



VILNIAUS UNIVERSITETAS  
FILOSOFIJOS FAKULTETAS  
PSICHOLOGIJOS INSTITUTAS

Inga Antulytė

**Įsitraukimo į darbą sąsajos su organizaciniu teisingumu, vadovavimo stiliumi ir  
darbinio gyvenimo kokybe**

Magistro darbas

Organizacinės psichologijos studijų programa

Darbo vadovė: doc. dr. Irena Žukauskaitė

Vilnius 2019

## TURINYS

SANTRAUKA.....	4
SUMMARY.....	5
SVARBIAUSIOS SĄVOKOS .....	6
PRATARMĖ.....	7
1. ĮVADAS.....	9
1.1. Įsitraukimas į darbą .....	9
1.1.1. Įsitraukimo į darbą konceptualizacija .....	9
1.1.2. Įsitraukimo į darbą veiksniai .....	11
1.1.3. Įsitraukimo į darbą svarba organizacijai ir darbuotojui .....	13
1.1.4. JD-R modelio interpretacijos įsitraukimo į darbą požiūriu .....	13
1.2. Organizacinis teisingumas.....	17
1.2.1. Organizacinio teisingumo konceptualizacija .....	17
1.2.2. Organizacinio teisingumo veiksniai .....	18
1.2.3. Organizacinio teisingumo svarba organizacijai ir darbuotojui .....	19
1.2.4. Organizacinio teisingumo sąsajos su įsitraukimu į darbą.....	20
1.3. Vadovavimo stilius.....	23
1.3.1. Vadovavimo stiliaus konceptualizacija.....	23
1.3.2. Vadovavimo stiliaus veiksniai .....	25
1.3.3. Vadovavimo stiliaus svarba organizacijai ir darbuotojui.....	26
1.3.4. Vadovavimo stiliaus sąsajos su įsitraukimu į darbą .....	26
1.4. Darbinio gyvenimo kokybė .....	28
1.4.1. Darbinio gyvenimo kokybės konceptualizacija .....	28
1.4.2. Darbinio gyvenimo kokybės veiksniai .....	30
1.4.3. Darbinio gyvenimo kokybės svarba organizacijai ir darbuotojui.....	31
1.4.4. Darbinio gyvenimo kokybės sąsajos su įsitraukimu į darbą.....	32
1.5. Tyrimo tikslas, klausimai / hipotezės .....	34
2. TYRIMO METODIKA.....	35
2.1. Tyrimo dalyviai.....	35
2.2. Tyrimo instrumentai .....	35
2.3. Tyrimo eiga.....	38
2.4. Duomenų analizė .....	39
3. REZULTATAI.....	40
3.1. Demografinių charakteristikų sąsajos su įsitraukimu į darbą, organizaciniu teisingumu ir vadovavimo stiliumi .....	41
3.2. Įsitraukimo į darbą, organizacinio teisingumo, vadovavimo stiliaus ir darbinio gyvenimo kokybės sąsajos .....	43

3.3. Įsitraukimą į darbą prognozuojantys veiksniai.....	45
3.3. Darbinio gyvenimo kokybės reikšmė organizacinio teisingumo ir įsitraukimo į darbą ryšiui 50	
4. REZULTATŲ APTARIMAS .....	52
IŠVADOS .....	57
PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS .....	58
LITERATŪRA .....	59
PRIEDAI.....	74
1 priedas. Demografinių duomenų anketa.....	74
2 priedas. Kreipimasis į tyrimo dalyvius.....	75
3 priedas. Kintamųjų skirstinio normalumo patikrinimas .....	76
4 priedas. Vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų vadovavimo stiliaus, įsitraukimo į darbą ir darbinio gyvenimo kokybės palyginimas .....	77
5 priedas. Mediacijos tyrimo modelis .....	78

## SANTRAUKA

Įsitraukimo į darbą sąsajos su organizaciniu teisingumu, vadovavimo stiliumi ir darbinio gyvenimo kokybe, Inga Antulytė, Vilnius, Vilniaus universitetas, 2019, 78 psl.

Sparčiai besikeičiančios ekonominės ir organizacinės tendencijos diktuoja naujų tyrimų duomenų poreikį, kurie atskleistų sąlygas, kurios sietųsi ir skatintų įsitraukimą į darbą. Tyrimo tikslas – nustatyti įsitraukimo į darbą sąsajas su organizaciniu teisingumu, vadovavimo stiliumi ir darbinio gyvenimo kokybe. Tyrimo dalyvių imtį sudarė – 182 darbuotojai (163 vyrai, 20 moterų, amžiaus vidurkis 45,11 m. ( $SD = 11,69$ )). Tyrime naudoti instrumentai - Utrecht įsitraukimo į darbą skalės trumpoji versija (angl. *Utrecht Work Engagement Scale, UWES - 9*) (Schaufeli & Bakker, 2003); Suvokiamo organizacinio teisingumo skalė (angl. *Perceived Organizational Justice Scale*) (Colquitt, 2001); Vadovavimo stiliaus klausimynas (angl. *Leadership Style Questionnaire*) (Northouse, 2007); Darbinio gyvenimo kokybės skalė (angl. *QWL – Quality of Work Life Scale*) (Sirgy et al., 2001). Atlikta koreliacinė analizė ir struktūrinis lygčių modeliavimas (*SEM*). Buvo nustatyta, kad kuo aukštesni suvokiamo organizacinio teisingumo, suvokiamo vadovavimo stiliaus ir darbinio gyvenimo kokybės lygiai, tuo stipriau darbuotojai yra įsitraukę į darbą, o suvokiamas organizacinis teisingumas formuoja darbuotojo darbinio gyvenimo kokybę, kas stiprina jo įsitraukimą į darbą.

**Raktiniai žodžiai:** įsitraukimas į darbą, organizacinis teisingumas, vadovavimo stilius, darbinio gyvenimo kokybė.

## SUMMARY

Relationship Between Work Engagement, Organizational Justice, Leadership Style and Quality of Work Life. Inga Antulytė, Vilnius: Vilnius University, 2019, p. 78.

The rapid change in economic and organizational structure trends dictate a need for new research data to reveal the conditions which relate to and promote work engagement. The main purpose of empirical research was to identify the relationship between work engagement, organisational justice, leadership style, and quality of work life. The sample consisted of 182 employees (163 men, 20 women, mean age being 45,11 ( $SD = 11,69$ )). Instruments used in research: *Utrecht Work Engagement Scale*, (*UWES – 9*; Schaufeli & Bakker, 2003); *Perceived Organizational Justice Scale* (Colquitt, 2001); *Leadership Style Questionnaire* (Northouse, 2007); *QWL – Quality of Work Life Scale* (Sirgy et al., 2001). Correlation analysis and structural equation modelling (*SEM*) were used. It was found that the higher levels of perceived organizational justice, leadership style and quality of work life are, the more increased work engagement is, and the perceived organizational justice shapes the work life quality, which encourages deep engagement in one's work.

**Keywords:** work engagement, organizational justice, leadership style, and quality of work life.

## SVARBIAUSIOS SĄVOKOS

**Įsitraukimas į darbą** (angl. *Work engagement*) – teigiama, patenkinanti tobulėjimo poreikius, susijusi su darbu emocinė būseną, apimanti energingumo, atsidavimo darbui ir pasinėrimo į darbą aspektus (Schaufeli & Bakker, 2003).

**Suvokiamas organizacinis teisingumas** (angl. *Perceived organizational justice*) – subjektyvus darbuotojo vertinimas, kiek organizacija teisingai elgiasi jo atžvilgiu laikydamosi tam tikrų taisyklių ir normų (Colquitt, 2001).

