jie gali vertinti kaip neteisingą.

Procedūrinis teisingumas (angl. *procedural justice*) akcentuoja sprendimų priėmimo skaidrumą, kokiais kriterijais jie yra paremti ir ar yra išlaikomi susitarimai. Procedūrinio teisingumo suvokimui yra ypač svarbu, kad darbuotojai suprastų, kokiomis taisyklėmis vadovaujasi jų vadovai ir kuo remiantis yra priimami sprendimai.

Sąveikos teisingumas (angl. *interactional justice*) yra suvokiamas kaip darbuotojo patiriamas vadovo elgesys perduodant reikiamą informaciją ir priimtų sprendimų paaiškinimas (Bies & Moag, cit. iš Fee Yean & Yusof, 2016). Kai kurie autoriai sąveikos teisingumą išskiria į dar dvi grupes: tarpasmeninį ir informacinį. Tarpasmeniniu teisingumu laikomas vadovo elgesys darbuotojų atžvilgiu – rodoma pagarba, nešališkas bendravimas. Informacinis teisingumas vertinamas pagal iš vadovo gaunamos informacijos adekvatumą esamai situacijai ir ar ji yra pateikiama laiku (Cropanzano, Byrne, Bobocel, & Rupp, 2001).

Ankstesnių tyrimų metu buvo pastebėta, kad suvoktas organizacinis teisingumas turi tiesioginę sąsają su darbuotojų motyvacija ir į organizaciją nukreiptais veiksmais (Adams, 1963). Adams (1963) teigimu, darbuotojai, manantys, kad sprendimai jų atžvilgiu buvo priimti šališkai, išgyvena socialinės neteisybės jausmą, kuris gali paskatinti juos imtis prieš organizaciją nukreiptų destruktivių veiksmų. Prieš organizaciją nukreiptų veiksmų pobūdis priklauso nuo to, kokio lygio neteisybę darbuotojas jaučia. Darbuotojai, manantys kad buvo nuvertinti, pavyzdžiui, gauna nepelnytai per mažą atlyginimą, yra apkraunami netinkamais darbais ar pan., gali jausti pyktį ir imtis veiksmų neteisybei atitaisyti – atmestinais atlikti darbo užduotis, vėluoti į darbą, daryti klaidas, imtis veiksmų prieš kitus kolegas arba sprendimą priėmusį vadovą. Kitu atveju, darbuotojas, jaučiantis, kad buvo pervertintas, pavyzdžiui, gavo nepelnytą paaukštinimą pareigose, gali jausti kaltę ir imtis veiksmų ją atpirkti – dirbti viršvalandžius (Adams, 1963).

Atlikti moksliniai tyrimai patvirtino Adams (1963) aprašytas mintis ir įrodė, kad darbuotojų suvoktas organizacinis teisingumas yra susijęs su kitais svarbiais organizaciniais veiksniais. Darbuotojų įvairovės valdymo strategijas taikančiose organizacijose procedūrinis teisingumas buvo įvertintas teigiamiau ir veikė kaip mediatorius organizaciniam įsipareigojimui (Magoshi & Chang, 2009), taip pat yra susijęs su darbuotojų įsitraukimu į darbą (Ghosh, Rai, & Sinha, 2014). Lietuvoje anksčiau atlikti tyrimai taip pat patvirtina, kad darbuotojų manymas, jog darbovietės sprendimų priėmimo procedūros yra neteisingos, yra susijęs su jų ketinimu keisti darbo vietą, mažesniu įsipareigojimu organizacijai (Sinkievič, Valickienė, & Valickas, 2015; Lazauskaitė-Zabielskė, 2008). Darbuotojai suvokiantys savo organizaciją kaip teisingą, yra labiau patenkinti savo darbu, labiau

pasitiki savo vadovais, pasižymi didesniu pilietiškumu jai ir mažesniu ketinimu išeiti iš darbo (Lazauskaitė-Zabielskė, 2011). Be kita ko, Lietuvoje atliktuose tyrimuose buvo pastebėta, kad jauniems Lietuvos darbuotojams, priešingai nei vyresniems, procedūrinis organizacijos teisingumas yra viena didžiausių su darbu susijusių vertybių (Rudzkienė ir Černikovaitė, 2013). Taigi, siekiant, kad darbuotojai jaustų pasitenkinimą darbu ir būtų labiau įsitraukę į darbo procesus, svarbu, kad organizacijos veiksmus darbuotojų atžvilgiu jie suprastų kaip teisingus.

### 1.3.2. Etiška lyderystė

Darbuotojų suvoktam organizaciniam teisingumui įtakos turi ir tai, kaip darbuotojai suvokia savo vadovų teisingumą, jų atitikimą suvokiamoms etikos normos. Nors organizacijos ir vadovo teisingumas negali būti laikomi tapačiais konstruktais, vis dėlto organizacijoje esantys vadovai savo pavaldiniams yra ir tiesioginiai organizacijos atstovai, kurie perneša bendras organizacijos vertybes ir nutarimus į žemesnius jos lygmenis. Dėl savo užimamų pareigų vadovai organizacijose turi išskirtinę galią kuriant teisingos, etiškos organizacijos įvaizdį, kai yra priimami darbuotojams svarbūs sprendimai (Brown et al., 2005). Kadangi darbuotojai savo vadovus suvokia kaip organizacijos atstovus, tai ir organizacijos bei joje vykstančių įvykių teisingumą vertina atsižvelgdami ir į tai, kiek jų manymu yra teisingi jų vadovai (Gilliland & Day, cit iš Choi, 2008). Taip pat pastebėta, kad jeigu darbuotojai organizaciją arba savo vadovą bendrai vertina kaip neteisingą, jie jautriau reaguos į konkrečių įvykių teisingumą, tikėtis, kad ir organizacijoje vykstantys įvykiai bus neteisingi (Choi, 2008). Pastaraisiais dešimtmečiais darbo aplinkoje ir moksliniuose tyrimuose vis populiarėjant vadovų teisingumo ir etiškumo temai, buvo pastebėta, kad ne visi vadovų lyderystės stiliai gali būti laikomi etiškais, skatinančiais organizacinio teisingumo suvokimą. Pažymėtina, kad daugelyje anksčiau nagrinėtų lydetystės stilių apibrėžimuose, net jeigu ir buvo pastebima vadovo elgesio teisingumo svarba, ji nebuvo laikoma būtina atitinkamo lyderystės stiliaus identifikacijos sąlyga. Pastebėjus, kad ne visi organizacijų ar jų skyrių vadovai gali būti laikomi etiškais lyderiais, mokslinėje literatūroje buvo apibrėžtas atskiras – etiškos lyderystės – konceptas.

Kone pirmieji etiškos lyderystės apibrėžimą pasiūlė Brown et al. (2005) šį vadovavimo stilių apibūdinę kaip „normatyviai tinkamo elgesio demonstravimą asmeniniais veiksmais ir bendraujant su kitais, kartu apibūdinant bendravimą su savo pavaldiniais, paskatomis ir sprendimų priėmimu, skatinant darbuotojus taip pat elgtis tinkamai“. Šio apibrėžimo autorių teigimu, etiški lyderiai pasižymi didesne orientacija ne į keliamus tikslus, bet į santykius su pavaldiniais, jų



asmeninių poreikių patenkinimą (Tu, Lu, Choi, & Guo, 2019). Taip pat, etiški lyderiai yra laikomi sąžiningais, nuoširdžiais ir patikimais vadovais, kuriems rūpi kiti žmonės ir bendrai visuomenė (Brown & L. K. Treviño, 2006). Savo kasdienėje komunikacijoje su pavaldiniais ir kitais kolegomis tokie vadovai įsitraukia į organizacijos komunikacinius procesus, taip siūsdami aiškia žinutę pavaldiniams apie organizacijos etines vertybes ir jų laikymosi svarbą (Treviño, Brown, & Hartman, 2003). Be kita ko, etiškas lyderis savo elgesiu rodo pavyzdį kitiems, koks elgesys yra pageidaujamas organizacijoje ir kaip jį pritaikyti darbo aplinkoje (Greenbaum, Quade, & Bonner, 2014). Pastebėję neetišką, normatyviai neteisingą elgesį, etiški vadovai jį sustabdo ir imasi drausminių priemonių pagal organizacijoje sutartas taisykles. Siekdami užkirsti kelią galimiems etikos normų pažeidimams, tokie lyderiai imasi proaktyvių veiksmų, aiškesnį darbuotojų supratimą, kas yra etiškas, organizacijoje pageidaujamas elgesys (Xu, Loi, & Ngo, 2014). Remiantis tokiu etiško lyderio apibrėžimu, etiški vadovai ir pati organizacija jos darbuotojų akyse turėtų būti suvokiami kaip teisingi ir verti pasitikėjimo. Šią prielaidą patvirtina ir ankstesni tyrimai (Xu et al., 2014). Tarpusavio pasitikėjimas yra vienas kertinių aspektų, kuriuo yra grindžiami vadovų ir jų pavaldinių santykiai, ir kuris prisideda prie bendros organizacijos kultūros formavimo (Martínez & Dorfman, 1998). Savo vadovus patikimesniais laikančios komandos dirba produktyviau ir labiau pasitiki visa organizacija (Lau & Liden, 2008; Choi, 2008).

Atsižvelgę į etiškiems lyderiams priskiriamas savybes, Brown et al. (2005) pastebėjo, kad etiškos lyderystės stilius yra glaudžiai susijęs ir su Bandura (1977; 1986) pasiūlyta socialinio išmokymo teorija. Remiantis Bandura (1986) socialinio išmokymo teorija, žmonės mokosi ne tik iš savo asmeninių patirčių, bet ir stebėdami aplinkinių elgesį ir jų elgesio iššauktas pasekmes. Taigi, tarp organizacijos narių veikiant socialinio mokymosi konstruktui, etiški lyderiai tampa socialiniu modeliu, kuris savo pavyzdžiu gali daryti įtaką visų organizacijos narių elgesiui ir jo etikai (Brown et al., 2005). Būdami organizacijoje socialiai priimtino elgesio modeliais, savo veiksmų pavyzdžiu etiški vadovai skatina darbuotojus taip pat vadovautis normatyviai tinkamo elgesio normomis, o nesivadovaujančius sudrausmina pagal organizacijoje priimtas procedūras (Treviño et al., 2003). Remiantis tokiu etiškos lyderystės stiliaus apibūdinimu ir socialinio išmokymo teorija, galima manyti, kad darbuotojai, kurie savo vadovus laiko etiškais lyderiais, yra mažiau linkę diskriminuoti kitus kolegas, t. y. imtis užgaulių, žeminančių, ne pagal faktinius gebėjimus kitus asmenis išskiriančių veiksmų. Šią prielaidą patvirtina Hannah, Jennings, Bluhm, Peng, and Schaubroeck (2014) gauti rezultatai, kuriuose pastebėta, kad etiškų lyderių vadovavimas skatina pačius darbuotojus laikytis etikos normų bei yra sietinas su jų pareigos jausmu organizacijai ir savo kolegoms. Be kita ko, moksliniuose tyrimuose pastebėta, kad etiška lyderystė teigiamai veikia pasitenkinimą vadovu,

suvokiamą vadovo efektyvumą, jo teisingumą, darbuotojų polinkį įdėti daugiau pastangų į atliekamą darbą ir pranešti apie problemas vadovybei (Brown & Treviño, 2006). Taip pat, etiška lyderystė gali ženkliai sumažinti destruktivaus elgesio apraiškas darbovietėje ir padidinti darbuotojų organizacinį pilietiškumą (Bian, 2021; Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Mawritz, & Salvador, 2009; Choi, 2008). Organizacijose esant etiškiems lyderiams, jų darbuotojai, susidūrę su destruktivių elgesiu, tokių elgesį vertina kaip moraliai nepriimtina, o su organizaciniu pilietiškumu susijusius veiksmus, atvirkščiai, moraliai priimtinais (Resick, Hargis, Shao, & Dust, 2013).

Mokslinėje literatūroje aprašomos etiškos lyderystės sąsajos ir su kitais svarbiais organizaciniais veiksniais: didesniu bendru darbuotojų pasitenkinimu darbu (Sinkievič et al., 2015), mažesniu darbuotoju darboholizmu ir perdegimu (Morkevičiūtė ir Endriulaitienė, 2017), didesniu emociniu, tęstinumu ir norminiu įsipareigojimu organizacijai (Bahadori, Ghasemi, Hasanpoor, Hosseini, & Alimohammadzadeh, 2021), saugumo jausmu darbe (Loi, Lam, & Chan, 2012); etišku organizacijos klimatu (Demirtas & Akdogan, 2015). Chughtai (2015) pastebėjo, kad etiška lyderystė susijusi su aukštesniu medicinos darbuotojų saviveiksmingumu ir darbo autonomiškumu, o pastarieji veiksniai taip pat prognozavo didesnę darbo saugos reikalavimų laikymąsi. Vis dėlto, stebina tai, kad atlikus literatūros analizę beveik nerasta tyrimų, tyrusių etiškos lyderystės sąsajas su darbuotojų suvokta diskriminacija. Atsižvelgus į etiškos lyderystės ir diskriminacijos apibrėžimus, tikėtina, kad šie konstruktai turėtų būti glaudžiai susiję.

### 1.3.3. Profesinis saviveiksmingumas (angl. *occupational self-efficiency*) ir darbuotojų savo pačių profesinių kompetencijų vertinimas

Darbuotojų diskriminacijos suvokimui įtaką gali daryti ir bendras darbuotojų savęs suvokimas, tai kaip jie vertina patys save. Vienas svarbiausių veiksnių savęs suvokimui darbo aplinkoje yra savo kompetencijų ir gebėjimų atlikti užduotis vertinimas. Asmens pasitikėjimą savo jėgomis ir tikėjimą, kad savo pastangomis gali pakeisti esamą situaciją vienas pirmųjų aprašė Bandura (1997), tai pavadinęs saviveiksmingumu. Taip pat saviveiksmingumas gali būti apibūdinamas, kaip asmens suvokiamos galimybės siekti savo išsikeltų tikslų (Locke & Latham, 2002). Tyrėjų teigimu asmens suvokiamą saviveiksmingumą formuoja anksčiau panašių situacijų patirtis. Jeigu asmuo ankstesnėse situacijose buvo išsikėlęs aukštus tikslus ir jų pasiekti nepavyko, būsimų įvykių akivaizdoje jis bus linkęs sau kelti žemesnius tikslus, siekdamas išvengti anksčiau patirto nusivylimo (Bandura, 1997). Be kita ko, jeigu asmeniui praeityje pavyko pasiekti savo išsikeltus tikslus arba jis

juos netgi pranoko, būsimoje situacijose jis savo galimybes vertins pozityviau išlaikys tą patį tikslų lygį arba jį padidins (Bandura, 1997). Saviveiksmingumo suvokimas gali padėti individui optimaliai įvertinti savo galimybes ir išvengti nesėkmių. Kiti autoriai, tyrinėję žmonių saviveiksmingumą darbo rinkoje išskyrė profesinio saviveiksmingumo apibrėžimą. Fasbender and Gerpott (2021) teigia, kad profesinis saviveiksmingumas sieja socialines patirtis darbe ir kognityvinį į aplinkinius orientuotą elgesį. Čia socialinėmis patirtimis gali būti laikoma suvokta diskriminacija, iš kolegų patirtas darbuotojų gebėjimų žeminimas ir pan.