**Procedūros teisingumas** (angl. *Procedural justice*) – teisingumas, atspindintis priimtų sprendimų aiškumą, nuoseklumą, tikslumą, nešališkumą, galimybę dalyvauti sprendimų priėmimo procese (Colquitt, Scott, Rodell, Long, Zapata, Conlon, & Wesson, 2013).

**Skirstymo teisingumas** (angl. *Distributive justice*) – teisingumas, atspindintis organizacijos paskirstomų išteklių proporcingumą priimant sprendimus (Colquitt, 2001).

**Informacinis teisingumas** (angl. *Informational justice*) – teisingumas, atspindintis sprendimų priėmimo proceso rezultatų ir informacijos pateikimo apie sprendimų priėmimo procesą sąžiningumas (Colquitt, 2001).

**Tarpasmeninis teisingumas** (angl. *Interpersonal justice*) – teisingumas, atspindintis tarpasmeninių sąveikų lygmenį organizacijoje sprendimų priėmimo procese (Colquitt, 2001).

**Vadovavimo stilius** (angl. *Leadership style*) – vadovo elgesio būdas, kuriuo jis siekia daryti įtaką savo darbuotojams (Northouse, 2007).

**Į santykius orientuotas vadovavimo stilius** (angl. *Relationship oriented leadership style*) – vadovo elgesio būdas, kuriuo jis stengiasi padaryti, kad pavaldiniai jaustųsi patogiai patys, su kolegomis, su pačia grupe (Northouse, 2007).

**Į užduotį orientuotas vadovavimo stilius** (angl. *Task oriented leadership style*) – vadovo elgesio būdas, kuriuo jis kitiems padeda, apibrėždamas jų vaidmenis ir leisdamas jiems žinoti, ko iš jų yra tikimasi (Northouse, 2007).

**Darbinio gyvenimo kokybė** (angl. *Quality of work life*) – palankios darbo vietos sąlygos ir aplinka, palaikančios ir skatinančios darbuotojų pasitenkinimą, užtikrinant sąžiningą atlygį, saugumą ir augimo galimybes (Sirgy, Efraty, Siegel, & Lee, 2001).

## PRATARMĖ

Išmaniųjų technologijų era, pasireiškianti sparčiai kintančia darbo rinka, augančia konkurencija, dinamiška ir neprognozuojama darbo aplinka, organizacijų lyderius skatina vis aiškiau suprasti, kad technologinės pažangos sprendimai mažina žmoniškųjų išteklių poreikį (Dajani, 2015, p. 139), tačiau išmaniems procesams būtini ne tik išmanūs, bet ir stipriai motyvuoti, entuziastingi, lojalūs specialistai. XXI amžiuje organizacijos tampa „gyvais organizmais“, tad produktyvios darbo jėgos poreikis keičia darbo rinkos taisykles ir įgalina ieškoti kompleksinių įsitraukimo į darbą sprendimų, kad šis procesas taptų vertybiškai ir psichologiškai pagrįstas, sąmoningas ir ilgalaikis.

Mokslinės literatūros analizė rodo, kad organizacijos atžvilgiu aukštas įsitraukimo į darbą lygis ženkliai pagerina organizacijos veiklos ir finansinius rezultatus (Fleck & Inceoglu, 2010, p. 33; Bakker, 2010), sąlygoja mažesnę darbuotojų kaitą (Cohen, 1991; Barrick, Thurgood, Smith, & Courtright, 2015), pilną užimtumą, mažesnę klaidų kiekį ir geresnę produkto kokybę, stiprų įmonės įvaizdį, sunkiai nukonkuruojamą klientų pasitenkinimą bei lojalumą (Cohen, 1991). Darbuotojui įsitraukimas į darbą suteikia atvirą bendravimą, betarpišką priklausomybės jausmą, kolektyvinę atsakomybę ir savigarbą, produktyvius santykius su kolegomis ir vadovu, savo potencialo atskleidimą, kompetencinį augimą, pusiausvyros su asmeniniu gyvenimu atradimą ir asmeninių tikslų realizavimą (Jakubik, 2018).

Darbuotojo įsitraukimas į darbą pirmiausia traktuojamas kaip procesinis reiškinys, kuriam reikalinga tam tikra parama ir kontrolė, kad darbuotojas suvoktų savo vaidmenį, užduotis ir atsakomybes darbo vietoje. Didžiausią įtaką čia turi vadovo figūra, kadangi geriausiai gali perprasti darbuotojo poreikius, atpažinti ambicijas ir siekius, ir gebėti nukreipti organizacijos labai konkrečiai išreiškiamu būdu. Tam, kad būtų išlaikytas skaidrus organizacijos profilis, patvirtinantis teisingą sąnaudų ir atlygio santykį darbuotojo atžvilgiu, būtina darbuotojams leisti jausti ir matyti egzistuojantį organizacinį teisingumą, o tai vėl gi labiausiai siejasi su tiesioginio vadovo atsakomybe. Vis tik vadovo vaidmuo įsitraukimo į darbą procesuose nėra suabsoliutinamas, kadangi darbuotojas kaip asmenybė turi savo nuostatas ir savo įsivaizdavimą, kaip asmeniniai ir organizacijos tikslai turėtų būti realizuojami. Tad čia neišvengiamai įtraukiama ir darbinio gyvenimo kokybės dimensija, apimanti objektyvius ir subjektyvius darbuotojo polinkius ir elgsenas, kurių formavimąsi ir rezultatus lemia tiek pats darbuotojas ir jo asmeninė aplinka, tiek organizacija, tiek vadovas.

Mokslinės literatūros kontekste išryškėja lietuviškų šaltinių šia tematika trūkumas, apsiribojantis fragmentinių straipsnių pateikimu arba aukštojo mokslo studentų baigiamaisiais darbais. Užsienio tyrėjų gretose gausu atliktų tyrimų, orientuotų į įsitraukimo į darbą sąsajas su įvairiais kintamaisiais skirtinguose kontekstuose, tačiau dominuojantys regionai nėra Europos

lygmens, todėl gautų rezultatų aktualumas priimtinas tik iš dalies dėl kultūrinių, religinių ir kitų skirtumų. Be to, nėra tyrimų, kuriuose įsitraukimo į darbą matavimo modeliuose būtų integruoti visi išgryninti kintamieji – organizacinis teisingumas, vadovavimo stilius ir darbinio gyvenimo kokybė. Taip pat trūksta pagrindimo apie į darbinės užduotis ir į santykius orientuotą vadovavimo stiliaus įtaką įsitraukimui į darbą proporcijas, kadangi vienur (Gozukara & Simsek, 2015; Ghadi, Fernando, & Caputi, 2017) akcentuojamas dominuojantis transformacinis vadovavimas, kitur (Russel & Stone, 2002; De Clercq, Bouckennooghe, Raja, & Matsyborska, 2014) – vadovavimas tarnaujant, tuo tarpu šiuolaikiniam vadovui gali būti būdinga keletas vaidmenų ir konkretaus vadovavimo stiliaus pritaikyti gali būti nebeįmanoma.

Viena vertus, tai, kad aktyviausi Lietuvos mokslininkų tyrimai, orientuoti į darbuotojų motyvaciją, vyko beveik prieš dešimt metų (Marcinkevičiūtė ir Petrauskienė, 2007; Palidauskaitė, 2007; Bukšnytė ir Švobaitė, 2009; Bakanauskienė ir kiti, 2010; Merkys ir Brazienė, 2010), galėtų reikšti gerą žinią Lietuvos darbdaviams, kad galbūt bene du dešimtmečius ieškotos ir taikytos darbuotojų motyvacinės priemonės pagaliau pasiteisino ir tai jau nėra probleminė sritis, kur reikėtų ieškoti naujų kryptių situacijos pagerinimui. Kita vertus, viešose publikacijose internete įvairūs šaltiniai deklaruoja organizacijose atliktų tyrimų duomenis apie tai, kad darbuotojų motyvacijos problema vis dar išlieka mūsų šalyje, ypač vykstančios emigracijos kontekste, ir dažniausiai dėl to, kad darbdavių ir darbuotojų nuomonės dėl geresnio motyvavimo modelio išsiskiria, kadangi dauguma darbdavių į motyvavimo modelį neįtraukia darbuotojui svarbių asmeninio gyvenimo aspektų.

Taigi nėra aišku, ar tikrai teoriškai išryškinti įsitraukimui į darbą stipriausią įtaką turintys veiksniai – vadovavimo stilius, organizacinis teisingumas ir darbinio gyvenimo kokybė – gali turėti lemiamą poveikį įsitraukimui į darbą ir ar darbinio gyvenimo kokybė gali veikti kaip mediatorius tarp šių sąsajų kaip jų tarpusavio poveikio stiprintojas.



## 1. ĮVADAS

### 1.1. Įsitraukimas į darbą

Atsižvelgiant į visą eilę teigiamų įsitraukimo į darbą aspektų, aktualu išsiaiškinti, kokia yra jo samprata ir svarba organizacijoje, kokie veiksniai turi didžiausią poveikį ir kaip vystėsi šio reiškinio koncepcija, kad būtų galima išgryninti, kas gali padėti prognozuoti įsitraukimo į darbą sėkmę ir stipriausiai paveikti šio daugumos organizacijų siekinio sėkmę.

#### 1.1.1. Įsitraukimo į darbą konceptualizacija

Įsitraukimo (angl. *to engage*) terminas gali turėti daug prasmų – nuo tiesioginio emocinio atsidavimo, įgalinančio atitinkamai vykdyti savo pareigas, sąžiningų mainų formas, kaip atitinkamos elgsenos už ekonominį atlyginimą (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002), iki pastangų, vaidmens ar elgsenos veiksmų dalies, inicijuojančių pokyčius (Marcey & Schneider, 2008).

Vienas pirmųjų įsitraukimo, kaip daugialypės koncepcijos, apibrėžimą pristatė Kahn (1990), teigdamas, kad įsitraukimas yra kaip darbuotojų savęs panaudojimas darbinuose vaidmenyse per fizinę, pažintinę ir emocinę raišką veikiant psichologinėms sąlygoms: prasmingumui (angl. *meaningfulness*) (jausmas gaunant savęs investavimo į organizaciją grąžą), saugumui (angl. *safety*) (gebėjimas išreikšti save savo darbiname vaidmenyje be jokios neigiamų pasekmių baimės) ir prieinamumui (angl. *availability*) (fizinių, emocinių ir psichologinių resursų, reikalingų darbui, turėjimo jausmas). Panašiai ir Schaufeli kartu su kolegomis (2002, p. 74) įsitraukimą į darbą apibrėžė kaip pozityvią, teikiančią pilnatvę, ne trumpalaikę, specifinę, nuolatinę visapusišką būseną, kuri susideda iš energijos (angl. *vigor*) (aukštas energijos lygis ir gebėjimas greitai atgauti jėgas, noras investuoti pastangas ir laiką į savo darbą, nepasidavimas lengvam nuovargiui ir atkaklumas net ir susidūrus su sunkumais), atsidavimo (angl. *dedication*) (prasmingumo, reikšmingumo, atsidavimo, entuziazmo, didžiavimosi savo darbu jausmas, darbas suvokiamas kaip iššūkis) ir pasinėrimo (angl. *absorption*) (visapusiškas ir gilus įsitraukimas, įnikimas, susidomėjimas savo darbu, kuomet viskas kas aplinkui pasimiršta ir laikas prabėga nepastebimai greitai).

Tuo tarpu Wickramasinghe ir Perera (2014, p. 5) labiau akcentuoja aiškiai išreikštą pasitenkinimą darbu – entuziastingą dalyvavimą, kurio metu darbuotojai mėgaujasi tuo, ką daro, ir tai vertina, arba kaip darbuotojo aktyvi savirealizacija ir saviraiška atliekant darbinės užduotis, formuojanti ryšius su darbu, kitais darbinės aplinkos elementais ir pačiu savimi (Kahn, 1990; 1992).

Darbuotojo įsitraukimas (angl. *employees' engagement*) gali būti apibrėžiamas kaip darbuotojo noras visiškai save investuoti organizaciniam vaidmeniui (Saks, 2006) arba kaip

darbuotojo individuali investicija į savo vaidmenį (poziciją, pareigybę) organizacijoje (Khan, 1992). Kitų autorių (Schaufeli et al., 2002) įsitikinimu, toji investicija pati savaime yra sustiprinta darbuotojo nuostata darbo ir organizacijos atžvilgiu, kitaip tariant, tai yra savanoriškas darbuotojo nusiteikimas viršyti savo pareigybei apibrėžtas atsakomybes (daryti daugiau, nei tikimasi) tiek, kad padidintų savo priklausymo organizacijai lygį ir gerintų organizacijos veiklos interesus.

Apibendrinant įsitraukimą į darbą (angl. *work engagement*), jį galima apibrėžti kaip sąmoningą, pozityvų, aktyvų ir ilgalaikį darbuotojo nusiteikimą save investuoti organizacijos tikslų pasiekimui, jaučiant saugumą ir atliekamo darbo prasmę, turint visus darbinėms užduotims ir asmeninei savirealizacijai reikalingus išteklius. Laikui bėgant įsitraukimo koncepcija pradėta modeliuoti į teorinius modelius.

Deci ir Ryan (1985), ieškodami darbuotojų motyvacinių veiksnių, suformulavo Savideterminacijos teorijos (angl. *self-determination theory, SDT*) nuostatas, kurios apibrėžė natūralių vidinių tendencijų svarbą elgsenai darbe: darbuotojo įsitraukimo lygis priklauso nuo jo išsikeltų tikslų ir savo elgsenos koordinavimo jų pasiekimui. Būtent darbuotojo elgsena darbe geriausiai išreiškia jo motyvacinius polinkius: motyvacinis lygis tiesiogiai siejasi su jo pasitenkinimo darbu lygiu, o emocinė būseną turi tiesioginės įtakos jo motyvacijai. Jei darbuotojas sutrinka, praranda identitetą, pradeda slėpti savo jausmus, nebesidalinti idėjomis, akivaizdu, kad jis nėra motyvuotas, taigi nėra įsitraukęs, ir tai neigiamai veikia jo darbo rezultatus (Osborne & Hammoud, 2017, p. 52).

Verta paminėti Siegrist 1996 m. suformuotą Pastangų – Atlygio pusiausvyros modelį, (angl. *the effort–reward imbalance model, ERI*) kur darbo stresas apibūdinamas kaip išsibalansavimo tarp darbuotojo pastangų (išoriškai apibrėžiami darbo poreikiai ir vidinė motyvacija juos patenkinti) ir atlygio (darbo užmokestis, pagarba, pripažinimas, karjeros galimybės, socialinis saugumas ir pan.) rezultatas. Pusiausvyros tarp to, kiek darbuotojas stengiasi, ir kiek už tai gauna, praradimas gali sukelti ne tik vidinį nepasitenkinimą, bet ir fizinius sutrikimus, galbūt net lengvus psichikos negalavimus, paveikti subjektyvią sveikatą ir sąlygoti darbuotojo perdegimą (angl. *burnout*) (Tsutsumi & Kawakami, 2004; Siegrist, 1996; 2008; Bakker & Demerouti, 2014, p. 5). Populiarėjant pozityviajai psichologijai ir daugiau dėmesio skiriant žmogiškosioms stiprybėms, o ne sutrikimams, įsitraukimas į darbą pradėtas aiškinti kaip perdegimo sindromo priešingybė.