Taigi, remiantis Bandura (1997) saviveiksmingumo teorija, darbuotojų saviefektyvumo vertinimas priklauso nuo jų pačių tikėjimo savo galimybėmis susidoroti su tam tikromis darbinėmis užduotimis. Darbuotojų savo galimybių atlikti užduotis vertinimui įtakos turi ir tai, kaip sėkmingai anksčiau jiems pavyko atlikti panašias užduotis. Užduočių atlikimo sėkmę iš dalies prognozuoja ir pasirengimas joms atlikti, t. y. išmokimas, turimos žinios ir kompetencijos, kurias darbuotojai pritaiko savo darbo funkcijų išpildymui. Atsižvelgus į turimų kompetencijų svarbą užduočių atlikimo sėkmei, šiame tyrime daroma prielaida, kad darbuotojų saviveiksmingumas yra susijęs ir su tuo, kaip jie suvokia savo turimų kompetencijų lygio (kvalifikacijos) atitikimą turimai darbo pozicijai. Manytina, kad darbuotojai, tikintys, kad jų turimos kompetencijos yra per žemos turimam darbui atlikti (jie dar turėtų daugiau patobulėti), šie darbuotojai ir savo saviveiksmingumą vertina prasčiau. Savo turimą kvalifikacijos lygį darbuotojai vertina atsižvelgdami į įgytą išsilavinimą, turimus gebėjimus ir atliekamo darbo patirtį (Maynard, Joseph, & Maynard, 2006).

Triana, Trzebiatowski, ir Byun (2017) pastebėjo, kad darbuotojai, kurie mano, kad jų turimos darbinės kompetencijos yra per aukštos turimam darbui atlikti, jautriau reaguoja į patirtą diskriminaciją dėl amžiaus nei tie, kurie savo darbinės kompetencijas suvokia kaip tinkamas arba per žemas turimam darbui atlikti. Be kita ko, šių autorių teigimu, save itin kvalifikuotais suvokiančių darbuotojų neigiama reakcija į suvoktą diskriminaciją dėl amžiaus pasireikė prastesniu įsitraukimu į darbą, dažnesniu pasitraukimu iš darbo ir labiau išreikštais somatiniais negalavimais. Taip pat, darbuotojai, kurie jaučiasi labiau kvalifikuoti, dažniau siekia daugiau iššūkių keliančių darbų, tikisi sulaukti daugiau pripažinimo (Triana et al., 2017).

Vis dėlto, darbuotojo savęs paties suvokimui įtakos turi ir darbo rinkoje vyraujantys stereotipai apie tam tikro amžiaus darbuotojus. Stereotipais grįstas šališkas darbo užduočių paskirstymas arba darbuotojų vertinimas ilgainiui gali versti darbuotojus abejoti savo suvokiamų gebėjimų tikrumu. Pavyzdžiui, jeigu darbuotojas ilgą laiką yra vertinamas, kaip negalintis atlikti tam tikrų užduočių dėl kompetencijų stokos, ilgainiui jis gali pradėti save vertinti kaip mažiau kompetentingą, nei tai įrodo objektyvūs gebėjimai. Taigi, darbuotojai organizacijose gali būti ne tik

diskriminuojami, bet ir linkę patys save nuvertinti dėl amžiaus. Šią prielaidą patirtina ir ankstesni tyrimai. Chiesa et al. (2016); Fasbender ir Gerpott (2021) pastebėjo, kad dėl amžiaus diskriminuojamų vyresnio amžiaus darbuotojų profesinis saviveiksmingumas buvo mažesnis. Vyresnių darbuotojų saviefektyvumas mažėjo ir tuomet, kai jie patys savo senėjimą siejo su neigiamomis pasekmėmis pagal darbo rinkoje vyraujančius stereotipus (Paggi & Jopp, 2015). Be kita ko, mažesnis vyresnių darbuotojų saviveiksmingumas sietinas su mažesniu polinkiu dalintis savo žiniomis su jaunesniais organizacijos nariais (Fasbender & Gerpott, 2021), prastesniu mažo kompleksiško darbo užduočių atlikimu (Judge, Jackson, Shaw, Scott, & Rich, 2007), tikėjimu, kad jie gali tobulėti (Maurer, Barbeite, Weiss, & Lippstreu, 2008) ir būti paaukštinti darbo pareigose (Babalola, Stouten, & Euwema, 2016). Vis dėlto, atlikus literatūros analizę, tyrimų apie amžiaus stereotipų ar suvoktos diskriminacijos dėl amžiaus poveikį jaunų darbuotojų saviefektyvumui nebuvo pastebėta.

#### 1.4. Darbuotojo suvoktos diskriminacijos ryšys su įsitraukimu į darbą bei įsipareigojimu organizacijai

##### 1.4.1. Įsitraukimas į darbą

Įsitraukimas į darbą apibrėžiamas kaip „teigiama, emociškai praturtinanti proto būseną, pasireiškianti energingumu, atsidavimu ir pasinėrimu į darbą“ (Schaufeli, Salanova, González-romá, & Bakker, 2002). Šiuos tris įsitraukimą į darbą apibūdinančius veiksnius detalčiau aprašė (Hakanen, Ropponen, Schaufeli, & De Witte, 2018). Šių autorių apibrėžime energingumas apibūdinamas kaip aukštas energijos ir psichologinio atsparumo lygis, ketinimas labiau stengtis ir atkaklumas siekiant darbo rezultatų. Atsidavimas darbui apibūdinamas kaip prasmės, entuziazmo, įkvėpimo ir pasididžiavimo jausmas, atvirumas iššūkiams. Pasinėrimas į darbą išreiškiamas kaip pilna koncentracija į darbą, laiko tėkmės jausmo dirbant praradimas.

Įsitraukimą į darbą lemiančius veiksnius galima išskirti į dvi grupes: darbinius ir asmeninius išteklius (Bakker & Demerouti, 2008). Abi įsitraukimą į darbą sąlygojančių veiksnių grupės yra glaudžiai susijusios ir pastiprina viena kitą (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014). Darbinių išteklių grupei gali būti priskirti tokie veiksniai kaip: socialinė parama iš kolegų, grįžtamasis ryšys, gaunama autonomija, mokymosi galimybės ir kt. Asmeninių veiksnių grupei priskiriami darbuotojų pačių vertinimas, kiek jiems pavyks atlikti užduotį, jų atsparumas psichologinei įtampai darbo metu, tikėjimas, kad jie patys gali kontroliuoti situaciją ir paveikti galimas pasekmes (Bakker & Demerouti, 2008). Bakker ir Demerouti (2008) teigimu, organizaciniai ištekliai gali veikti tiek kaip

vidiniai, tiek kaip išoriniai motyvacijos šaltiniai, o asmeniniai išteklių labiau sietini su darbuotojų vidine motyvacija. Kai kurių autorių teigimu, darbiniai išteklių yra laikomi svarbiausiais įsitraukimą į darbą lemiančiais veiksniais (Christian, Garza, & Slaughter, 2011). Atsižvelgus į tai, kad suvokta diskriminacija gali būti laikoma priešingu veiksmu suvoktai kolegų paramai ir geriems santykiams su vadovu, galima daryti prielaidą, kad suvokta darbuotojų diskriminacija dėl amžiaus neigiamai veiks jų įsitraukimą į darbą.

Remiantis įsitraukimo į darbą apibrėžimu, yra akivaizdu, kad įsitraukimas į darbą yra ypač svarbus darbuotojų produktyvumui ir bendrai organizacijos veiklai. Anksčiau atlikti moksliniai tyrimai taip pat patvirtina įsitraukimo į darbą sąsajas su kone visais pozityviais organizaciniais veiksniais. Į darbą įsitraukę darbuotojai yra sąmoningesni, organizuotesni, labiau apgalvoja savo veiksmus, taip pat yra atviresni naujoms patirtims, pasižymi didesne iniciatyva mokytis ir yra linkę dirbti daugiau (Bakker et al., 2014). Be kita ko, įsitraukimas į darbą medijuoja sąveiką tarp darbuotojų suvoktos organizacinės paramos ir jų emocinio įsipareigojimo organizacijai (Gokul, Sridevi, & Srinivasan, 2012).

Vis dėlto, atlikus literatūros analizę buvo rasta gana mažai tyrimų, kuriuose būtų nagrinėtas įsitraukimo į darbą ryšys su darbuotojų suvokta diskriminacija dėl amžiaus. Nerasta jokių tyrimų, kurie nagrinėtų ryšius tarp jaunų, karjerą pradedančių darbuotojų suvoktos diskriminacijos ir jų įsitraukimo į darbą. Bendrąją darbuotojų diskriminaciją nagrinėję tyrimai parodė, kad suvokta darbuotojų diskriminacija neigiamai veikia jų įsitraukimą į darbą ir yra susijusi su darbuotojų perdegimo (angl. *burnout*) pasireiškimu (Adams, Meyers, & Sekaja, 2020). Kituose tyrimuose pastebėta, kad suvokta vyresnių darbuotojų diskriminacija dėl amžiaus moderavo įsitraukimo į darbą mediaciją tarp suvoktos organizacinės paramos ir ketinimo išeiti ir darbo (Bentley et al., 2019).

#### 1.4.2. Emocinis įsipareigojimas organizacijai

Porter, Steers, Mowday, and Boulian (1974) apibrėžė, kad įsipareigojimą organizacijai apibūdina tai, kaip stipriai esamuoju laiku darbuotojas identifikuojasi su organizacija ir įsitraukia į jos veiklą. Šie autoriai išskyrė tris bendrąjį įsipareigojimo organizacijai konstrukto sudarančius veiksniai: 1) stiprus tikėjimas organizacijos tikslais ir vertybėmis; 2) pasiryžimas daug stengtis dėl organizacijos; 3) stiprus noras būti organizacijos nariu. Vėliau kiti autoriai Meyer ir Allen (1991) įsipareigojimą organizacijai apibūdino kaip „psichologinę būseną, kuri apibūdina darbuotojo santykius su organizacija ir daro įtaką sprendimui tęsti ar nutraukti narystę organizacijoje“. Meyer ir

Allen (1991) teigimu, įsipareigojimas organizacijai turi tris formas: emocinį, tęstinį ir norminį. Visas tris įsipareigojimo organizacijai formas detaliau aprašė Meyer, Allen, ir Smith (1993). Autoriai pastebėjo, kad emocinis įsipareigojimas organizacijai yra siejamas su emociniu prieraišumu, iš vidaus kylančiu noru likti organizacijos nariu. Tęstinis įsipareigojimas susijęs su laikui einant organizacijoje įgytu statusu ar gaunamais privalumais, kuriuos būtų sunku gauti darbo vietai pasikeitus. Norminis įsipareigojimas yra siejamas su polinkiu likti organizacijoje ne dėl asmeninių norių, bet dėl to, kad darbuotojui reikia išlaikyti darbą, stabilias pajamas ar pan. Norminis įsipareigojimas taip pat gali būti siejamas su pareigos arba skolos organizacijai jausmu, jeigu prieš tai darbuotojas yra gavęs įpareigojančius paskatinimus (pvz., apmokymus arba išmokas kompetencijoms kelti). Darbuotojo įsipareigojimas organizacijai gali pasireikšti visomis trejoms formomis, tačiau įprastai jų išreikštumas tarpusavyje skiriasi ir gali lemti skirtingas darbuotojo elgesio pasekmes (Meyer et al., 1993).

Remiantis Mercurio (2015) atlikta ankstesnių įsipareigojimą organizacijai nagrinėjusių tyrimų apžvalga, emocinis įsipareigojimas organizacijai labiausiai nuspėja darbuotojų pasitraukimą iš darbo, pravaikštas, organizacinį pilietiškumą. Įvertinę visų trijų įsipareigojimo organizacijai formų sąsajas su kitais organizaciniais veiksniais, anksčiau šį reiškinį tyrinėję autoriai teigia, kad emocinis įsipareigojimas yra pagrindinė sudedamoji įsipareigojimo organizacijai ašis (Meyer & Herscovitch, 2001). Kitų autorių tyrimų rezultatai atskleidė, kad darbuotojų emocinį įsipareigojimą organizacijoje lemia teigiama jo patirtis dirbant joje (Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 1993). Atsižvelgus į šią darbą tirtų konstrukto teorinį suderinamumą ir tai, kad suvokta darbuotojų diskriminacija labiausiai sietina su kitais emociniais veiksniais, šio darbo tyrime buvo pasirinkta naudoti emocinio įsipareigojimo organizacijai konstrukto.

Remiantis ankstesnių tyrimų rezultatais, suvokta diskriminacija dėl amžiaus neigiamai veikia tiek jaunų, tiek vyresnių darbuotojų emocinį įsipareigojimą organizacijai (Snape & Redman, 2003; Redman & Snape, 2006; Kunze, Boehm, & Bruch, 2011; Rabl & Triana, 2013). Rabl ir Triana (2013) pastebėjo, kad neigiamas suvoktos diskriminacijos dėl amžiaus poveikis emociniam įsipareigojimui organizacijai buvo labiau išreikštas tarp vyresnių nei jaunesnių darbuotojų (šiam tyrime jaunesniais buvo laikomi darbuotojai iki 35 m., vyresniais – nuo 55 m. amžiaus). Emocinis įsipareigojimas organizacijai yra teigiamai susijęs su ketinimu likti esamame darbe (Meyer et al., 1993).

## 1.5. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

**Tyrimo tikslas** – ištirti darbuotojų diskriminacijos dėl amžiaus suvokimą sąlygojančius veiksnius ir jos ryšius su darbuotojų įsitraukimu į darbą ir emociniu įsipareigojimu organizacijai.

### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti suvoktos diskriminacijos dėl amžiaus, etiško lyderystės stiliaus, organizacinio teisingumo, įsitraukimo į darbą bei įsipareigojimo organizacijai raišką ir sąsajas su socialiniais-demografiniais rodikliais.
2. Išnagrinėti suvoktos diskriminacijos dėl amžiaus, etiško lyderystės stiliaus, organizacinio teisingumo, saviveiksmingumo, darbuotojų savo profesinių kompetencijų vertinimo, įsitraukimo į darbą bei emocinio įsipareigojimo organizacijai tarpusavio sąsajas.
3. Nustatyti suvoktos darbuotojų diskriminacijos dėl amžiaus prognozinis veiksnius.
4. Nustatyti darbuotojų įsitraukimo į darbą ir emocinio įsipareigojimo organizacijai prognozinis ryšius.
5. Nustatyti darbuotojų saviveiksmingumo ir savo profesinių kompetencijų vertinimo reikšmę etiškos lyderystės, suvokiamo organizacijos teisingumo ir suvoktos diskriminacijos dėl amžiaus ryšiams.

## 2. TYRIMO METODIKA

### 2.1. Tyrimo dalyviai

Tyrimo dalyvių atrinkimui taikyta netikimybinę patogioji atranka. Apklauso pradžioje pateiktame kreipimesi į respondentus ir jos platinimo metu buvo prašoma apklausą pildyti tik ne vadovaujančias pareigas užimančius darbuotojams arba vidurinės grandies vadovams.

Iš viso tyrime dalyvavo 387 respondentai, iš kurių: 299 moterys (77,2 proc.) ir 88 vyrai (22,8 proc.). Respondentų amžius: 19-70 m. ( $M = 39,51$ ,  $SD = 12,39$ ). Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes: 19-24 m. – 56 respondentai (14,5 proc.), 25-29 m. – 60 respondentų (15,5 proc.), 30-35 m. – 39 respondentai (10 proc.), 36-40 m. – 48 respondentai (12,4 proc.), 41-45 m. – 48 respondentai (12,4 proc.), 46-50 m. – 42 respondentai (10,9 proc.), 51-55 m. – 55 respondentai (14,2 proc.), 56-70 m. – 36 respondentai (9,3 proc.). Tyrimo anketoje respondentų buvo prašoma savo amžių įrašyti laisva forma. 3 respondentai savo amžiaus nepateikė. Rezultatų analizės metu, atsakiusieji buvo suskirstyti į amžiaus grupes pagal amžiaus intervalus, remiantis ankstesniuose mokslininkų tyrimuose naudotais amžiaus skirsniais ir Lietuvos Respublikos jaunimo politikos pagrindų įstatymu (2003-12-04, Nr. IX-1871, suvestinė redakcija nuo 2019-01-01 iki 2021-06-30), kuriame jaunimu laikomi 14-29 metų asmenys. Jaunų (14-29 m. amžiaus) darbuotojų imčiai priskiriama grupė tyrimo duomenų analizės metu buvo perskirta į dvi dalis (19-24 m. ir 25-29 m.) atsižvelgus į tai, kad asmenys iki 25 m. įprastai dar studijuoja ir nėra sukaupę darbo patirties, todėl jų situacija gali šiek tiek skirtis.