Socialinių mainų koncepcijoje (angl. *social exchange theory (SET)*) pabrėžiama, jog individai priima socialinius sprendimus vadovaudamiesi aiškiai suvokiamais patiriamais kaštais ir abipuse nauda, tad darbuotojų įsitraukimo laipsnį lemia teisinga motyvacija arba sąžiningi bei subalansuoti mainai tarp darbuotojo ir įmonės (Saks, 2006). Laikui bėgant, šie mainų santykiai virsta pasitikėjimu, lojalumu ir abipusiu įsipareigojimu (Cropanzo & Mitchell, 2005; Kahn, 1992; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Kita vertus, bet kokie mainai skirtingose darbovietėse su

skirtingais darbuotojais gali būti labai skirtingi ir nebūtinai taip pat nulemti išorės ar vidinių veiksmų.

Viena iš dažniausiai naudojamų darbuotojų įsitraukimo koncepcijų yra darbo reikalavimų – išteklių teorija (angl. *Job Demands–Resources (JD-R) Theory*) (Bakker & Demerouti, 2016), orientuota į darbo reikalavimų ir jam reikalingų išteklių balanso paiešką: tarp darbo reikalavimų ir jo resursų egzistuoja kintanti dinaminė pusiausvyra, kurią pažeidus galimi tam tikri sutrikimai: jei darbo reikalavimai nusveria resursų dimensiją, iškyla reali darbuotojo „perdegimo“ tikimybė su visomis galimomis to pasekmėmis (psichosomatiniai sutrikimai, stresas, įtampa, konfliktai ir pan.), ir, priešingai, jei ištekliai yra pusiausvyroje su darbo reikalavimais ar net juos nusveria, atsiranda palankios įsitraukimo sąlygos su teigiamomis to išdavamis (bendruomeniškumo, lojalumo polinkiai, motyvaciniai procesai ir pan.). Šiuo atveju teorinis modelis atrodo lankstesnis, labiau dinamiškas ir pritaikomas skirtingiems atvejams ir šis universalumo bruožas ypač svarbus, siekiant išmatuoti tokią daugialypę dimensiją, kaip įsitraukimas į darbą.

Apibendrinant galim kelti prielaidą, kad ir teorinių įsitraukimo į darbą koncepcijų apžvalgoje išryškėja stiprus moralinis – psichologinis lygmuo iš darbuotojo pusės ir neišvengiamai būtinas organizacinis lygmuo. Darbuotojo įsitraukimą gali lemti tiek jo paties suvokiama darbinio gyvenimo kokybė, tiek suvokiamas ir juntamas organizacinis teisingumas, tiek stipri vadovaujančioji figūra, šiame procese galinti atlikti tiek tarpininkaujantį, tiek moderuojantį vaidmenį.

### **1.1.2. Įsitraukimo į darbą veiksniai**

Kai kurie autoriai (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2008; Jakubik, 2018) pabrėždami situacinių darbo išteklių (pvz., autonomija, tiesioginio vadovo parama ir priežiūra, grįžtamasis ryšys) ir asmeninių išteklių (pvz., optimizmas, savarankiškumas, savigarba) kaip stipriausių kintamųjų, prognozuojant įsitraukimą į darbą svarbą, psichologinių aspektų, neakcentuoja. Jakubi (2018) požiūriu, atsižvelgiant į platų įsitraukimo į darbą apibrėžimų spektrą, be fiziologinių ir psichologinių aspektų būtina įtraukti ir kognityvinius, emocinius bei socialinius aspektus.

Įsitraukę darbuotojai pasižymi kur kas didesniu kruopštumu, atidumu, atsidavimu, kadangi jų psichologinis susitapatinimas su darbu yra gilaus emocinio pobūdžio (Shuck, Rocco, & Alborno, 2011). Anot Sharma ir Anupama (2010), Harter Schmidt ir Hayes (2002), darbuotojų įsitraukimą lemia darbuotojų pasitenkinimas atliekamu darbu, kadangi darbuotojai nėra linkę įsitraukti, jei atliekamas darbas jiems nepatinka. Tam pritaria ir Markos ir kt. (2010), teigdami, kad darbu patenkinti darbuotojai yra labiau įsitraukę – stengiasi kuo geriau atlikti savo darbą ir savo indėliu prisidėti prie organizacijos tikslų pasiekimo. Kaip pabrėžia Shuck ir kt. (2011), įsitraukę

darbuotojai pasižymi didesniu atidumu bei psichologiniu susitapatinimu bei parodo gilų emocinį ryšį su savo darbo vieta. 1 lentelėje pateikiama įsitraukimui į darbą įtaką darančių veiksnių santrauka.

1 lentelė. Įsitraukimo į darbą veiksniai

Veiksny	Apibūdinimas
Vertybinės nuostatos	Vienas iš darbuotojo įsitraukimą lemiančių veiksnių yra darbo tinkamumas, t. y. darbuotojo savo asmenybės nuostatų, įsitikinimų ir vertybių atitikimas dirbamam darbui. Taigi tai, ar darbas bus tenkinantis, priklauso nuo asmeninio darbuotojo santykio su juo (Shuck, 2011).
Asmeninių tikslų suderinimas su organizacijos tikslais	Darbuotojai yra asmeniškai suinteresuoti labiau įsitraukti, jei mato, kad su organizacijos pagalba pavyksta pasiekti jų asmeninius tikslus (Mokaya & Kipyegon, 2014). Ir atitinkamai, jei darbuotojai yra nusiteikę savo darbu realizuoti savo asmeninius tikslus, tuo stipriau jie bus linkę įsitraukti, o tai teigiamai veikia ir organizacijos tikslų realizavimą (Rich, Lepine, & Crawford, 2010).
Savęs tobulinimo, saviugdės terpė	Pasitenkinimo darbu veiksnį gali sustiprinti darbuotojų vidiniai ir išoriniai mokymai, kurių metu darbuotojai gali pagerinti savo žinias ir įgūdžius. Tai sustiprina darbuotojų darbinę savivertę ir įgalina dar labiau įsitraukti į darbą, kadangi sustiprėja ir pasitikėjimas savimi ne tik kaip asmeniu, kaip ir kaip specialistu (Mehrzi & Singh, 2016).
Darbuotojo ir darbdavio santykis	Akcentuojamas abipusis ryšys dalinantis atsakomybe ir atskaitomybe tiek iš žemesnio lygmens į aukštesnį, tiek atvirkščiai (Millar, 2012), o neretai būtent tiesioginis vadovas yra stipriausias darbuotojų įsitraukimo veiksnys (Shuck et al., 2011).
Valdymo standartai	Valdymo standartai yra tiek darbuotojų asmeninio savęs vertinimo organizacijoje, tiek darbuotojų vertinimo iš organizacijos pusės etalonai. Savęs vertinimas yra stiprus motyvatorius stengtis dirbti geriau ir labiau įsitraukti, tačiau būtinas objektyvus požiūris ir iš darbdavio pusės, o vertinimo kriterijus, kad jie būti sąžiningi, teisėti, adekvatūs ir pagrįsti, apsprendžia tam tikros organizacinės procedūros (Mackay et al., 2004).