284 (73,4 proc.) atsakiusieji užima ne vadovaujančias pareigas. 353 (91,2 proc.) respondentai dirba pilnu etatu. Tarp vyresnių nei 40 m. amžiaus respondentų ne maža dalis esamoje darbovietėje dirba 20 metų ir daugiau.

Dauguma darbuotojų dirba privačiame (verslo) sektoriuje ( $N = 203$ , 52,5 proc.), likusi dalis viešajame sektoriuje ( $N = 170$ , 43,9 proc.) ir apmokamai nevyriausybinių organizacijų sektoriuje ( $N = 14$ , 3,6 proc.). Pagal darbo ekonominę veiklos rūšį daugiausiai respondentų dirba švietimo ir mokslo srityje ( $N = 69$ , 17,8 proc.), informacijos ir informacinių technologijų srityje ( $N = 37$ , 9,6 proc.), didmeninėje ir mažmeninėje prekyboje ( $N = 35$ , 9 proc.), sveikatos priežiūros srityje ( $N = 34$ , 8,8 proc.), finansų ir draudimo veikloje ( $N = 32$ , 8,3 proc.). Detalesni duomenys apie respondentų pasiskirstymą pagal jų darbo ekonominę veiklos rūšį – 1 lentelėje.



Pagal turimą išsilavinimą, dauguma respondentų yra įgiję aukštąjį universitetinį ( $N = 295$ , 76,2 proc.) arba aukštesnįjį koleginių išsilavinimą ( $N = 49$ , 12,7 proc.). 35 (9 proc.) respondentai atsakė, kad yra įgiję tik vidurinį išsilavinimą, tačiau iš jų 24 šiuo metu studijuoja universitetų arba kolegijų studijų programose.

Pagal turimo išsilavinimo susietumą su dirbamu darbu, 251 (64,9 proc.) respondentų atsakė, kad jų įgyto arba studijuojamo išsilavinimo sritis yra tiesiogiai susijusi su jų dirbamu darbu (studijose įgytos žinios ir kompetencijos yra pritaikomos atliekant užduotis darbe). Dauguma respondentų ( $N = 298$ , 77 proc.) pažymėjo, kad prieš pradėdami dirbti dabartinį darbą jau buvo įgiję ankstesnės apmokamo arba savanoriško darbo patirties, kurią gali tiesiogiai pritaikyti esamoje darbovietėje.

1 lentelė. *Respondentų pasiskirstymas pagal jų darbo ekonominės veiklos rūšį.*

<b>Ekonominės veiklos rūšis</b>	<b>Respondentų skaičius</b>	<b>Procentinė dalis</b>
Švietimas, mokslas	69	17,8 %
Informacija ir ryšiai, IT	37	9,6 %
Didmeninė ir mažmeninė prekyba	35	9 %
Finansinė ir draudimo veikla	32	8,8 %
Sveikatos priežiūra	34	8,3 %
Gamyba	25	6,5 %
Paslaugų verslas	25	6,5 %
Viešasis administravimas	22	5,7 %
Kultūra	14	3,6 %
Apgyvadinimo ir maitinimo paslaugos	11	2,8 %
Krašto apsauga	10	2,6 %
Transportas	7	1,8 %
Energetika	5	1,3 %
Žemės ūkis, žuvininkystė	5	1,3 %
Statyba	1	0,3 %
Kita veikla	55	14,2 %

## 2.2 Tyrimo instrumentai

Suvokiamos diskriminacijos dėl amžiaus darbe vertinimui buvo naudota vienfaktorinė Marchiondo, Gonzales, ir Ran (2016) Diskriminacijos dėl amžiaus darbe skalė (angl. *Workplace Age Discrimination Scale (WADS)*). Autoriai siūlo naudoti skalę sudarytą iš 9 teiginių, kurių įverčiai skalės validavimo metu buvo stipriausiai išreikšti (pavyzdžiui: „dėl mano amžiaus man buvo suteikta mažiau galimybių reikšti savo idėjas“). Atsižvelgus į tyrimo idėją ir Lietuvos darbo rinkos kontekstą, šiame tyrime prie skalės autorių rekomenduotų 9 teiginių buvo pridėti dar trys papildomi teiginiai iš išplėstinės autorių skalės varianto („nerimavau, kad mane atleis dėl mano amžiaus“, „dėl mano amžiaus man nebuvo pasiūlyta dalyvauti sprendimų priėmime taip dažnai, kaip kitiems“, „dėl mano amžiaus iš manęs buvo atimtos atsakomybės“). Tyrimo dalyviai turėjo kiekvieną teiginį įvertinti 5 įverčių Likerto skalėje pagal teiginio atitikimą jų suvokiamai savo pačių padėčiai darbo organizacijoje nuo 1 – „niekada“ iki 5 – „labai dažnai“. Analizuojant rezultatus skaičiuojamas visų dvylikos teiginių įverčių vidurkis.

Originalios skalės versijos patikimumas:  $\alpha = 0,93$  (Marchiondo et al., 2016). Šio tyrimo imtyje naudotos skalės patikimumas:  $\alpha = 0,94$ . Atlikus faktorinę analizę su *Verimax* sukiniu gautas KMO = 0,948. Faktorinės analizės metu visi skalės teiginiai sukrito į vieną bendrą faktorių taip, kaip jos autoriai ir buvo numatę. Duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas – 63,76 %. Faktorių svoriai – nuo 0,614 iki 0,898.

Su diskriminacijos suvokimo priežastimis sietinų reiškinių vertinimo skalės:

- 1) **Etiškos lyderystės vertinimui** buvo vienfaktorinė naudota Brown et al. (2005) Etiško lyderystės stiliaus skalė (angl. *Ethical Leadership Scale (ELS)*). Skalę sudaro 10 teiginių (pavyzdžiui: „mano tiesioginiu vadovu galima pasitikėti“, „mano tiesioginis vadovas sudrausmina etikos normas pažeidžiančius darbuotojus“).. Tyrimo dalyviai turėjo kiekvieną teiginį įvertinti 5 įverčių Likerto skalėje pagal teiginio atitikimą jų darbo tiesioginio vadovo elgesiui nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 5 – „visiškai sutinku“. Analizuojant rezultatus skaičiuojamas visų dešimties teiginių įverčių vidurkis.

Originalios skalės versijos patikimumas:  $\alpha = 0,92$  (Brown et al., 2005). Šio tyrimo imtyje naudotos skalės patikimumas:  $\alpha = 0,94$ . Atlikus faktorinę analizę su *Verimax* sukiniu gautas KMO = 0,946. Faktorinės analizės metu visi skalės teiginiai sukrito į vieną bendrą faktorių taip, kaip jos autoriai ir buvo numatę. Duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas – 63,92 %. Faktorių svoriai – nuo 0,598 iki 0,869.

- 2) **Suvokto organizacinio teisingumo vertinimui** buvo naudota vienfaktorinė Ambrose ir Schminke (2009) Suvokto bendrojo organizacinio teisingumo skalė (angl. *Perceived Overall Justice scale*). Skalę sudaro 6 teiginiai (pavyzdžiui: „apskritai, mano organizacija su manimi elgiasi teisingai“). Tyrimo dalyviai turėjo kiekvieną teiginį įvertinti 5 įverčių Likerto skalėje pagal teiginio atitikimą jų suvokiamam savo darbovietės teisingumui nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 5 – „visiškai sutinku“. Analizuojant rezultatus skaičiuojamas visų dešimties teiginių įverčių vidurkis.

Originalios skalės versijos patikimumas:  $\alpha = 0,92$  (Ambrose & Schminke, 2009). Šio tyrimo imtyje naudotos skalės patikimumas:  $\alpha = 0,92$ . Atlikus faktorinę analizę su *Verimax* sukiniu gautas  $KMO = 0,91$ . Faktorinės analizės metu visi skalės teiginiai sukrito į vieną bendrą faktorių taip, kaip jos autoriai ir buvo numatę. Duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas – 63,92 %. Faktorių svoriai – nuo 0,714 iki 0,908.

- 3) **Profesinio saviveiksmingumo vertinimui** buvo vienfaktorinė naudota Bakker (2014) Saviveiksmingumo skalė (angl. *self-efficiency scale*). Skalę sudaro 4 teiginiai (pavyzdžiui: „esu tikras (-a), kad galėčiau efektyviai susitvarkyti su netikėtais įvykiais darbe“). Šių teiginių atitikimą jų suvokiamoms savo galimybėms respondentai turėjo įvertinti 4 įverčių Likerto skalėje nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 4 – „visiškai sutinku“. Analizuojant rezultatus skaičiuojamas visų keturių teiginių įverčių vidurkis.

Šio tyrimo imtyje naudotos skalės patikimumas:  $\alpha = 0,82$ . Atlikus faktorinę analizę su *Verimax* sukiniu gautas  $KMO = 0,777$ . Faktorinės analizės metu visi skalės teiginiai sukrito į vieną bendrą faktorių taip, kaip jos autoriai ir buvo numatę. Duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas – 65,65 %. Faktorių svoriai – nuo 0,735 iki 0,838.

- 4) **Darbuotojų savo pačių suvokiamos profesinės kompetencijos** buvo vertintos vieno klausimo teiginiu, į kurį atsakydami respondentai turėjo pabaigti teiginį labiausiai jiems tinkančiu atsakymų variantu. Klausimo teiginio ir galimų atsakymų formuluotės buvo pateiktos taip: „Mano profesinės kompetencijos, kurios reikalingos darbui atlikti yra (pažymėkite vieną tinkamą atsakymą)... a) per žemos, jaučiu, kad dar turiu daug tobulėti; b) iš esmės pakankamos, tačiau turėčiau tobulėti; c) pilnai atitinka darbo reikalavimus, yra pakankamos užduotims atlikti; d) šiek tiek per aukštos, dauguma užduočių man yra per lengvos; e) ženkliai per aukštos, turimos užduotys man nekelia iššūkių“.

#### Įsitraukimo į darbą ir emocinio įsipareigojimo organizacijai vertinimo skalės:

- 1) **Įsitraukimo į darbą vertinimui** buvo naudota vienfaktorinė Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova, ir De Witte (2017) trumpoji įsitraukimo į darbą skalė (angl. *Utrecht Work Engagement*

*Scale (UWES-3)*). Skalę sudaro 3 teiginiai (pavyzdžiui: „savo darbe jaučiuosi kupinas (-a) energijos“). Tyrimo dalyviai turėjo kiekvieną teiginį įvertinti 7 įverčių Likerto skalėje pagal teiginio atitikimą jų suvokiamam savo pačių būsenai darbe nuo 0 – „niekada“ iki 6 – „visada/kasdien“. Analizuojant rezultatus skaičiuojamas visų dešimties teiginių įverčių vidurkis. Originalios skalės versijos patikimumas:  $\alpha = 0,95$  (W. Schaufeli et al., 2017). Šio tyrimo imtyje naudotos skalės patikimumas:  $\alpha = 0,871$ .

**Emocinio įsipareigojimo organizacijai vertinimui** buvo naudota vienfaktorinė Meyer et al. (1993) Emocinio įsipareigojimo skalė (angl. *Affective Commitment Scale (ACS)*). Skalę sudaro 6 teiginiai (pavyzdžiui: „man ši organizacija labai daug ką reiškia“, „būčiau labai laimingas (-a), galėdamas (-a) dirbti šioje organizacijoje iki karjeros pabaigos“). Tyrimo dalyviai turėjo kiekvieną teiginį įvertinti 5 įverčių Likerto skalėje pagal teiginio atitikimą jų suvokiamam savo darbovietės teisingumui nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 5 – „visiškai sutinku“. Analizuojant rezultatus skaičiuojamas visų dešimties teiginių įverčių vidurkis.

Originalios skalės versijos patikimumas:  $\alpha = 0,85$  (Meyer et al., 1993). Šio tyrimo imtyje naudotos skalės patikimumas:  $\alpha = 0,922$ . Atlikus faktorinę analizę su *Verimax* sukiniu gautas  $KMO = 0,875$ . Faktorinės analizės metu visi skalės teiginiai sukrito į vieną bendrą faktorių taip, kaip jos autoriai ir buvo numatę. Duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas – 65,509 %. Faktorių svoriai – nuo 0,683 iki 0,874.

### 2.3 Instrumentų autorinės teisės

Tyrimo naudoti instrumentai publikuojami atvirojoje prieigoje internete. Dauguma jų buvo gauti iš Vilniaus universiteto dėstytojų, gavusių autorių sutikimus šiuos instrumentus naudoti moksliniams tikslams. Vadovų etiškos lyderystės stiliaus vertinimui skirta Etiškos lyderystės stiliaus skalė (angl. *Ethical Leadership Scale (ELS)*) paimta iš jos autorių Brown et al. (2005) straipsnio, po to, kai buvo gautas autorių sutikimas skalę išversti naudoti šio baigiamojo darbo tyrimo.

### 2.4 Instrumentų vertimas į lietuvių kalbą

Į lietuvių kalbą buvo verčiami šie tyrimo naudoti instrumentai: suvoktos diskriminacijos dėl amžiaus darbe skalė, etiško vadovavimo skalė. Kiti, iš Vilniaus universiteto dėstytojų gauti instrumentai, į lietuvių kalbą jau buvo išversti ankstesnių tyrimų metu. Verčiant tyrimo naudotus

instrumentus į lietuvių kalbą buvo atsižvelgiama ne tik į pažodinį vertimą, bet ir lietuvių kalboje vartojamų žodžių kontekstą. Vis dėlto, visų instrumentų vertimo metu buvo siekiama kuo mažiau nukrypti nuo originalo kalbos sąvokų ir išlaikyti sakinių struktūrą.

Atlikus instrumentų vertimą į lietuvių kalbą, teiginių vertimai buvo pateikti keturiems su tyrimu nesusijusiems tačiau tiriamųjų kriterijus atitinkantiems asmenims, kurių paprašyta pateikti įžvalgas apie suvoktą teiginių prasmę. Pagal gautas įžvalgas dalis teiginių buvo nežymiai pakoreguoti. Gavus pirmuosius trisdešimt atsakymų į elektroninę apklausą, gauti rezultatai buvo išimti ir panaudoti tyrime naudojamų instrumentų patikimumo tikrinimui ir faktorinei analizei. Gauti rezultatai parodė, kad visi instrumentai yra patikimi, o jų teiginiai sukrenta į faktorius taip, kaip buvo numatyta. Toliau apdorojant rezultatus buvo naudojami ir pirmųjų trisdešimt respondentų atsakymai.

## 2.5 Tyrimo eiga

Tyrimas vyko elektroninės apklausos būdu, platformoje *apklausk.lt*. Apklausa platinta *Facebook* ir *LinkedIn* socialiniuose tinkluose. Praėjus apklausos pildymo terminui, apklausos viešumas buvo aribotas.

Tyrimo atlikimo metu buvo remtasi laisvo sutikimo dalyvauti ir konfidencialumo užtikrinimo principais. Apklausos pradžioje pateiktame kreipimesi į respondentus buvo nurodytas tyrimo tikslas, apklausos pildymo instrukcijos bei kontaktinis asmuo, į kurį, prireikus, galėjo kreiptis respondantai. Tiriamieji buvo informuoti, kad apdorojant duomenis bus laikomasi konfidencialumo ir analizėje bus pateikiami tik apibendrinti duomenys. Apklausoje nebuvo pateikta jokių klausimų, kurių atsakymai leistų identifikuoti konkretų apklausą pildžiusį asmenį arba galėtų paveikti respondentų psichologinę gerovę. Tyrimas vykdytas neturint jokių neigiamų nuostatų prieš tiriamuosius.

## 2.6. Duomenų tvarkymas

Duomenų apdorojimui naudota *IBM SPSS Statistics 22* programa su *PROCESS macro* (Hayes, 2013) moduliui ir 75 modeliu. 4 modelis naudotas tiriant vadovų etiškos lyderystės vertinimo prognozinį ryšį suvoktai darbuotojų diskriminacijai dėl amžiaus. 4 modelis, kuris leidžia įvertinti nepriklausomo kintamojo tiek tiesioginę, tiek ir netiesioginę sąveiką su priklausomu kintamuoju. 75 modelis naudotas analizuojant tyrimo duomenis pagal penktąjį uždavinį. 75 modelis leidžia įvertinti

nepriklausomo kintamojo prognozinį ryšį priklausomam kintamajam per medijuojantį kintamąjį, kartu įtraukiant du moderuojančius kintamuosius, kurie vertina moderuojantį efektą mediacijoms. Statistinių testų reikšmingumas buvo vertinamas papildomai atliekant *Bootstrapping* procedūras, skaičiuojant kiekvienam nestandartizuotam efektui 5000 bootstrapinių imčių bei naudojant 95 % patikimumo intervalą.

Skalių normalumo įverčių vertinimui buvo naudojami Kolmogorovo-Smirnovo testai. Atlikus skalių normalumo įverčių analizę, rezultatai parodė, kad visų tyrime naudotų skalių rezultatai yra pasiskirstę nenormaliai. Toliau pateikti išsamesni skalių normalumo įverčių duomenys.

Suvokiamos diskriminacijos dėl amžiaus skalės normalumo reikšmingumo lygmuo – 0,000 ( $p < 0,05$ ). Organizacinio teisingumo skalės normalumo reikšmingumo lygmuo – 0,000 ( $p < 0,05$ ). Etiškos lyderystės skalės normalumo reikšmingumo lygmuo – 0,000 ( $p < 0,05$ ). Saviveiksmingumo skalės normalumo reikšmingumo lygmuo – 0,000 ( $p < 0,05$ ). Įsitraukimo į darbą skalės normalumo reikšmingumo lygmuo – 0,000 ( $p < 0,05$ ). Emocinio įsipareigojimo organizacijai skalės normalumo reikšmingumo lygmuo – 0,000 ( $p < 0,05$ ).

Skalių teiginių pasiskirstymui į faktorius tikrinimui buvo atliktos faktorinės analizės. Faktorinių analizių metu gauti rezultatai pateikti instrumentų aprašymuose. Galimų demografinių rodiklių sąsajų su suvokiama darbuotojų diskriminacija dėl amžiaus, vadovų etiška lyderyste, darbuotojų suvoktu organizacijos teisingumu ir saviveiksmingumu tikrinimui buvo atlikti Kruskal Wallis ir Mann-Whitney U testai.

### 3. REZULTATAI

Tyrimo planavimo metu buvo iškelti 5 uždaviniai. Įgyvendinant pirmąjį uždavinį buvo atlikta lyginamoji analizė, pritaikius Kruskal Wallis ir Mann-Whitney U testus. Antrojo uždavinio įgyvendinimui buvo atliktos Spearman koreliacijos. Trečiasis ir ketvirtasis uždaviniai įgyvendinti, atlikus tiesinės regresijos ir mediacijos analizes. Analizuojant rezultatus pagal penktąjį uždavinį taip pat atlikta ir moderuotos mediacijos analizė.

Analizuojant duomenis pagal pirmąjį uždavinį, siekta patikrinti darbuotojų suvoktos diskriminacijos dėl amžiaus, suvokto organizacinio teisingumo, vadovų etiškos lyderystės, darbuotojų saviveiksmingumo sąsajas su socialiniais-demografiniais rodikliais. Šių veiksmų lyginamosios analizės pateikiamos paeiliui. Kadangi darbuotojų savo kompetencijų vertinimas yra kategorinis kintamasis, čia kartu buvo atlikta ir šio kintamojo sąveikos su kitais organizaciniais veiksniais lyginamoji analizė.

#### Suvokta diskriminacija dėl amžiaus ir socialiniai-demografiniai rodikliai

Pirmiausia buvo tikrinama, kokio amžiaus darbuotojai darbo aplinkoje jaučiasi labiausiai diskriminuojami dėl amžiaus. Pritaikius Kruskal Wallis testą gautas rezultatas  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ). Gauti duomenys rodo, kad labiausiai diskriminaciją dėl amžiaus jaučia jaunesni nei 24 m. amžiaus darbuotojai ir vyresni nei 55 m. amžiaus darbuotojai. Mažiausiai diskriminuojami dėl amžiaus jaučiasi 36-40 m. respondentai. Detalesni duomenys apie diskriminaciją dėl amžiaus jaučiančių darbuotojų pasiskirstymą pagal amžiaus grupes pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė. *Diskriminaciją dėl amžiaus jaučiančių respondentų pasiskirstymo pagal amžiaus grupes vidutiniai rangai*

<b>Tirtų darbuotojų amžiaus grupės</b>	<b>Tirtų darbuotojų kiekis amžiaus grupėje</b>	<b>Amžiaus grupėje diskriminaciją jaučiančių darbuotojų vidutinis rangas</b>
19-24 m.	56 respondentai	225,60
25-29 m.	60 respondentų	192,55
30-35 m.	39 respondentai	190,04
36-40 m.	48 respondentai	152,46
41-45 m.	48 respondentai	166,85
46-50 m.	42 respondentai	164,77
51-55 m.	55 respondentai	209,33
56-70 m.	36 respondentai	237,82

\* pagal atsakymų kodavimą, didesni rangų skaičiai rodo labiau išreikštą diskriminacijos dėl amžiaus suvokimą

Suvoktos darbuotojų diskriminacijos dėl amžiaus sąsajos su respondentų lytimi nepastebėta. Atlikus lyginamąją analizę pagal Mann-Whitney U testą gautas rezultatas  $p = 0,99$  ( $p > 0,05$ ).

Atlikus lyginamąją analizę pagal darbuotojų organizacijoje išdirbtą laiką ir organizacijos sektorius, statistiškai reikšmingų skirtumų nepastebėta. Pritaikius Kruskal Wallis testą gauti rezultatai: pagal organizacijoje išdirbtą laiką:  $p = 0,19$  ( $p > 0,05$ ), pagal organizacijos sektorių:  $p = 0,11$  ( $p > 0,05$ ). Tikrinant galimus diskriminacijos dėl amžiaus suvokimo skirtumus priklausomai nuo įgyto darbuotojų išsilavinimo, darbuotojų įgyto išsilavinimo atsakymai čia ir toliau pergrupuoti į dvi kategorijas: 1) turinčius aukštąjį universitetinį arba aukštesnįjį kolegijos išsilavinimą ir 2) aukštojo universitetinio arba aukštesniojo kolegijos išsilavinimo neturinčius. Pritaikius Mann-Whitney U testą gautas rezultatas  $p = 0,478$  ( $p > 0,05$ ), taigi statistiškai reikšmingų skirtumų nepastebėta. Panašus rezultatas gautas ištyrus ir suvokiamos diskriminacijos dėl amžiaus sąsajas su darbuotojų savo pačių turimų kompetencijų vertinimu. Pritaikius Kruskal Wallis testą gautas rezultatas  $p = 0,545$  ( $p > 0,05$ ), taigi statistiškai reikšmingų skirtumų nepastebėta. Tiriant galimus diskriminacijos dėl amžiaus suvokimo sąsajas su turima su esamo darbo pobūdžiu susijusio darbo patirtimi, darbuotojų atsakymai apie anksčiau įgytą su atliekamu darbu susijusio darbo patirtį čia ir toliau pergrupuoti į dvi kategorijas: 1) turinčius ankstesnės su atliekamu darbu susijusios apmokamo arba savanoriško darbo patirties ir 2) neturinčius ankstesnės su atliekamu darbu susijusios patirties. Pritaikius Mann-Whitney U testą gautas statistiškai reikšmingo ryšio rezultatas  $p = 0,025$  ( $p < 0,05$ ). Vis dėlto, šiuos rezultatus vertinti reikėtų atsargiai dėl didelių ankstesnė su turimu darbu susijusių darbo patirtį turėjusių ir neturėjusių darbuotojų imčių skirtumų. Detalesnė informacija apie gautus rezultatus pateikta 3 lentelėje.

3 lentelė. *Diskriminaciją dėl amžiaus jaučiančių respondentų pasiskirstymo pagal anksčiau įgytą su esamo darbo pobūdžiu susijusio darbo patirtį vidutiniai rangai*

<b>Tirtų darbuotojų ankstesnio darbo patirtis</b>	<b>Tirtų darbuotojų kiekis kategorijoje</b>	<b>Amžiaus grupėje diskriminaciją jaučiančių darbuotojų vidutinis rangas</b>
Turėjo ankstesnio darbo patirties	298	200,61
Neturėjo ankstesnio darbo patirties	89	171,88

\* pagal atsakymų kodavimą, didesni rangų skaičiai rodo labiau išreikštą diskriminacijos dėl amžiaus suvokimą

Atlikus suvoktos diskriminacijos dėl amžiaus lyginamąją analizę pagal darbuotojų organizacijoje išdirbtą laiką ir organizacijos sektorių, statistiškai reikšmingų skirtumų nepastebėta.



Palyginimui pagal organizacijoje išdirbtą laiką buvo taikytas Kruskal Wallis testas. Gautas rezultatas:  $p = 0,19$  ( $p > 0,05$ ). Tiriant galimus suvoktos diskriminacijos dėl amžiaus sąsajas su skirtingais organizacijų sektoriais, dėl itin didelio imčių skirtumo, čia ir kitur iš lyginamosios analizės buvo išimti nevyriausybinėse organizacijose (NVO) dirbančių respondentų rezultatai (14 respondentų). Atliekant suvoktos diskriminacijos dėl amžiaus lyginamąją analizę pagal organizacijos sektorių buvo taikytas Mann-Whitney U testas. Gautas rezultatas:  $p = 0,11$  ( $p > 0,05$ ), taigi statistiškai reikšmingos sąsajos nerasta. Lyginant darbuotojų suvoktą diskriminaciją dėl amžiaus pagal darbo etatą, reikšmingos sąsajos nepastebėta. Atlikus lyginamąją analizę su Mann-Whitney U testu gautas rezultatas  $p = 0,67$  ( $p > 0,05$ ).

#### Darbuotojų suvoktas organizacijos teisingumas ir socialiniai-demografiniai rodikliai

Atlikus lyginamąją analizę tarp darbuotojų suvokto organizacijos teisingumo ir darbuotojų savo pačių kompetencijų vertinimo, gauti rezultatai parodė, kad savo organizaciją labiausiai neteisinga laiko tie darbuotojai, kurie mano, kad jų kompetencijos yra ženkliai per žemos arba per aukštos esamam darbui atlikti  $p = 0,038$  ( $p < 0,05$ ). Detalesnė informacija apie gautus rezultatus pateikta 4 lentelėje. Vis dėlto, atsižvelgus į netolygiai pasiskirsčiusias tirtų darbuotojų imtis pagal savo kompetencijų vertinimą, gautus rezultatus reikėtų vertinti atsargiai.

4 lentelė. *Savo organizaciją kaip teisingą suvokiančių respondentų pasiskirstymo pagal jų savo pačių profesinių kompetencijų vertinimą vidutiniai rangai*

Tirtų darbuotojų savo kompetencijų vertinimas	Tirtų darbuotojų kiekis kategorijoje	Organizacijos teisingumo vertinimo pasiskirstymas pagal darbuotojų savo profesinių kompetencijų vertinimą vidutinis rangas
Kompetencijos per žemos, reikia daug tobulėti	10	184,35
Kompetencijos iš esmės pakankamos, tačiau reikia tobulėti	72	208,08
Kompetencijos pilnai atitinka darbo reikalavimus, yra pakankamos atlikti užduotis	207	202,59
Kompetencijos šiek tiek per aukštos, dauguma užduočių per lengvos	76	174,43
Kompetencijos ženkliai per aukštos, turimos užduotys nekelia iššūkių	22	139,09

\* pagal atsakymų kodavimą, didesni rangų skaičiai rodo labiau išreikštą diskriminacijos dėl amžiaus suvokimą

Suvokto organizacijos teisingumo sąsają su darbuotojų įgytu išsilavinimu, ir anksčiau įgyta darbo patirtimi tyrimui taikytas Mann-Whitney U testas. Statistiškai reikšmingos sąsajos nerasta. Gauti suvokto organizacijos teisingumo rezultatai pagal darbuotojų įgytą išsilavinimą:  $p = 0,51$  ( $p > 0,05$ ), pagal anksčiau įgytą darbo patirtį:  $p = 0,84$  ( $p > 0,05$ ).

Palyginus suvoktą organizacijos teisingumą pagal respondentų amžiaus grupes Kruskal Wallis testu gautas rezultatas  $p = 0,007$  ( $p < 0,05$ ). Gauti rezultatai rodo, kad prasčiausiai organizacijos teisingumą vertina 41-50 m. amžiaus darbuotojai. Geriausiai – jauni darbuotojai (19-29 m.). Detalesni duomenys apie suvokto organizacijos teisingumo vertinimo pasiskirstymą pagal respondentų amžiaus grupes pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė. *Suvokto organizacijos teisingumo vertinimo pasiskirstymo pagal respondentų amžiaus grupes vidutiniai rangai*

<b>Tirtų darbuotojų amžiaus grupės</b>	<b>Tirtų darbuotojų kiekis amžiaus grupėje</b>	<b>Organizacijos teisingumo vertinimo vidutinis rangas</b>
19-24 m.	56 respondentai	239,29
25-29 m.	60 respondentų	215,05
30-35 m.	39 respondentai	181,03
36-40 m.	48 respondentai	184,24
41-45 m.	48 respondentai	178,85
46-50 m.	42 respondentai	164,83
51-55 m.	55 respondentai	188,24
56-70 m.	36 respondentai	162,56

\* pagal atsakymų kodavimą, didesni rangų skaičiai rodo teigiamesnį organizacijos teisingumo vertinimą

Suvoktas organizacijos teisingumas nuo darbuotojų lyties nepriklausė. Pritaikius Mann-Whitney U testą gautas rezultatas  $p = 0,43$  ( $p > 0,05$ ).

Lyginant suvoktą organizacinį teisingumą skirtinguose organizacijų sektoriuose buvo vertintas tik viešasis ir privatus sektoriai. Pritaikius Mann-Whitney U testą gautas rezultatas  $p = 0,08$  ( $p < 0,05$ ) rodo, kad privataus sektoriaus darbuotojai organizacinį teisingumą vertina teigiamiau. Detalesni duomenys apie suvokto organizacijos teisingumo vertinimo pasiskirstymą pagal organizacijų sektorius pateikti 6 lentelėje.