Čia verta paminėti Dajani (2015, p. 138), kuris darbuotojų įsitraukimo veiksnius skirsto į penkias kategorijas: lyderystė (angl. *leadership*), organizacinis teisingumas (angl. *organisational justice*), atlyginimas (angl. *compensation*), darbo politika ir procedūros (angl. *work policies and procedures*), mokymai ir tobulinimas (angl. *training and development*). Pasak tyrėjo, apibrėžiant įsitraukimo reikšmę, pirmiausia vertėtų išskirti skirtumus tarp požiūrio (nuostatų), elgsenos ir rezultatų. Taigi akivaizdu, kad darbuotojo įsitraukimą lemiančių veiksnių gausa įgalina ieškoti susisteminto modelio, kuris apjungtų visas svarbiausias šio reiškinio dedamąsias.

Apibendrinant galima pažymėti, kad įsitraukimą į darbą sąlygoja tiek individualus moralinis – psichologinis lygmuo, apimantis vertybines darbuotojo nuostatas, asmenines ambicijas, siekinius ir pozityvų santykį su atliekamu darbu, tiek organizacijos lygmeniu suvokiamos galimybės realizuoti savo tikslus, vertybinių orientyrų atitikimas ir ypač organizacinis teisingumas, kurio adekvačiam suvokimui ir pajautimui didžiausią įtaką turi vadovo figūra, sąlygojanti objektyvų darbuotojo vertinimą, subjektyvų santykį su juo ir atitinkamą motyvaciją siekti maksimalių rezultatų organizacijai ir asmeninei darbuotojo sėkmei.

### **1.1.3. Įsitraukimo į darbą svarba organizacijai ir darbuotojui**

Kiekvienos įmonės ateities perspektyvos priklauso nuo lyderių gebėjimo išlaikyti pusiausvyrą tarp įmonės pelno siekinių, naujovių diegimo ir ryšių su darbuotojais (Hill & Birkinshaw, 2012). Kaip teigia Dajani (2015, p. 139), įmonių vadovybės aiškiai suvokia, kad naujų technologijų plėtra, išmanusis amžius įgalina siekti pagaminti daugiau produkcijos su mažiau žmogiškųjų išteklių, todėl suvokti ir tinkamai koordinuoti darbuotojų įsitraukimą, ypač moralinį, psichologinį, yra labai svarbu.

Darbuotojo įsitraukimas turi kelių lygmenų poveikį – jo moralei ir asmeniniam įsipareigojimui organizacijai (individualus lygmuo), jo lojalumui vidaus ir išorės klientams (tarpinis / jungiamasis lygmuo), taip pat jo produktyvumui bei visos organizacijos darbuotojų kaitai (organizacijos lygmuo) (Cohen, 1991). Kartu pripažįstama, kad įsitraukimas gali būti stiprus veiksnys, sukkeliantis tam tikrus pokyčius (Marcey & Schneider, 2008). Kaip pastebi Purcell (2014), darbuotojų įsitraukimas turi didelę įtaką organizacijos ilgalaikiškumui ir gali būti lemiantis veiksnys finansiniams rodikliams. Taigi, akivaizdu, kad stiprios darbuotojų įtraukimo strategijos lemia ne tik aukštesnį darbuotojų įsitraukimo lygį (Blattner & Walter, 2015), bet ir didesnę klientų pasitenkinimą, darbo našumą, produktyvumą ir pelną (Bowen, 2016), o taip pat mažesnę darbuotojų kaitą bei į nelaimingų atsitikimų darbe dažnį (Barrick et al., 2015).

Organizacijos požiūriu aukštas įsitraukimo į darbą lygis tiesiogiai lemia kur kas aukštesnius organizacijos veiklos rezultatus (Bakker, 2010; Fleck & Inceoglu, 2010, p. 33) - sąlygoja mažesnę darbuotojų kaitą, pilną užimtumą ir didesnę našumą, gerą produktų ir paslaugų kokybę, mažesnę klaidų kiekį, stiprų įmonės įvaizdį ir reputaciją, didesnę klientų pasitenkinimą ir lojalumą, - o darbuotojo požiūriu - atvirą bendravimą, priklausomybės jausmą, kolektyvinę atsakomybę, asmeninį prisirišimą, produktyvius santykius su kolegomis ir vadovu (Jakubik, 2018).

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą gali būti suprantamas kaip stiprus ir garantuotas psichologinis darbuotojų dalyvavimas organizacijos gyvenime, sąlygojantis tiek ženkliai mažėjančią darbuotojų kaitą, taip pat nepalankių reiškinių organizacijos viduje ir išorėje raišką, tiek didėjančią darbo našumą ir gerėjančius rezultatus, tiek stiprėjančią organizacijos įvaizdį bei labiau užtikrintą procesinį organizacijos funkcionavimą ilgalaikėje perspektyvoje.

### **1.1.4. JD-R modelio interpretacijos įsitraukimo į darbą požiūriu**

Šiame darbe centrine teorine koncepcija dėl jos universalumo ir pritaikymo lankstumo pasirinktas darbo reikalavimų – išteklių modelis (angl. *Job Demands–Resources model*) (toliau *JD-R* modelis), kuris orientuotas į visada neišvengiamai darbo procesuose dalyvaujančių pusių –

darbuotojo ir darbinės aplinkos pusiausvyros kūrimą ir išlaikymą, kadangi ši pusiausvyra teigiamai veikia tiek darbuotojus, tiek jų įsitraukimą į darbą, tiek organizacijos veiklą bei jos rezultatus.

Nors dauguma autorių *JD-R* modelį naudoja plačiai ir vertina dėl jo universalumo, vis tik Schaufeli ir Taris (2013) pastebi, kad ne visi klausimai yra išaiškinti, ypač epistemologine prasme: nėra aiškus reikalavimų (angl. *demands*) išteklių (angl. *resources*) terminų apibrėžimas ir atskyrimas, asmeninių išteklių įtraukimo aplinkybės, abipusis priežastinis ryšys ir modelio pritaikymas už individualaus lygmens ribų. Būtent per daug platus modelio pritaikomumas kelia abejonę, ar tikrai darbuotojų gerovei įtakos gali turėti bet koks darbo reikalavimas ir bet koks išteklis.