6 lentelė. Suvokto organizacijos teisingumo vertinimo pasiskirstymo pagal organizacijų sektorius vidutiniai rangai

Organizacijų sektorius	Tirtų darbuotojų kiekis kategorijoje	Organizacijos teisingumo vertinimo vidutinis rangas
Viešasis sektorius	170	170,91
Privatus sektorius	203	200,47

\* pagal atsakymų kodavimą, didesni rangų skaičiai rodo teigiamesnį organizacijos teisingumo vertinimą

Organizacijos teisingumo vertinimo sąsajos su darbuotojų darbo etatu nepastebėta. Atlikus lyginamąją analizę Mann-Whitney U testu, gautas rezultatas:  $p = 0,77$  ( $p > 0,05$ ).

Palyginus organizacijos teisingumo vertinimą pagal organizacijoje išdirbtą laiką, pastebėta, kad darbuotojai, kurie organizacijoje dirba iki 2 metų, savo vadovus laiko labiau etiškais. Lyginamajai analizei taikytas Kruskal Wallis testas. Gautas rezultatas:  $p = 0,013$  ( $p < 0,05$ ). Detalesni duomenys apie vadovų etiškos lyderystės vertinimą pasiskirstymą pagal darbuotojų organizacijoje išdirbtą laiką pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė. Organizacijos teisingumo vertinimų pasiskirstymo pagal darbuotojų organizacijoje išdirbtą laiką vidutiniai rangai

Organizacijoje išdirbtas laikas	Tirtų darbuotojų kiekis kategorijoje	Organizacijos teisingumo vertinimo vidutinis rangas
Iki 3 mėnesių	14	230,04
Nuo 4 mėnesių iki 1 metų	71	228,41
Nuo daugiau nei 1 metų iki 2 metų	71	206,38
Nuo daugiau nei 2 metų iki 5 metų	74	178,58
Nuo daugiau nei 5 metų iki 10 metų	49	175,22
Nuo daugiau nei 10 metų 20 metų	69	166,49
Virš 20 metų	38	192,41

\* pagal atsakymų kodavimą, didesni rangų skaičiai rodo teigiamesnį organizacijos teisingumo vertinimą

#### Vadovų etiška lyderystė ir socialiniai-demografiniai rodikliai

Lyginamąja analize patikrintus galimus vadovų etiškos lyderystės vertinimo skirtumus pagal darbuotojų amžių, pastebėta, kad jauni, 19-29 m. amžiaus darbuotojai vadovų lyderystės etiškumą vertina teigiamiau. Lyginamajai analizei buvo taikytas Kruskal Wallis testas. Gautas

rezultatas:  $p = 0,001$  ( $p < 0,05$ ). Detalesni duomenys apie vadovų etiškos lyderystės vertinimų pasiskirstymą pagal darbuotojų amžiaus grupes pateikti 8 lentelėje.

8 lentelė. *Vadovų etiškos lyderystės vertinimų pasiskirstymo pagal darbuotojų amžiaus grupes vidutiniai rangai*

<b>Tirtų darbuotojų amžiaus grupės</b>	<b>Tirtų darbuotojų kiekis amžiaus grupėje</b>	<b>Amžiaus grupėje diskriminaciją jaučiančių darbuotojų vidutinis rangas</b>
19-24 m.	56 respondentai	236,54
25-29 m.	60 respondentų	222,75
30-35 m.	39 respondentai	157,94
36-40 m.	48 respondentai	175,93
41-45 m.	48 respondentai	195,05
46-50 m.	42 respondentai	197,94
51-55 m.	55 respondentai	176,47
56-70 m.	36 respondentai	147,85

\* pagal atsakymų kodavimą, didesni rangų skaičiai rodo teigiamesnį vadovų etiškos lyderystės vertinimą

Atlikus vadovų etiškos lyderystės vertinimo lyginamąją analizę pagal jų organizacijos sektorių ir darbo etatą, statistiškai reikšmingų skirtumų nepastebėta. Palyginamajai analizei pagal šiuos rodiklius buvo naudotas Mann-Whitney U testas. Gauti rezultatai: lyginant pagal organizacijos sektorių  $p = 0,43$  ( $p > 0,05$ ), lyginant pagal darbo etatą  $p = 0,5$  ( $p > 0,05$ ). Palyginus vadovų etiškos lyderystės vertinimą pagal organizacijoje išdirbtą laiką, pastebėta, kad darbuotojai, kurie organizacijoje dirba iki 2 metų, savo vadovus laiko labiau etiškais. Lyginamajai analizei taikytas Kruskal Wallis testas. Gautas rezultatas:  $p = 0,007$  ( $p < 0,05$ ). Detalesni duomenys apie vadovų etiškos lyderystės vertinimų pasiskirstymą pagal darbuotojų organizacijoje išdirbą laiką pateikti 9 lentelėje.

9 lentelė. Vadovų etiškos lyderystės vertinimų pasiskirstymo pagal darbuotojų organizacijoje išdirbtą laiką vidutiniai rangai

Organizacijoje išdirbtas laikas	Tirtų darbuotojų kiekis kategorijoje	Vadovų etiškos lyderystės vertinimo vidutinis rangas
Iki 3 mėnesių	14	226,96
Nuo 4 mėnesių iki 1 metų	71	218,39
Nuo daugiau nei 1 metų iki 2 metų	71	221,82
Nuo daugiau nei 2 metų iki 5 metų	74	175,70
Nuo daugiau nei 5 metų iki 10 metų	49	188,58
Nuo daugiau nei 10 metų 20 metų	69	160,54
Virš 20 metų	38	182,61

\* pagal atsakymų kodavimą, didesni rangų skaičiai rodo teigiamesnį vadovų etiškos lyderystės vertinimą

Vadovų etiškos lyderystės vertinimas nuo darbuotojų lyties nepriklausė. Pritaikius Mann-Whitney U testą gautas rezultatas  $p = 0,45$  ( $p > 0,05$ ).

Palyginus vadovų etiškos lyderystės vertinimą pagal darbuotojų įgytą išsilavinimą ir anksčiau įgytą darbo patirtį statistiškai reikšmingų skirtumų nepastebėta. Pritaikius Mann-Whitney U testą, gauti rezultatai: pagal darbuotojų įgytą išsilavinimą  $p = 0,49$  ( $p > 0,05$ ), pagal anksčiau įgytą darbo patirtį  $p = 0,77$  ( $p > 0,05$ ). Tačiau Kruskal Wallis testu atlikus vadovų etiškos lyderystės vertinimo palyginimą pagal darbuotojų savo pačių profesinių kompetencijų vertinimą, gauti rezultatai parodė, kad darbuotojai, savo profesines kompetencijas vertinantys kaip itin per žemas arba smarkiai per aukštas turimo darbo užduotims atlikti, vadovų etišką lyderystę įvertino prasčiau. Detalesni duomenys apie vadovų etiškos lyderystės vertinimų pasiskirstymą pagal darbuotojų turimų savo profesinių kompetencijų vertinimą pateikti 10 lentelėje.

Vis dėlto, gautus vadovų etiškos lyderystės palyginimo pagal darbuotojų savo pačių profesinių kompetencijų vertinimą reikėtų vertinti atsargiai – pastebimi dideli imčių skirtumai tarp skirtingai savo profesines kompetencijas vertinusių darbuotojų, o gautas reikšmingumo lygmuo gana žemas:  $p = 0,04$  ( $p < 0,05$ ).

10 lentelė. Vadovų etiškos lyderystės vertinimų pasiskirstymo pagal jų savo pačių profesinių kompetencijų vertinimą vidutiniai rangai

Tirtų darbuotojų savo kompetencijų vertinimas	Tirtų darbuotojų kiekis kategorijoje	Vadovų etiškos lyderystės vertinimo pasiskirstymas pagal darbuotojų savo profesinių kompetencijų vertinimą vidutinis rangas
Kompetencijos per žemos, reikia daug tobulėti	10	163,90
Kompetencijos iš esmės pakankamos, tačiau reikia tobulėti	72	196,98
Kompetencijos pilnai atitinka darbo reikalavimus, yra pakankamos atlikti užduotis	207	206,08
Kompetencijos šiek tiek per aukštos, dauguma užduočių per lengvos	76	177,79
Kompetencijos ženkliai per aukštos, turimos užduotys nekelia iššūkių	22	140,23

\* pagal atsakymų kodavimą, didesni rangų skaičiai rodo aukštesnę vadovų etiškos lyderystės vertinimą.

### Darbuotojų saviveiksmingumas ir socialiniai-demografiniai rodikliai

Darbuotojų saviveiksmingumo lyginamoji analizė buvo atlikta tik su šiais socialiniais-demografiniais rodikliais: respondentų amžiumi, lytimi, įgytu išsilavinimu, anksčiau įgyta su esamo darbo pobūdžiu susijusio darbo patirtimi ir organizacijoje dirbamu laiku. Statistiškai reikšmingi darbuotojų saviveiksmingumo vertinimo skirtumai rasti tik pagal respondentų lytį ir savo kompetencijų vertinimą.

Palyginus darbuotojų saviveiksmingumo vertinimą pagal darbuotojų lytį Mann-Whitney U testu, gauti rezultatai:  $p = 0,019$  ( $p < 0,05$ ). Rezultatai rodo, kad vyrai pasižymi aukštesniu saviveiksmingumu. Vis dėlto, dėl didelio respondentų imčių skirtumo pagal lytį, šiuos rezultatus reikėtų vertinti atsargiai. Detalesni duomenys apie darbuotojų saviveiksmingumo vertinimų pasiskirstymą pagal jų lytį pateikti 11 lentelėje.

11 lentelė. Darbuotojų saviveiksmingumo vertinimų pasiskirstymo pagal jų lytį vidutiniai rangai

<b>Respondentų lytis</b>	<b>Tirtų darbuotojų kiekis kategorijoje</b>	<b>Saviveiksmingumo vertinimo vidutinis rangas</b>
Moteris	299	187,08
Vyras	88	217,50

\* pagal atsakymų kodavimą, didesni rangų skaičiai rodo labiau aukštesnį saviveiksmingumo vertinimą

Palyginus darbuotojų saviveiksmingumo vertinimą pagal darbuotojų savo kompetencijų vertinimą Kruskal Wallis U testu, gauti rezultatai:  $p = 0,000$  ( $p < 0,001$ ). Rezultatai rodo, kad darbuotojai, kurie mano, kad jų profesinės kompetencijos yra žemos, pasižymi žemesniu saviveiksmingumu. Vis dėlto, dėl didelio respondentų imčių skirtumo pagal savo kompetencijų vertinimą, šiuos rezultatus reikėtų vertinti atsargiai. Detalesni duomenys apie darbuotojų saviveiksmingumo vertinimų pasiskirstymą pagal jų savo pačių kompetencijų vertinimą pateikti 12 lentelėje.

12 lentelė. Darbuotojų saviveiksmingumo vertinimų pasiskirstymo pagal jų savo pačių profesinių kompetencijų vertinimą vidutiniai rangai

<b>Tirtų darbuotojų savo kompetencijų vertinimas</b>	<b>Tirtų darbuotojų kiekis kategorijoje</b>	<b>Saviveiksmingumo vertinimo pasiskirstymas pagal darbuotojų savo profesinių kompetencijų vertinimą vidutinis rangas</b>
Kompetencijos per žemos, reikia daug tobulėti	10	96,85
Kompetencijos iš esmės pakankamos, tačiau reikia tobulėti	72	175,02
Kompetencijos pilnai atitinka darbo reikalavimus, yra pakankamos atlikti užduotis	207	184,50
Kompetencijos šiek tiek per aukštos, dauguma užduočių per lengvos	76	236,65
Kompetencijos ženkliai per aukštos, turimos užduotys nekelia iššūkių	22	242,36

\* pagal atsakymų kodavimą, didesni rangų skaičiai rodo aukštesnį darbuotojų saviveiksmingumo vertinimą.

Antruoju tyrimo uždaviniu buvo siekiama išnagrinėti suvoktos darbuotojų diskriminacijos dėl amžiaus, suvokto organizacijos teisingumo, saviveiksmingumo, savo profesinių

kompetencijų vertinimo, vadovų etiškos lyderystės, įsitraukimu į darbą bei įsipareigojimu organizacijai tarpusavio sąsajas.

Analizuojant tyrimo rezultatus pagal antrąjį uždavinį, pirmiausia buvo atlikta Spearman koreliacijų analizė tarp suvokiamos diskriminacijos dėl amžiaus, suvokiamo organizacijos teisingumo, saviveiksmingumo, savo profesinių kompetencijų vertinimo ir vadovų etiškos lyderystės. Gauti Spearman koreliacijų rezultatai rodo, kad su darbuotojų suvokta diskriminacija dėl amžiaus yra stipriai neigiamai susijusi vadovų etiška lyderystė:  $r_s = -0,260$  ( $p = 0,00$ ,  $p < 0,01$ ), stipriu neigiamu ryšiu yra susijęs suvoktas organizacijos teisingumas:  $r_s = -0,309$  ( $p = 0,00$ ,  $p < 0,01$ ), taip pat stipriu neigiamu ryšiu su suvokta darbuotojų diskriminacija dėl amžiaus yra susijęs jų saviveiksmingumas  $r_s = -0,183$  ( $p = 0,00$ ,  $p < 0,01$ ). Be kita ko, pastebėta, kad suvoktą organizacijos teisingumą ir vadovų etišką lyderystę taip pat sieja glaudus teigiamas ryšys:  $r_s = 0,715$  ( $p = 0,00$ ,  $p < 0,01$ ). Kartu pastebėta, kad tarp darbuotojų saviveiksmingumo ir etiškos lyderystės yra stiprus teigiamas ryšys:  $r_s = 0,266$  ( $p = 0,00$ ,  $p < 0,01$ ). Tarp saviveiksmingumo ir suvokto organizacijos teisingumo yra stiprus teigiamas ryšys:  $r_s = 0,305$  ( $p = 0,00$ ,  $p < 0,01$ ). Saviveiksmingumas yra stipriai teigiamais susijęs su darbuotojų savo profesinių kompetencijų vertinimu:  $r_s = 0,244$  ( $p = 0,00$ ,  $p < 0,01$ ). Darbuotojų savo profesinių kompetencijų vertinimas taip pat yra neigiamai susijęs su suvoktu organizacijos teisingumu:  $r_s = -0,129$  ( $p = 0,11$ ,  $p < 0,05$ ). Čia aprašytų kintamųjų koreliacijos koeficientų duomenys pateikti 13 lentelėje.

Taip pat buvo patikrinti darbuotojų suvoktos diskriminacijos dėl amžiaus, suvokto organizacijos teisingumo, vadovų etiškos lyderystės, saviveiksmingumo ir darbuotojų savo profesinių kompetencijų vertinimo sąsajos su darbuotojų įsitraukimu į darbą ir emociniu įsipareigojimu organizacijai. Sąsajų tarp šių veiksnių tikrinimui buvo atliktos Spearman koreliacijos. Gauti Spearman koreliacijos rezultatai rodo, kad egzistuoja stiprūs ryšiai tarp visų tirtų kintamųjų. Detalesni duomenys apie šių kintamųjų koreliacijos koeficientus pateikti 13 lentelėje. Koreliacijų reikšmingumo lygmuo tarp darbuotojų savo profesinių kompetencijų vertinimo ir įsitraukimo į darbą:  $p = 0,29$ ,  $p < 0,05$ , tarp visų kitų čia aptartų kintamųjų:  $p = 0,00$ ,  $p < 0,01$ .