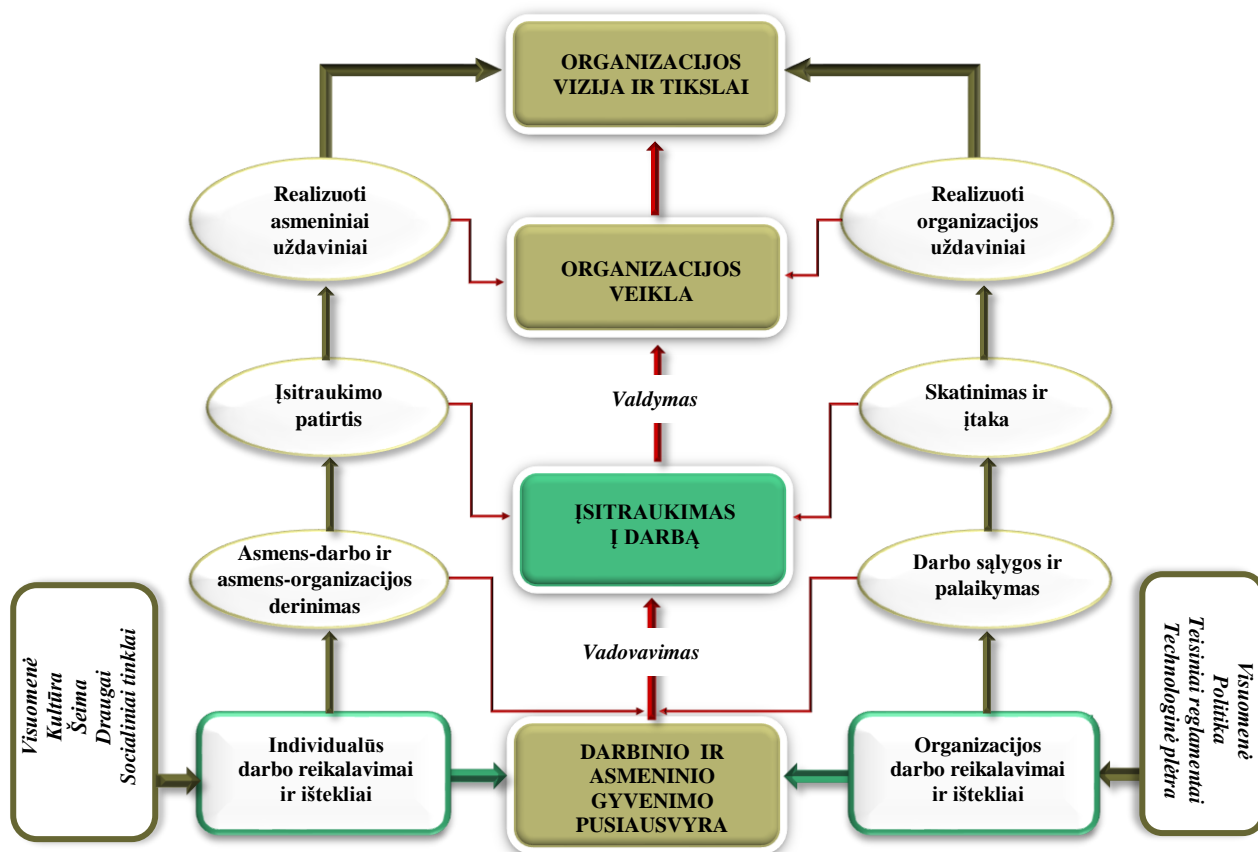
Šiuo atveju vertėtų prisiminti, kad *JD-R* koncepcija pradėta plėtoti Demerouti ir kitų (2001), kai buvo bandoma suprasti ir paaiškinti darbuotojų perdegimo (angl. *burnout*) priežastis. Remiantis Lee ir Ashforth (1996) metaanalize, kurioje buvo identifikuoti aštuoni darbo reikalavimų ir trylika darbo išteklių veiksniai, galimai turintys įtakos perdegimui, bei Struktūriniu perdegimo modeliu (Maslach et al., 1996, p. 36), buvo tvirtinama, kad darbo reikalavimai yra tie psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai aspektai, kurie reikalauja nuolatinių fizinių ir protinių pastangų (Demerouti et al., 2001, p. 501), ir kai jie ypač aukšti, natūralu, kad darbo našumas mažėja, energija senka. Bandant mobilizuoti papildomą energiją, vadovaujamosi Hockey (1997) Kompensacinės kontrolės modeliu (angl. *Model of Compensatory Control*), darbuotojai gali daryti pertraukas tarp darbo užduočių, persikirstyti užduočių krūvį ar atlikti mažiau sąnaudų reikalaujančias veiklas. Vis tik, jei darbuotojo darbinės energijos atkūrimas yra nepakankamas, jis gali išlikti nuolatinėje aktyvumo būsenoje ir palaipsniui „perdegti“. Tuo tarpu *darbo ištekliai* (grįžtamasis ryšys, darbo kontrolė, socialinė parama) apibrėžiami kaip galintys atlikti vieną iš veiksmų: a) būti funkcionalūs siekiant darbo tikslų; b) mažinti darbo išteklių poreikius ir su tuo susijusius fiziologinius ir psichologinius kaštus; c) skatinti asmeninį augimą ir tobulėjimą (Demerouti et al., 2001, p. 501).

Taigi pirminio *JD-R* modelio pagalba buvo siekiama suvaldyti du darbuotojų perdegimą lemiančius procesus – per aukštų darbo reikalavimų sąlygojamą užsilaikantį aktyvumą ir palaipsniui energetinį išsekimą. Motyvacinis perdegimo elementas čia veikė kaip savisaugos strategija, kad būtų laiku užkirstas kelias energijos eikvojimui. Vėliau Bakker ir kiti (2003) pastebėjo, kad darbo reikalavimų poveikis darbiniam išsekimui ypač stiprus tuomet, kai darbuotojas turi nepakankamai darbo išteklių. Schaufeli ir Bakker (2004) pateikė modifikuotą modelio versiją, kur buvo įtrauktas ir įsitraukimas į darbą kaip papildomas „perdegimo“ veiksnys, ir jie abu laikytini kaip tarpiniai ryšiai tarp darbo reikalavimų ir sveikatos problemų, darbo išteklių ir ketinimų išeiti iš darbo.

Taip *JD-R* koncepcijoje atsirado pozityvus psichologinis aspektas – siekiant paaiškinti ne tik neigiamą psichologinę būseną (perdegimą), bet ir teigiamą būklę - įsitraukimą į darbą, susijusią su visapusiška ir pozityvia protine darbo būsena, kuriai būdinga energija, atsidavimas ir įsisavinimas. Naujasis modelis reikalavo įtraukti motyvacinius darbo išteklių aspektus (Schaufeli & Taris, 2013, p.

46-47), skatinančius darbuotojus stengtis kuo geriau atlikti darbo užduotis ir tobulinti savo gebėjimus joms atlikti, kadangi tinkamas grįžtamasis ryšys gali paskatinti darbuotoją mokytis, tobulėti, taip stiprinant savo darbinę kompetenciją, tuo tarpu įtraukimas į valdymo sprendimų priėmimą bei parama atitinkamai sąlygoja tam tikrą autonomijos laisvę, o kartu ir tarpasmeninių ryšių poreikį.

Jakubik (2018), ieškodama kur kas platesnių JD-R modelio panaudojimo galimybių įtraukiant daugiau kintamųjų ir modeliui suteikiant kur kas sudėtingesnes interpretacijas, šiame modelyje išryškino aiškia įsitraukimo į darbą dimensiją per darbinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros (angl. *work-life balance*, WLB) koncepciją kaip stiprų įsitraukimo į darbą motyvatorių (1 pav.). JD-R modelyje tiesiogiai įsitraukimą į darbą veikiančiais veiksniais laikomi emocinis įsipareigojimas, pasitenkinimas darbu, požiūris į darbą, organizaciniai ištekliai, darbo ištekliai (autonomija, grįžtamasis ryšys, parama), asmeniniai ištekliai (savarankiškumas, optimizmas, atsparumas), taip pat energija, entuziazmas, energija.



1 pav. JD-R modelio modifikacijos įsitraukimo į darbą požiūriu (Jakubik, 2018)<sup>1</sup>

Individualius darbo reikalavimus ir išteklius pirmiausia veikia išoriniai veiksniai – visuomenė, kultūra, šeima, draugai, socialiniai tinklai. Tai, koks yra darbuotojo ambicijų, motyvacijos, asmenybės brandos, optimizmo, savarankiškumo ir savigarbos lygis, lemia asmens-darbo ir asmens-organizacijos dėmenų suderinamumą. Kai pasiekiamas šis suderinamumas, darbuotojas tampa aktyvus, šalia pagrindinio vaidmens noriai prisiima papildomas atsakomybes,

<sup>1</sup> Modelio vertimui iš originalo kalbos ir naudojimui šiame tyrime buvo gautas autorės leidimas.

geranoriškai dalijasi savo žiniomis su kolegomis ir yra pasiruošęs jiems padėti (Jakubik, 2018). Padedant vadovui ir asmeninei aplinkai, panaudodamas papildomas fizines ir pažintines pastangas, darbuotojas pasiekia aukštą įsitraukimo lygį. Įsitraukimo patirtį atspindi tiek emocinė būseną, tiek elgsena, kurios pagrindu darbuotojas nusiteikęs savo darbe nuveikti kur kas daugiau. Kitaip tariant, derinimas, įsisavinimas, susitapatinimas, gyvybingumas, energija, atsidavimas, entuziazmas, priklausomybės jausmas, išsiskyrimas iš kitų įgalina asmeninių tikslų, kaip reikšmingo indėlio, suvokimą, kurių pasiekimui svarbus vaidmuo tenka pasitenkinimui darbu, priklausomybės organizacijai jausmui, tobulėjimui ir karjeros galimybėms. Asmeniniai siekiai organizacijoje yra realizuojami, jei darbuotojas jaučia saugumą, pripažinimą, atliekamų darbų prasmę ir augimo potencialą (Jakubik, 2018).

Organizacijos darbo reikalavimus ir išteklius veikia išorinė aplinka, susidedanti iš visuomenės, politikos, teisinių institutų, o taip pat technologinės plėtros (Jakubik, 2018). Visi šie veiksniai formuoja atitinkamą organizacijos vertybinį kontekstą, kultūrą, etinius principus, nuostatas ir normas, ugdymo ir technologinę infrastruktūrą, o tai savo ruožtu daro įtaką bendriems organizacijos tikslams, jos veiklos vizijai, kuriamoms darbo sąlygoms, vadovybės profiliui. Jeigu organizacija gali garantuoti saugų ir patikimą darbo klimatą, suteikti autonomiją, lanksčias darbo aplinkybes, ugdymo sąlygas ir užtikrinti bendrą gerovę, ji darbuotojų bus vertinama ypač teigiamai. Svarbus vaidmuo čia tenka vadovui, galinčiam įkvėpti, motyvuoti ir skatinti darbuotojus, suteikiant jiems savarankiškumo ir dalyvavimo priimančiam sprendimus galimybes, taip įgalinant jų augimą bei klestėjimą. Jei darbuotojas yra įsitraukęs, jis dės kur kas daugiau pastangų ir maksimaliai sieks kokybės, taigi kartu didės ir darbo našumas, ir rezultatai. Organizacijos siekinių realizavimas lemia organizacijos finansinius rodiklius, jos statusą darbo rinkoje, įvaizdį ir reputaciją, produkcijos kokybę ir paklausą (Jakubik, 2018).

Jakubik siūlytas modifikuotas JD-R modelis buvo skirtas nuotolinio darbo (darbo iš namų) galimybėms iširti, todėl čia juntamas galbūt kiek per stiprus namų-darbo pusiausvyros akcentas. Kita vertus, JD-R modelio modifikacija įtraukia visus anksčiau minėtus svarbiausius įsitraukimo į darbą veiksnius, todėl, nors pačios autorės buvo pripažintas kaip nepakankamai empiriškai pagrįstas, vis tik temos kontekste gali būti naudojamas formuojant hipotetinius teiginius empiriniam tyrimui, tik vietoje namų-darbo gyvenimo pusiausvyros dimensijos naudojant darbinio gyvenimo kokybės aspektą, stipriau orientuotą ne į asmeninio ir darbinio gyvenimo suderinimą, bet į darbinio gyvenimo kokybės teikiamą šalutinį poveikį, kuomet palankūs veiksniai darbe sąlygoja palankias pasekmes ir asmeninio gyvenimo srityse:

- *Aukštesnė darbuotojų darbinio gyvenimo kokybė yra susijusi su didesniu jų įsitraukimu į darbą;*
- *Stipriau suvokiami vadovavimo stiliai sąlygoja stipresnį darbuotojų įsitraukimą į darbą;*
- *Suvokiamas aukštesnis organizacinis teisingumas lemia aukštesnį darbuotojų įsitraukimą į darbą.*



## 1.2. Organizacinis teisingumas

### 1.2.1. Organizacinio teisingumo konceptualizacija

Teisingumo koncepcija istoriškai vystėsi ilgiau nei teisinės disciplinos matmuo, o į socialinių mokslų ir psichologijos tyrėjų akiratį pateko tik XX a. viduryje, kuomet spartėjantys globalizacijos ir technologinės plėtros procesai stipriai palietė ir darbo rinką. Teisine prasme teisingumas suprantamas kaip veiksmas ar sprendimas apie moralinę, etinę, religinę, lygybės ir kitas teises (Pekurinen et al., 2017). Tuo tarpu organizacinis teisingumas (angl. *organizational justice*) - tai reiškiny, susijęs su sąžiningumo klausimais darbo vietoje (Nabatchi et al., 2006, p. 148-149), būdais, kuriais darbuotojai apibrėžia elgesio su jais darbo vietoje lygį ir pobūdį, priklausomai nuo kitų darbinių veiksnių (Moorman, 1991), o taip pat su darbuotojų suvokimu, kiek sąžiningai su jais yra elgiama ir kokią poveikį tas suvokimas daro organizacijos veiklos rezultatams (Greenberg, 1990).

Organizacinio suvokimo lygis ypač svarbus apibrėžiant šią sąvoką, kadangi būtent taip darbuotojai reaguoja į darbo vietų procedūras, sąveikas ir pasekmes, kaip į savaime suprantamai teisingus, vertina to, kuriam yra pavaldūs, etinį ir moralinį statusą (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007), ir to teisingumo mastą pajunta tuomet, kai jis yra pažeidžiamas (Hazzi, 2012, p. 164). Akivaizdu, kad tarp suvokiamo teisingumo ir darbuotojų elgsenos egzistuoja tiesioginis ryšys (Dittrich & Carrell, 1979; Farh et al., 1990; Moorman, 1991).

Organizacinio teisingumo koncepcijos užuomazgos siejamos su Lygybės teorija (angl. *Equity theory*) (Adams, 1963; 1965), teigiančia, kad žmonėms yra būdinga lyginti savo pačių suvokiamus darbo sąnaudas (laiko ir pastangų kaštai) ir rezultatus (darbo užmokestis, paaukštinimas, pripažinimas, darbo priemonės) su savo bendradarbių sąnaudomis ir rezultatais (Ghosh et al., 2017). Jei šiame lyginimo kontekste pusiausvyra yra teisinga, tikėtina, kad darbuotojai organizacijos atžvilgiu pasižymės panašiomis teigiamomis emocijomis, tačiau, jei pusiausvyra suprantama kaip neteisinga, darbuotojai jaus neteisybę ir stengsis pakeisti šią pusiausvyrą. Tai reiškia, kad darbuotojų įsitraukimą galima paveikti keičiant pageidaujama kryptimi (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng 2001).

Vystantis organizacinio teisingumo koncepcijai, mokslinėje literatūroje išryškėjo organizacinį teisingumą apibrėžiančios dimensijos (2 lentelė). Nors mokslininkai nesutaria, kelių dėmenų modelis yra tinkamiausias matuojant organizacinį teisingumą, bendrai yra aiški procedūros ir skirstymo teisingumo atskyrimo būtinybė (Tessema et al., 2014), o šių dviejų veiksnių modelis dažniausiai naudojamas kaip kitų modelių pagrindas (Alexander & Ruderman, 1987; Moorman, 1991; McFarlin & Sweeney, 1992; Karriker & Williams, 2009; Strom et al., 2014; Ghosh et al., 2017). Tuo tarpu neretai tarpasmeninis ir informacinis teisingumas priskiriami bendrai sąveikinio

teisingumo kategorijai, pabrėžiančiai lyderio – nario santykių suvokimą (Cropanzano et al., 2007; Colquitt, 2001; Al-Shbie et al., 2018), tačiau empirinių tyrimų pagrindu buvo nuspręsta, kad praktikoje būtinos dvi kryptys – informacinis paaikškinimas ir tarpasmeninis jautrumas, - kadangi šios dvi dimensijos yra nepriklausomos viena nuo kitos (Greenberg, 1990; Shapiro et al., 1994).