13 lentelė. Suvokiamos diskriminacijos dėl amžiaus ir su ja sietinų kitų organizacinių veiksnių koreliacijos koeficientai

Kintamieji	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Suvokta diskriminacija	-0,260**	-0,309**	-0,183**	-	-0,185**	-0,217**
2. Etiška lyderystė	-	0,715**	0,266**	-	0,336**	0,482**
3. Organizacijos teisingumas		-	0,305**	-0,129*	0,311**	0,489**
4. Saviveiksmingumas			-	0,244**	0,333**	0,262**
5. Savo kompetencijų vertinimas				-	0,111*	0,495**
6. Įsitraukimas į darbą					-	-0,217**

Pastaba. \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$

Trečiuoju uždaviniu, buvo siekta nustatyti suvoktos darbuotojų diskriminacijos dėl amžiaus prognozinius veiksnus. Tiriant darbuotojų suvokto organizacijos teisingumo, saviveiksmingumo savo profesinių kompetencijų vertinimo ir vadovų etiškos lyderystės prognozinius ryšius darbuotojų suvoktai diskriminacijai dėl amžiaus, regresijos analizė parodė, kad visi keturi veiksniai paaiškina tik 13,5 % dispersijos ( $R^2 = 0,135$ ,  $F = 14,880$ ,  $p < 0,001$ ). Remiantis analizės duomenimis, iš šių keturių veiksnių suvoktą darbuotojų diskriminaciją dėl amžiaus neigiamu ryšiu tiesiogiai prognozuoja tik darbuotojų suvoktas organizacijos teisingumas ( $\beta = -0,278$ ,  $t = -3,897$ ,  $p < 0,001$ , 95 % CI [-0,312, -0,096]). Nors Stjudento t testas rodo saviveiksmingumo sąsają su suvokta darbuotojų diskriminaciją dėl amžiaus, dėl nenormaliai pasiskirsčiusių kintamojo duomenų papildomai atlikus reikšmingumo vertinimą Bootstrapping procedūra, gautas rezultatas rodo, kad statistiškai reikšmingos sąsajos tarp darbuotojų saviveiksmingumo ir suvoktos diskriminacijos dėl amžiaus nėra ( $\beta = -0,113$ ,  $t = -2,146$ ,  $p < 0,033$ , 95 % CI [-0,341, 0,028]). Suvoktos darbuotojų diskriminacijos dėl amžiaus prognozinių veiksnių regresijos duomenys pateikti 14 lentelėje.

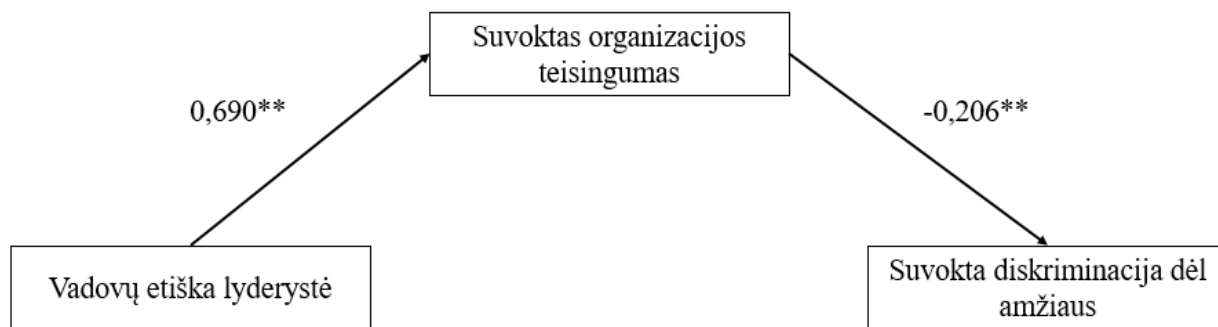
14 lentelė. Suvoktos darbuotojų diskriminacijos dėl amžiaus prognoziniai veiksniai

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis		F	p	R <sup>2</sup>
	Suvokta diskriminacija				
	Beta ( $\beta$ )	p			
Organizacinis teisingumas	-0,278	< <b>0,001</b>	14,880	< <b>0,001</b>	0,135
Etiška lyderystė	-0,045	0,524			
Saviveiksmingumas	-0,113	<b>0,033</b>			
Savo profesinių kompetencijų vertinimas	0,052	0,303			

*Pastaba.* Statistiškai reikšmingi rezultatai pažymėti paryškintu šriftu.

Atsižvelgus į tai, kad koreliacijų analizės metu buvo gautas itin stiprus ryšys tarp suvoktos darbuotojų diskriminacijos dėl amžiaus ir vadovų etiškos lyderystės, papildomai buvo atlikta mediacinė analizė, naudojant *IBM SPSS PROCESS macro* modelį.

Atlikta mediacinė analizė patvirtino, kad vadovų etiška lyderystė prognozuoja suvoktą darbuotojų diskriminaciją dėl amžiaus per suvoktą organizacijos teisingumą. Vadovų etiška lyderystė teigiamai veikia suvoktą organizacijos teisingumą ( $b = 0,690$ , 95 % *CI* [0,6191, 0,7614],  $t = 19,084$ ,  $p < 0,001$ ),  $R^2 = 0,555$ ,  $F(5, 381) = 95,215$ ,  $p < 0,001$ . Suvoktas organizacinis teisingumas neigiamu ryšiu tiesiogiai prognozuoja darbuotojų diskriminacijos dėl amžiaus suvokimą ( $b = -0,206$ , 95 % *CI* [-0,3046, -0,1074],  $t = 4,107$ ,  $p < 0,001$ ), Kaip ir pirmosios regresinės analizės metu, tiesioginio vadovų etiškos lyderystės prognostinio ryšio suvoktai darbuotojų diskriminacijai nepastebėta ( $b = -0,030$ , 95 % *CI* [-0,1276, 0,0668],  $t = -0,615$ ,  $p = 0,539$ ). Taigi, gauti duomenys rodo, kad vadovų etiška lyderystė netiesiogiai prognozuoja darbuotojų diskriminacijos dėl amžiaus suvokimą, tarpininkaujant suvoktam organizaciniam teisingumui. Suvoktas organizacinis teisingumas tiesiogiai prognozuoja suvoktą darbuotojų diskriminaciją dėl amžiaus. Organizacinio teisingumo medijacijos vadovų etiškos lyderystės ir darbuotojų suvokto organizacinio teisingumo sąveikai duomenys pateikti 1 pav.



Pastaba: \*\* $p < 0,001$

1 pav. Organizacinio teisingumo medijacija vadovų etiškos lyderystės ir darbuotojų suvokto organizacinio teisingumo sąveikai.

Ketvirtuoju tyrimo uždaviniu buvo siekiama nustatyti darbuotojų įsitraukimo į darbą ir emocinio įsipareigojimo organizacijai prognozinis ryšius.

Analizuojant tyrimo rezultatus pagal ketvirtąjį uždavinį, atliktos dvi regresijos analizės. Pirmiausia buvo tikrinami suvoktos darbuotojų diskriminacijos, suvokto organizacijos teisingumo, saviveiksmingumo, savo profesinių kompetencijų vertinimo ir vadovų etiškos lyderystės prognoziniai ryšiai darbuotojų įsitraukimui į darbą.

Paikrinus darbuotojų įsitraukimo į darbą prognozinis veiksniai, gauti rezultatai parodė, kad visi penki prognoziniai veiksniai paaiškina 23 % dispersijos ( $R^2 = 0,23$ ,  $F = 22,808$ ,  $p < 0,001$ ). Nustatyta, kad stipriausią prognozinę vertę darbuotojų įsitraukimui į darbą turi saviveiksmingumas ( $\beta = 0,215$ ,  $t = 4,293$ ,  $p < 0,001$ , 95 % CI [0,806, 1,240]) ir neigiamu ryšiu – suvokta darbuotojų diskriminacija dėl amžiaus ( $\beta = -0,166$ ,  $t = -3,444$ ,  $p = 0,001$ , 95 % CI [0,428, 2,337]). Kiek silpnėnis teigiamas prognozinis ryšys išryškėjo tarp darbuotojų įsitraukimo į darbą ir vadovų etiškos lyderystės ( $\beta = 0,180$ ,  $t = 2,724$ ,  $p = 0,007$ , 95 % CI [0,461, 2,171]). Gana silpnas teigiamas prognozinis ryšys rastas tarp darbuotojų įsitraukimo į darbą ir savo kompetencijų vertinimo ( $\beta = 0,110$ ,  $t = 2,301$ ,  $p = 0,022$ , 95 % CI [0,878, 1,139]). Tarp darbuotojų įsitraukimo į darbą ir suvokiamo organizacijos teisingumo prognoztinių ryšių nerasta. Darbuotojų įsitraukimo į darbą prognoztinių veiksnų regresijos duomenys pateikti 15 lentelėje.

15 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo į darbą prognostiniai veiksniai

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis		F	p	R <sup>2</sup>
	Įsitraukimas į darbą				
	Beta ( $\beta$ )	p			
Suvokta diskriminacija	-0,166	<b>0,001</b>	22,808	<b>&lt;0,001</b>	0,23
Organizacinis teisingumas	0,094	0,172			
Etiška lyderystė	0,180	<b>0,007</b>			
Saviveiksmingumas	0,215	<b>&lt;0,001</b>			
Savo profesinių kompetencijų vertinimas	0,110	<b>0,022</b>			

*Pastaba.* Statistiškai reikšmingi rezultatai pažymėti paryškintu šriftu.

Antrajame rezultatų analizės pagal ketvirtąjį uždavinį etape, buvo tiriama darbuotojų emocinio įsipareigojimo organizacijai prognostiniai veiksniai. Regresinės analizės rezultatai parodė, kad suvokta darbuotojų diskriminacija dėl amžiaus, suvoktas organizacijos teisingumas, saviveiksmingumas, savo profesinių kompetencijų vertinimas, įsitraukimas į darbą ir vadovų etiška lyderystė paaiškina 42,4 % dispersijos ( $R^2 = 0,424$ ,  $F = 46,683$ ,  $p < 0,001$ ). Stipriausią prognozinę vertę darbuotojų emociniam įsipareigojimui organizacijai teigiamu ryšiu turi darbuotojų suvoktas organizacijos teisingumas ( $\beta = 0,238$ ,  $t = 3,996$ ,  $p < 0,001$ , 95 % CI [0,426, 2,349]) ir įsitraukimas į darbą ( $\beta = 0,377$ ,  $t = 8,496$ ,  $p < 0,001$ , 95 % CI [0,770, 1,299]). Kiek silpnesniu teigiamu ryšiu darbuotojų emocinį įsipareigojimą organizacijai taip pat prognozuoja vadovų etiška lyderystė ( $\beta = 0,167$ ,  $t = 2,885$ ,  $p = 0,004$ , 95 % CI [0,452, 2,213]). Darbuotojų emocinio įsipareigojimo organizacijai prognozinį veiksnį regresijos duomenys pateikti 16 lentelėje.

16 lentelė. Darbuotojų emocinio įsipareigojimo organizacijai prognostiniai veiksniai

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis				
	Emocinis įsipareigojimas organizacijai				
	<i>Beta (β)</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R<sup>2</sup></i>
Suvokta diskriminacija	-0,050	0,238	46,683	<b>&lt;0,001</b>	0,424
Organizacinis teisingumas	0,238	<b>&lt;0,001</b>			
Etiška lyderystė	0,167	<b>0,004</b>			
Saviveiksmingumas	0,018	0,683			
Savo profesinių kompetencijų vertinimas	0,015	0,725			
Įsitraukimas į darbą	0,377	<b>&lt;0,001</b>			

*Pastaba.* Statistiškai reikšmingi rezultatai pažymėti paryškintu šriftu.

Penktuoju uždaviniu buvo siekiama nustatyti darbuotojų saviveiksmingumo ir savo profesinių kompetencijų vertinimo reikšmę etiškos lyderystės, suvokiamo organizacijos teisingumo ir suvoktos diskriminacijos dėl amžiaus ryšiams.

Remiantis moksline literatūra, atliekant rezultatų analizę pagal penktąjį uždavinį buvo daryta prielaida, kad darbuotojų saviveiksmingumas ir savo profesinių kompetencijų vertinimas kaip moderatoriai gali bent vieną iš ryšių tarp suvoktos darbuotojų diskriminacijos dėl amžiaus, suvokto organizacijos teisingumo ir etiškos lyderystės. Prielaidai tikrinti buvo atlikta moderuotos mediacijos analizė. Atsižvelgus į tai, kad ankstesniuose skaičiavimuose tiesioginio ryšio tarp etiškos lyderystės ir suvoktos darbuotojų diskriminacijos dėl amžiaus nebuvo rasta, šios analizės metu buvo tirti tik du modeliai:

- 1) darbuotojų saviveiksmingumo ir savo profesinių kompetencijų vertinimo moderacijos etiškos lyderystės ir suvokto organizacijos teisingumo sąveikai;
- 2) darbuotojų saviveiksmingumo ir savo profesinių kompetencijų vertinimo moderacijos suvokto organizacijos teisingumo ir suvoktos darbuotojų diskriminacijos dėl amžiaus sąveikai.

Atlikus rezultatų analizę moderacijos buvo rastos tik darbuotojų suvokto organizacijos teisingumo ir suvoktos darbuotojų diskriminacijos dėl amžiaus sąveikai. Toliau aptariami šios moderacijos rezultatai.

Atlikus moderuotos mediacijos analizę pastebėta, kad darbuotojų saviveiksmingumas ir savo profesinių kompetencijų vertinimas veikia kaip moderatoriai suvokto organizacijos teisingumo ir suvokiamos darbuotojų diskriminacija dėl amžiaus sąveikai. Darbuotojų saviveiksmingumas veikia teigiamu ryšiu ( $b = 0,324$ , 95 %  $CI [0,1777, 0,4702]$ ,  $t = 4,356$ ,  $p < 0,001$ ), o savo profesinių kompetencijų vertinimas veikia neigiamu ryšiu ( $b = -0,108$ , 95 %  $CI [-0,1856, -0,0303]$ ,  $t = -2,732$ ,  $p = 0,006$ ). Sąveika tarp darbuotojų suvokto organizacijos teisingumo ir suvoktos diskriminacijos dėl amžiaus stipriausia tuomet, kai tiek jų saviveiksmingumas, tiek ir savo kompetencijų vertinimas yra žemi. Esant aukštam darbuotojų saviveiksmingumui, sąveikos tarp darbuotojų suvokto organizacijos teisingumo ir suvoktos diskriminacijos dėl amžiaus nebelieka. Detalesnė informacija apie ryšio tarp suvokiamo organizacinio teisingumo ir suvokiamos darbuotojų diskriminacijos dėl amžiaus priklausomybę nuo darbuotojų saviveiksmingumo išreikštumo ir savo profesinių kompetencijų vertinimo lygio pateikta 17 lentelėje.

17 lentelė. Ryšio tarp suvokiamo organizacinio teisingumo ir suvokiamos darbuotojų diskriminacijos dėl amžiaus priklausomybė nuo darbuotojų saviveiksmingumo išreikštumo ir savo profesinių kompetencijų vertinimo lygio

Saviveiksmingumas	Savo kompetencijų vertinimas	Ryšys tarp suvokiamo org. teisingumo ir suvokiamos diskriminacijos	$t$	$p$
žemas	žemas	silpnas	-2,8801	<b>0,0042</b>
žemas	vidutinis	stiprus	-5,3975	<b>&lt;0,0001</b>
žemas	aukštas	stiprus	-5,7348	<b>&lt;0,0001</b>
vidutinis	žemas	nėra	-1,6482	0,1001
vidutinis	vidutinis	stiprus	-4,2309	<b>&lt;0,0001</b>
vidutinis	stiprus	stiprus	-4,961	<b>&lt;0,0001</b>
aukštas	žemas	nėra	0,7627	0,4461
aukštas	vidutinis	nėra	-0,8206	0,4124
aukštas	aukštas	nėra	-2,2856	0,0228

*Pastaba.* Statistiškai reikšmingi rezultatai pažymėti paryškintu šriftu.

## 4. REZULTATŲ APTARIMAS

### 4.1. Darbuotojų diskriminacijos dėl amžiaus suvokimą sąlygojantys veiksniai

Tyrimo metu buvo siekiama patikrinti, kokie veiksniai sąlygoja darbuotojų suvokiamą diskriminaciją dėl amžiaus.

Atlikus lyginamąsias analizes pastebėta, kad labiausiai diskriminuojami dėl amžiaus Lietuvoje jaučiasi jaunesni nei 24 m. ir vyresni nei 55 m. amžiaus darbuotojai. Gauti rezultatai atitinka anksčiau kitose šalyse atliktų tyrimų rezultatus. Dauguma anksčiau diskriminaciją dėl amžiaus nagrinėjusių tyrimų tyrė vyresnių darbuotojų padėtį darbo rinkoje. Šiuose tyrimuose pastebėta, kad būtent vyresni nei 55 metų amžiaus darbuotojai susiduria su labiau išreikšta diskriminacija dėl amžiaus nei visi kiti už juos jaunesni darbuotojai (Rabl & Triana, 2013). Jaunesnių nei 24 metų amžiaus darbuotojų suvokiamos diskriminacijos dėl amžiaus rezultatai anksčiau atliktų tyrimų rezultatams taip pat neprieštarauja. Gauti rezultatai patikslina, kad iš visų jaunų darbuotojų, diskriminaciją dėl amžiaus savo atžvilgiu labiausiai jaučia būtent karjerą dar tik pradedantys darbuotojai. Vokietijoje atliko (Rabl & Triana, 2013) tyrimo duomenimis, labiausiai diskriminuojami dėl amžiaus jautėsi jauni darbuotojai iki 35 m. Be kita ko, diskriminaciją dėl amžiaus yra labiau jaučiama tarp anksčiau įgytos su esamo darbo pobūdžiu susijusio darbo patirties turėjusių respondentų. Tikėtina, kad tokie rezultatai buvo gauti dėl to, kad ankstesnę darbo patirtį turėję darbuotojai lygina savo ankstesnio darbo patirtį su esamu darbu ir dėl to yra labiau pastabūs diskriminacijos dėl amžiaus apraiškoms. Taip pat gali būti, kad tokie darbuotojai kelia daugiau reikalavimų būti pripažinti organizacijoje. Manytina, kad įvykius įvykiams, kurie juos priverčia jaustis nepripažintais, tokius įvykius darbuotojai greičiau palaiko patirtos diskriminacijos dėl amžiaus įrodymu. Vis dėlto, gautus rezultatus reikėtų vertinti atsargiai dėl gana didelio imčių skirtumo tarp ankstesnė su esamo darbo pobūdžiu susijusio darbo patirtį turėjusių ( $N = 298$ ) ir neturėjusių respondentų ( $N = 89$ ).

Atlikus darbuotojų suvokiamos diskriminacijos dėl amžiaus prognozinių veiksnių analizę, regresijos analizė parodė, kad suvoktą darbuotojų diskriminaciją dėl amžiaus neigiamu ryšiu tiesiogiai prognozuoja tik darbuotojų suvoktas organizacijos teisingumas. Taigi, esą diskriminuojami dėl amžiaus labiau jaučiasi tie darbuotojai, kurie mano, kad jų organizacija yra neteisinga.

Analizuojant rezultatus, iš pradžių nustebino tai, kad koreliacijos analizė parodė stiprią sąsają tarp vadovų etiškos lyderystės ir darbuotojų suvoktos diskriminacijos dėl amžiaus, tačiau vėliau atlikta regresijos analizė šio ryšio neparodė. Siekiant detaliau išnagrinėti suvoktos darbuotojų diskriminacijos dėl amžiaus sąsajas su suvoktu organizacijos teisingumu ir vadovų etiška lyderyste, papildomai buvo atlikta mediacijos analizė. Atlikus suvoktos darbuotojų diskriminacijos dėl amžiaus ir vadovų etiškos lyderystės sąveikos mediacijos analizę per darbuotojų suvoktą organizacijos teisingumą, pastebėta, kad suvokiamą darbuotojų diskriminaciją dėl amžiaus tiesiogiai prognozuoja darbuotojų suvoktas organizacijos teisingumas ir netiesiogiai prognozuoja vadovų etiška lyderystė, tarpininkaujant organizaciniam teisingumui. Tokie rezultatai rodo, kad kai darbuotojai savo organizaciją suvokia kaip teisingą, jie mažiau jaučia esą diskriminuojami dėl amžiaus. Be kita ko, vadovų etiška lyderystė didina suvokiamą organizacijos teisingumą ir tokiu būdu taip pat netiesiogiai prisideda prie mažiau suvokiamos darbuotojų diskriminacijos dėl amžiaus. Gauti rezultatai patvirtina (Brown et al., 2005) aprašytą etiškos lyderystės teorinį modelį, kuriame yra teigiama, kad etiški lyderiai savo pavaldiniams rodydami moralaus elgesio pavyzdį ir sudrausmindami neetiško elgesio apraiškas, didina organizacijos etišką klimatą. Darbuotojų diskriminacija dėl amžiaus gali būti laikoma viena iš neetiško elgesio apraiškų. Taigi, etiški lyderiai mažindami organizacijos neteisingumą, taip pat sumažina ir darbuotojų suvokiamą diskriminaciją dėl amžiaus. Be kita ko, šioje tyrimo dalyje gauti rezultatai papildė ankstesnių tyrimų rezultatus ir pateikia aiškesnę sąveiką tarp suvokiamos darbuotojų diskriminacijos, suvokiamo organizacijos teisingumo ir vadovų etiškos lyderystės. Taip pat parodo, kaip etiška lyderystė yra susijusi su darbuotojų diskriminacijos dėl amžiaus suvokimu.

Analizuojant duomenis pagal penktąjį tyrimo uždavinį gauti rezultatai rodo, kad darbuotojų suvokiamo organizacijos teisingumo ir suvokiamos jų diskriminacijos dėl amžiaus sąveika taip pat ir nuo darbuotojų saviveiksmingumo ir savo pačių kompetencijų vertinimo. Kai darbuotojų saviveiksmingumas yra aukštesnis, silpnėja ryšys tarp suvokiamo organizacijos teisingumo ir suvokiamos darbuotojų diskriminacijos dėl amžiaus. Be kita ko, kai darbuotojai, mano, kad jų profesinės kompetencijos yra aukštos, ryšys tarp suvokiamo organizacijos teisingumo ir suvokiamos darbuotojų diskriminacijos dėl amžiaus stiprėja. Svarbu pastebėti, kad esant aukštam darbuotojų saviveiksmingumui, sąveika tarp suvokiamo organizacijos teisingumo ir suvokiamos diskriminacijos dėl amžiaus iš viso išnyksta (16 lentelė).

Mokslinėje literatūroje nebuvo rasta jokių tyrimų, kuriose būtų tiriama darbuotojų saviveiksmingumo ir / arba savo suvoktų kompetencijų vertinimo moderacija sąveikai tarp suvokiamo organizacinio teisingumo ir suvokiamos diskriminacijos dėl amžiaus. Vis dėlto, galima



manyti, kad aukštesnis darbuotojų saviveiksmingumas ir savo suvoktų kompetencijų vertinimas yra sietinas su teigiamesniu darbuotojo savo paties vertinimu. Inman (2001) pastebėjo, kad žmonės, kurie save vertina teigiamiau, gavę neigiamą įvertinimą iš aplinkinių jaučiasi labiau diskriminuojami nei tie, kurių savęs pačių vertinimas yra prastesnis.

Penktojo uždavinio rezultatai iš esmės paaiškina anksčiau atliktos darbuotojų suvokiamos diskriminacijos dėl amžiaus ir suviamo organizacijos teisingumo lyginamųjų analizių pagal darbuotojų savo pačių kompetencijų vertinimą rezultatus. Todėl šių lyginamųjų analizių rezultatai toliau neaptariami.

Toliau buvo ištirti įsitraukimo į darbą ir emocinio įsipareigojimo organizacijai prognoziniai veiksniai. Atlikta regresinė analizė parodė, kad įsitraukimą į darbą teigiamu ryšiu prognozuoja vadovų etiška lyderystė, darbuotojų saviveiksmingumas ir savo kompetencijų vertinimas. Taip pat neigiamu ryšiu įsitraukimą į darbą prognozuoja suvokta darbuotojų diskriminacija dėl amžiaus. Gauti rezultatai reiškia, kad kai darbuotojai savo vadovus laiko etiškais lyderiais, o darbuotojų saviveiksmingumas ir savo kompetencijų vertinimas yra aukšti, tokie darbuotojai yra linkę labiau įsitraukti į savo darbą. Be kita ko, jeigu darbuotojai suvokia esą diskriminuojami dėl amžiaus, jų įsitraukimas į darbą mažėja. Rezultatai anksčiau atliktiems tyrimams neprieštarauja. Mokslinėje literatūroje pastebėta, kad suvokta darbuotojų diskriminacija yra susijusi su mažesniu įsitraukimu į darbą (Bayl-Smith & Griffin, 2014; James et al., 2013).

Emocinio įsipareigojimo organizacijai prognozinių veiksnių analizė parodė, kad emocinį įsipareigojimą organizacijai teigiamais ryšiais prognozuoja darbuotojų suvoktas organizacijos teisingumas, vadovų etiška lyderystė ir įsitraukimas į darbą. Gauti rezultatai reiškia, kad kai darbuotojai savo organizaciją suvokia kaip teisingą, vadovus laiko etiškais lyderiais ir yra labiau įsitraukę į darbą, šių darbuotojų emocinis įsipareigojimas organizacijai sustiprėja. Rezultatai anksčiau atliktiems tyrimams neprieštarauja. Mokslinėje literatūroje rasta patvirtinimų, kad procedūrinis teisingumas su darbuotojų įsipareigojimu organizacijai yra susijęs (Magoshi & Chang, 2009).

#### Tyrimo ribotumai ir rekomendacijos

Šiame tyrime, analizuojat suvoktos darbuotojų diskriminacijos dėl amžiaus prognozinius veiksniai ir jos sąsajas su darbuotojų įsitraukimu į darbą bei emociniu įsipareigojimu organizacijai, buvo tiriama bendra darbuotojų imtis. Gauti rezultatai parodė preliminarias suvoktos darbuotojų diskriminacijos dėl amžiaus sąsajas su darbuotojų įsitraukimu į darbą bei emociniu įsipareigojimu

organizacijai. Vis dėlto, respondentų imtys pagal organizacijos sektorių ir ekonominę veikos rūšį pasiskirstė nevienodai. Dėl to, nebuvo galima įvertinti galimų suvokiamos diskriminacijos ir su ja siejamų kitų veiksnių skirtumų tarp organizacijų sektorių ir vykdomos ekonominės veiklos rūšies. Nors suvoktos darbuotojų diskriminacijos dėl amžiaus skirtumai pagal šiuos rodiklius nebuvo šio tyrimo tikslas, į ateityje atliekamus šios temos tyrimus tokį palyginimą būtų galima įtraukti.

Vertinant šio tyrimo rezultatus taip pat vertėtų atsižvelgti, kad tirti veiksniai buvo vertinami respondentų savistabos ir savirefleksijos metodais. Pastebėtina, kad pagrindiniai tyrime nagrinėti veiksniai – suvokiama diskriminacija dėl amžiaus, suvokiamas organizacijos teisingumas ir eitiška lyderystės – yra gana neigiami veiksniai. Neigiamus veiksnius nagrinėjant savistabos ir savirefleksijos metodais, padidėja rizika, kad respondentų atsakymus gali veikti socialinio pageidaujamumo veiksnys. Vis dėlto, nors tyrime naudoti savistabos ir savianalizės metodai turi trūkumų, mokslinėje literatūroje jie vis dar yra įvardijami kaip galimai geriausi būdai įvertinti žmonių subjektyviai jaučiamas bei vertinamas būsenas (Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000).

Tyrimo metu buvo rasta darbuotojų saviveiksmingumo ir / arba savo kompetencijų vertinimo moderacija sąveikai tarp suvokiamo organizacijos teisingumo ir suvokiamos diskriminacijos dėl amžiaus. Atlikus literatūros analizę, nebuvo rasta jokių tyrimų, kurie būtų tyrę saviveiksmingumo ir / arba kompetencijų vertinimo ryšį su suvokiamu organizacijos teisingumu ir / arba suvokiamos diskriminacijos dėl amžiaus ne tiesiogiai, bet per moderacinę sąveiką. Rekomenduojama būsimuose moksliniuose tyrimuose detaliau ištirti darbuotojų saviveiksmingumo ir savo kompetencijų vertinimo moderaciją sąveikai tarp suvokiamo organizacijos teisingumo ir suvokiamos diskriminacijos dėl amžiaus.

## 5. IŠVADOS

1. Diskriminaciją dėl amžiaus labiausiai jaučia darbuotojai, kurie yra jaunesni nei 24 m. ir vyresni nei 55 m. amžiaus ir / arba yra turėję ankstesnio su esamo darbo pobūdžiu susijusio darbo patirties.
2. Savo organizaciją labiausiai neteisinga laiko darbuotojai, dirbantys viešojo sektoriaus organizacijose ir / arba savo profesines kompetencijas vertinantys kaip ženkliai per žemas arba per aukštas esamam darbui atlikti.
3. Savo vadovus labiau etiškais laiko jauni, 19-29 m. amžiaus darbuotojai, ir / arba organizacijoje dirbantys ne ilgiau nei 2 metų. Taip pat tie darbuotojai, kurie savo profesines kompetencijas vertinana kaip itin per žemas arba smarkiai per aukštas turimo darbo užduotims atlikti.
4. Žemesniu saviveiksmingumu pasižymėjo moterys ir tie darbuotojai, kurie mano, kad jų profesinės kompetencijos yra žemos.
5. Suvokiamą darbuotojų diskriminaciją dėl amžiaus tiesiogiai prognozuoja darbuotojų suvoktas organizacijos teisingumas ir per tarpininkaujantį organizacinį teisingumą netiesiogiai prognozuoja vadovų etiška lyderystė.
6. Sąveiką tarp darbuotojų suvokiamo organizacijos teisingumo ir suvokiamos diskriminacijos dėl amžiaus moderuoja darbuotojų saviveiksmingumas ir savo pačių profesinių kompetencijų vertinimas.
7. Įsitraukimą į darbą teigiamu ryšiu prognozuoja vadovų etiška lyderystė, darbuotojų saviveiksmingumas ir savo kompetencijų vertinimas. Taip pat neigiamu ryšiu įsitraukimą į darbą prognozuoja suvokta darbuotojų diskriminacija dėl amžiaus.
8. Emocinį įsipareigojimą organizacijai teigiamais ryšiais prognozuoja darbuotojų suvoktas organizacijos teisingumas, vadovų etiška lyderystė ir įsitraukimas į darbą.

## LITERATŪRA

- Adams, B. G., Meyers, M. C., & Sekaja, L. (2020). Positive Leadership: Relationships with Employee Inclusion, Discrimination, and Well-Being. *Applied Psychology, 69*(4), 1145-1173. doi: <https://doi.org/10.1111/apps.12230>
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology, 67*(5), 422-436. doi: 10.1037/h0040968
- Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Oxford, England: Addison-Wesley.
- Ambrose, M., & Schminke, M. (2009). The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation. *The Journal of applied psychology, 94*, 491-500. doi: 10.1037/a0013203
- Babalola, M. T., Stouten, J., & Euwema, M. (2016). Frequent change and turnover intention: The moderating role of ethical leadership. *Journal of business ethics, 134*(2), 311-322. doi: 10.1007/s10551-014-2433-z
- Bahadori, M., Ghasemi, M., Hasanpoor, E., Hosseini, M., & Alimohammadzadeh, K. (2021). The influence of ethical leadership on the organizational commitment in fire organizations. *International Journal of Ethics and Systems, ahead-of-print*. doi: 10.1108/IJOES-04-2020-0043
- Bayl-Smith, P. H., & Griffin, B. (2014). Age discrimination in the workplace: identifying as a late-career worker and its relationship with engagement and intended retirement age. *Journal of Applied Social Psychology, 44*(9), 588-599. doi: <https://doi.org/10.1111/jasp.12251>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13*(3), 209-223. doi: 10.1108/13620430810870476
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 389-411. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY, US: W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.
- Bentley, T. A., Teo, S. T., Catley, B., Blackwood, K., Roche, M., & O’Driscoll, M. P. (2019). Factors influencing leave intentions among older workers: a moderated-mediation model. *Personnel Review, 48*(4), 898-914. doi: 10.1108/PR-03-2018-0095

- Bertolino, M., Truxillo, D. M., & Fraccaroli, F. (2013). *Age effects on perceived personality and job performance.*
- Bian, Y. (2021). *Can Ethical Leadership Reduce Workplace Deviant Behavior?: An Analysis Based on Localization Scale.*
- Britton, J. O., & Thomas, K. R. (1973). Age and sex as employment variables: Views of employment service interviewers. *Journal of Employment Counseling, 10*(4), 180-186.
- Broadbridge, A. (2001). Graduate Careers: Is Retailing A Serious Option?
- Brown, M., & Treviño, L. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly, 17*, 595-616. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.10.004
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 595-616. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(2), 117-134. doi: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- C.K. Chiu, W., Chan, A. W., Snape, E., & Redman, T. (2001). Age Stereotypes and Discriminatory Attitudes towards Older Workers: An East-West Comparison. *Human Relations, 54*(5), 629-661. doi: 10.1177/0018726701545004
- Carone, G., & Costello, D. (2006). Can Europe afford to grow old? *Finance and Development, 43*-53.
- Chiesa, R., Toderi, S., Dordoni, P., Henkens, K., Fiabane, E. M., & Setti, I. (2016). Older workers: stereotypes and occupational self-efficacy. *Journal of Managerial Psychology, 31*(7), 1152-1166. doi: 10.1108/JMP-11-2015-0390
- Choi, J. (2008). Event justice perceptions and employees' reactions: Perceptions of social entity justice as a moderator. *Journal of Applied Psychology, 93*(3), 513-528. doi: 10.1037/0021-9010.93.3.513
- Christian, M., Garza, A., & Slaughter, J. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology, 64*, 89-136. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x
- Chughtai, A. A. (2015). Creating safer workplaces: The role of ethical leadership. *Safety Science, 73*, 92-98. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.11.016>
- Chung, Y. B. (2001). Work Discrimination and Coping Strategies: Conceptual Frameworks for Counseling Lesbian, Gay, and Bisexual Clients. *The Career Development Quarterly, 50*(1), 33-44. doi: <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2001.tb00887.x>

- Cleveland, J. N., & Hollmann, G. (1990). The effects of the age-type of tasks and incumbent age composition on job perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, *36*(2), 181-194. doi: 10.1016/0001-8791(90)90026-X
- Crandall, C. S., & Eshleman, A. (2003). A justification-suppression model of the expression and experience of prejudice. *Psychol Bull*, *129*(3), 414-446. doi: 10.1037/0033-2909.129.3.414
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, *58*(2), 164-209. doi: 10.1006/jvbe.2001.1791
- Dovidio, J.F. and Hebl, M.R. (2005). Discrimination at the Level of the Individual: Cognitive and Affective Factors. In: Dipboye, R.L. and Colella, A., Eds., *Discrimination at Work*, Erlbaum, Mahwah, 11-35.
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. *Journal of business ethics*, *130*(1), 59-67. doi: 10.1007/s10551-014-2196-6
- Dhanani, L., Beus, J., & Joseph, D. (2018). Workplace discrimination: A meta-analytic extension, critique, and future research agenda. *Personnel Psychology*, *71*, 147-179. doi: 10.1111/peps.12254
- Fasbender, U., & Gerpott, F. H. (2021). To share or not to share: A social-cognitive internalization model to explain how age discrimination impairs older employees' knowledge sharing with younger colleagues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *30*(1), 125-142. doi: 10.1080/1359432X.2020.1839421
- Fee Yean, T., & Yusof, A. (2016). Organizational Justice: A Conceptual Discussion. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *219*, 798-803. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.05.082
- Finkelstein, L., M., & Farrell, S., K. (2007). An expanded view of age bias in the workplace *Aging and work in the 21st century*. (pp. 73-108). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Finkelstein, L. M., & Burke, M. J. (1998). Age Stereotyping at Work: The Role of Rater and Contextual Factors on Evaluations of Job Applicants. *The Journal of General Psychology*, *125*(4), 317-345. doi: 10.1080/00221309809595341
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *J Pers Soc Psychol*, *82*(6), 878-902.

- Ghosh, P., Rai, A., & Sinha, A. (2014). Organizational justice and employee engagement: Exploring the linkage in public sector banks in India. *Personnel Review*, *43*. doi: 10.1108/PR-08-2013-0148
- Gokul, A., Sridevi, G., & Srinivasan, P. (2012). *The Relationship Between Perceived Organizational Support, Work Engagement and Affective Commitment*.
- Greenbaum, R. L., Quade, M. J., & Bonner, J. (2014). *Why Do Leaders Practice Amoral Management? A Conceptual Investigation*.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY, US: Guilford Press.
- Hakanen, J., Ropponen, A., Schaufeli, W., & De Witte, H. (2018). Who is Engaged at Work?: A Large-Scale Study in 30 European Countries. *Journal of occupational and environmental medicine*, *61*. doi: 10.1097/JOM.0000000000001528
- Hannah, S., Jennings, P., Bluhm, D., Peng, A., & Schaubroeck, J. (2014). Duty orientation: Theoretical development and preliminary construct testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *123*, 220–238. doi: 10.1016/j.obhdp.2013.10.007
- Hartmann, L. C., & Bambacas, M. (2000). Organizational Commitment: A Multi Method Scale Analysis and Test Of Effects. *The International Journal of Organizational Analysis*, *8*(1), 89-108. doi: 10.1108/eb028912
- Hedge, J. W., Borman, W. C., & Lammlein, S. E. (2006). *The aging workforce: Realities, myths, and implications for organizations*. Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Hewstone, M., Rubin, M., & Willis, H. (2002). Intergroup Bias. *Annual Review of Psychology*, *53*(1), 575-604. doi: 10.1146/annurev.psych.53.100901.135109
- Hornsey, M. J. (2008). Social identity theory and self-categorization theory: A historical review. *Social and Personality Psychology Compass*, *2*(1), 204-222. doi: 10.1111/j.1751-9004.2007.00066.x
- Inman, M. L. (2001). Do you see what I see?: Similarities and differences in victims' and observers' perceptions of discrimination. *Social Cognition*, *19*(5), 521-546. <https://doi.org/10.1521/soco.19.5.521.19912>
- Young, J. L., & James, E. H. (2001). Token Majority: The Work Attitudes of Male Flight Attendants. *Sex Roles*, *45*(5), 299-319. doi: 10.1023/A:1014305530335
- James, J. B., McKechnie, S., Swanberg, J., & Besen, E. (2013). Exploring the workplace impact of intentional/unintentional age discrimination. *Journal of Managerial Psychology*, *28*(7-8), 907-927. doi: 10.1108/JMP-06-2013-0179

- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A., & Rich, B. L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 107-127. doi: 10.1037/0021-9010.92.1.107
- Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences—a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior, 32*(2), 264-290. doi: <https://doi.org/10.1002/job.698>
- Lau, D. C., & Liden, R. C. (2008). Antecedents of coworker trust: Leaders' blessings. *Journal of Applied Psychology, 93*(5), 1130-1138. doi: 10.1037/0021-9010.93.5.1130
- Lazauskaitė-Zabielskė, J. (2011). *Perceived overall justice of organization: its antecedents and role in organization*. (Doctoral dissertation), Vilniaus universitetas.
- Lazauskaitė-Zabielskė, J. (2008). Organizacinio teisingumo vaidmuo priimant sprendimus paaukštinti. *Psichologija, 38*. doi: 10.15388/Psichol.2008.0.2604
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist, 57*(9), 705-717. doi: 10.1037/0003-066X.57.9.705
- Loi, R., Lam, L. W., & Chan, K. W. (2012). Coping with Job Insecurity: The Role of Procedural Justice, Ethical Leadership and Power Distance Orientation. *Journal of business ethics, 108*(3), 361-372.
- Magley, V. J., Hulin, C. L., Fitzgerald, L. F., & DeNardo, M. (1999). Outcomes of self-labeling sexual harassment. *Journal of Applied Psychology, 84*(3), 390-402. doi: 10.1037/0021-9010.84.3.390
- Magoshi, E., & Chang, E. (2009). Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of World Business, 44*, 31-40. doi: 10.1016/j.jwb.2008.03.018
- Mayer, D., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Mawritz, M., & Salvador, R. (2009). How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108*, 1-13. doi: 10.1016/j.obhdp.2008.04.002
- Maynard, D. C., Joseph, T. A., & Maynard, A. M. (2006). Underemployment, Job Attitudes, and Turnover Intentions. *Journal of Organizational Behavior, 27*(4), 509-536. doi: 10.1002/job.389
- Marchiondo, L. A., Gonzales, E., & Ran, S. (2016). Development and validation of the Workplace Age Discrimination Scale. *Journal of Business and Psychology, 31*(4), 493-513. doi: 10.1007/s10869-015-9425-6



- Martínez, S. M., & Dorfman, P. W. (1998). The Mexican Entrepreneur. *International Studies of Management & Organization*, 28(2), 97-124. doi: 10.1080/00208825.1998.11656736
- Maurer, T. J., Barbeite, F. G., Weiss, E. M., & Lippstreu, M. (2008). New measures of stereotypical beliefs about older workers' ability and desire for development: Exploration among employees age 40 and over. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 395-418. doi: 10.1108/02683940810869024
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551. doi: 10.1037/0021-9010.78.4.538
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. doi: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326. doi: [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414. doi: 10.1177/1534484315603612
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433. doi: 10.5465/amr.1996.9605060217
- Morkevičiūtė, M., & Endriulaitienė, A. (2017). The role of a perceived ethical leadership style in the relationship between workaholism and occupational burnout. *International Journal of Psychology : a Biopsychosocial Approach*, 20, 61-82. doi: 10.7220/2345-024X.20.4
- Paggi, M., & Jopp, D. (2015). Outcomes of Occupational Self-Efficacy in Older Workers. *International journal of aging & human development*, 80. doi: 10.1177/0091415015607640
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. doi: 10.1037/h0037335
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2007). Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions. *Journal of Management*, 35(1), 158-188. doi: 10.1177/0149206308318617
- Rabl, T., & Triana, M. d. C. (2013). How German employees of different ages conserve resources: perceived age discrimination and affective organizational commitment. *The International*

- Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3599-3612. doi: 10.1080/09585192.2013.777936
- Ragins, B. R., & Cornwell, J. M. (2001). Pink triangles: Antecedents and consequences of perceived workplace discrimination against gay and lesbian employees. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1244-1261. doi: 10.1037/0021-9010.86.6.1244
- Redman, T., & Snape, E. (2006). The Consequences of Perceived Age Discrimination Amongst Older Police Officers: Is Social Support a Buffer?\*. *British Journal of Management*, 17(2), 167-175. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00492.x>
- Resick, C., Hargis, M., Shao, P., & Dust, S. (2013). Ethical Leadership, Moral Equity Judgments, and Discretionary Workplace Behavior. *Human Relations*, 66, 951-972. doi: 10.1177/0018726713481633
- Riordan, C., Schaffer, B., & Stewart, M. (2004). Relational demography within groups: Through the lens of discrimination.
- Rosen, B., & Jerdee, T. H. (1976a). The influence of age stereotypes on managerial decisions. *Journal of Applied Psychology*, 61(4), 428-432. doi: 10.1037/0021-9010.61.4.428
- Rosen, B., & Jerdee, T. H. (1976b). The nature of job-related age stereotypes. *Journal of Applied Psychology*, 61(2), 180-183. doi: 10.1037/0021-9010.61.2.180
- Rouse, L., Booker, K., & Stermer, S. P. (2011). Prejudice. In S. Goldstein & J. A. Naglieri (Eds.), *Encyclopedia of Child Behavior and Development* (pp. 1144-1145). Boston, MA: Springer US.
- Rudzkiėnė, V. ir Černikovaitė, M. (2013). *Socialinio teisingumo scenarijų kūrimas: kartos ir vertybių prioritetai*. SOCIN 2013: International Interdisciplinary Conference on Social Innovations "Social Innovations: Theoretical and Practical Insights": conference abstracts / Mykolas Romeris University. Paimta iš: <https://repository.mruni.eu/handle/007/16534?show=full>
- Schaufeli, W., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2017). An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 Validation Across Five Countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35, 1-15. doi: 10.1027/1015-5759/a000430
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. doi: 10.1023/A:1015630930326
- Shore, L. M and Goldberg, C. B. (2005). Age Discrimination in the Workplace. In: Dipboye, R.L. and Colella, A., Eds., *Discrimination at Work*, Erlbaum, Mahwah, 203-225.
- Sinkievič, B., Valickienė, R., P , & Valickas, A. (2015). *Darbuotojų ketinimo keisti darbą ir pasitenkinimo darbu sąsajos Lietuvoje*.

- Snape, E., & Redman, T. (2003). Too old or too young? The impact of perceived age discrimination. *Human Resource Management Journal*, 13(1), 78-89. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00085.x>
- Sonnetag, S., & Frese, M. (2003). Stress in organizations *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12. (pp. 453-491). Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *The Journal of Socio-Economics*, 29(6), 517-538. doi: 10.1016/S1053-5357(00)00085-8
- Treviño, L., Brown, M., & Hartman, L. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations - HUM RELAT*, 56, 5-37. doi: 10.1177/0018726703056001448
- Triana, M. d. C., Trzebiatowski, T., & Byun, S.-Y. (2017). Lowering the Threshold for Feeling Mistreated: Perceived Overqualification Moderates the Effects of Perceived Age Discrimination on Job Withdrawal and Somatic Symptoms. *Human Resource Management*, 56(6), 979-994. doi: <https://doi.org/10.1002/hrm.21812>
- Tu, Y., Lu, X., Choi, J. N., & Guo, W. (2019). Ethical Leadership and Team-Level Creativity: Mediation of Psychological Safety Climate and Moderation of Supervisor Support for Creativity. *Journal of business ethics*, 159(2), 551-565. doi: 10.1007/s10551-018-3839-9
- Turner, J. C. (1985). Social Categorization and Self-Concept: A Social Cognitive Theory of Group Behavior. In E. J. Lawler (Ed.), *Advances in Group Process: Theory and Research* (pp. 77-121). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Turner, J. C., & Reynolds, K. (2012). Self-categorization theory (pp. 399-417).
- Xu, A., Loi, R., & Ngo, H.-Y. (2014). Ethical Leadership Behavior and Employee Justice Perceptions: The Mediating Role of Trust in Organization. *Journal of business ethics*, 134, 1-12. doi: 10.1007/s10551-014-2457-4
- Zacher, H., Esser, L., Bohlmann, C., & Rudolph, C. W. (2018). Age, Social Identity and Identification, and Work Outcomes: A Conceptual Model, Literature Review, and Future Research Directions. *Work, Aging and Retirement*, 5(1), 24-43. doi: 10.1093/workar/way005
- Žukauskas, P., & Vveinhardt, J. (2008). Diskriminacija kaip darbuotojų tarpusavio santykių disfunkcija. 14.