2 lentelė. *Organizacinio teisingumo dimensijos pagal Colquitt (2001a), DeConinck (2010), Murphy ir kt. (2006), Colquitt ir kt. (2013)*

Pavadinimas	Apibūdinimas
Skirstymo teisingumas (angl. <i>distributive justice</i> )	Teisingumas priimant sprendimus, įvertinant darbuotojo indėlį (pastangų, saviugdų) ir pasiektus rezultatus, lyginant su kitais darbuotojais (premijos, nuobaudos).
Procedūros teisingumas (angl. <i>procedural justice</i> )	Rezultatų paskirstymo procedūros, susijusios su jas kuriojančių asmenų nuoseklumu, sąžiningumu ir patikimumu (pvz., atlyginimų sistemos suvokimas).
Tarpasmeninis teisingumas (angl. <i>interactional justice</i> )	Tarpasmeninės emocijos, pasireiškiančios įgyvendinus procedūras.
Informacinis teisingumas (angl. <i>informational justice</i> )	Informacijos, perduotos apie priežastis, kodėl procedūros įgyvendinamos konkrečiu būdu, arba rezultatų nustatymo būdų tinkamumo vertinimas.

Apibendrintai suvokiamą organizacinį teisingumą galima apibrėžti kaip į sąmoningą darbuotojo įsitraukimo į darbą organizacijoje orientuotus procesus, apimančius sąžiningos ir teisingos elgsenos darbuotojų atžvilgiu raišką per formalias procedūras, susijusias su jų darbo vertinimu, bendrais organizacijos veiklos rezultatais, tarpusavio sąveika su tas procedūras įgyvendinančiais asmenimis ir informacine prieiga apie tų procedūrų atsiradimą ir įgyvendinimą.

### 1.2.2. Organizacinio teisingumo veiksniai

Iš pradžių tyrėjai atkreipė dėmesį į tai, kad organizacinis teisingumas glaudžiai susijęs su darbuotojų sveikata ir gerove (Fujishiro & Heaney, 2009; Elovainio et al., 2001; Tepper, 2001). Vėliau, atsižvelgiant į tai, kad individų tapatybė formuojama įvairių šaltinių – lyties, amžiaus, religinės orientacijos ir kitų, - išryškėjo organizacinės tapatybės (angl. *organizational identification*) svarba, t. y., kaip asmenys perima organizacinę narystę, reaguoja į organizacijos sėkmę ir nesėkmes, ir kaip suvokia visų šių veiksnių įtaką jų identitetui (Ashforth & Mael, 1989; Tangirala & Ramanujam, 2008).

Tuo tarpu ypač giliai suvokiamo organizacinio teisingumo matmenis tyrinėjęs Colquitt (2001a, p. 390-391) nustatė, kad visas organizacinio teisingumo dimensijas veikia skirtingi veiksniai (3 lentelė).

3 lentelė. *Organizacinio teisingumo veiksniai*

Pavadinimas	Apibūdinimas	Sąsajos su kitais kintamaisiais
Paskirstymo teisingumas	Darbuotojų pasitenkinimas yra jo darbo <i>rezultatų funkcija</i> , atskleidžianti konkretaus atvejo išsprendimo faktą ir turinį (Nabatchi et al., 2007, p. 150). Logika yra tiesioginė – individo pasitenkinimas didėja, jei jis tiki, kad jo atveju sprendimas yra tinkamas ir teisingas (Colquitt, 2001a).	Siejasi su į asmenį orientuotais kintamaisiais, todėl, tikėtina, kad <i>paskirstymo teisingumas teigiamai veiks darbuotojo pasitenkinimą rezultatais (angl. outcome satisfaction)</i> Colquitt (2001a, p. 390-391).
Procedūros teisingumas	Tai darbuotojų pasitenkinimo <i>proceso funkcija</i> – t. y. kokie žingsniai yra padaryti, kad būtų priimtas tam tikras sprendimas darbuotojų atžvilgiu (Nabatchi et al., 2007, p. 150-151). Tradiciniai principai - šališkumas, galimybė būti išgirstam ir sprendimo pagrindas - (Bayles, 1990). Glaudžiai siejasi su pasitikėjimu vadovybe (Cropanzano et al., 2007) ir lemia aukštą vadovų vertinimą iš pavaldinių pusės (McFarlin & Sweeney, 1992).	Siejasi su į organizaciją kaip sistemą orientuotais kintamaisiais, todėl, tikėtina, <i>procedūros teisingumas teigiamai veiks taisyklių laikymąsi organizacijoje (angl. rule compliance)</i> Colquitt (2001a). Procedūros teisingumo suvokimas yra neigiamai susijęs su darbuotojo ketinimu išeiti iš darbo (Dailey & Kirk, 1992) ir reikšmingai koreliuoja su organizaciniu įsipareigojimu (Folger & Konovsky, 1989; Martin & Bennett, 1996).
Tarpasmeninis teisingumas	Apima tarpasmeninę komunikaciją, pagarbą, klausimų tinkamumą ir pagrindimą, sąžiningumą, savalaikį grįžtamąjį ryšį, teisių gerbimą, išreiškiant, kiek žmonės elgiasi mandagiai, oriai ir pagarbiai vadovybės atžvilgiu (Nabatchi et al., 2007), o kartu siekiant paveikti darbuotojų reakcijas į priimtų sprendimų pasekmes (Colquitt et al., 2001a; Greenberg, 1993).	Siejasi su į vadovo-pavaldinio (arba lyderio-nario) santykį orientuotais kintamaisiais, todėl, tikėtina, kad <i>tarpasmeninis teisingumas teigiamai veiks lyderio vertinimą (angl. leader evaluation)</i> (Colquitt, 2001a).
Informacinis teisingumas	Orientacija į sprendimų priėmimo procedūrų taikymą ir paaiškinimą, kaip sprendimai buvo priimti ir kas galėtų padėti pagerinti teisingumo suvokimą (Colquitt et al., 2001a; Nabatchi et al., 2007). Tačiau tam, kad tie paaiškinimai būtų suvokiami kaip sąžiningi, jie turi būti pripažinti nuoširdžiais, perduodami be jokių išankstinių motyvų, pagrįsti loginiu pagrindu ir būti teisėti.	Siejasi su į grupinę savigarbą ir pasitikėjimą autoritetais orientuotais kintamaisiais, todėl, tikėtina, kad <i>informacinis teisingumas teigiamai veiks kolektyvinę pagarbą (angl. collective esteem)</i> Colquitt (2001a).

Apibendrinant suvokiamą organizacinį teisingumą veikiančius veiksniai, pažymėtina, kad paskirstymo teisingumo suvokimas priklauso nuo darbuotojo pasitenkinimo atlygiu už jo darbinis rezultatus, procedūros teisingumo suvokimą formuoja teisingumo proceso neutralumas, proceso dalyvių elgsena ir procesinius sprendimus priimančios institucijos patikimumas, tarpasmeninį teisingumą lemia vadovo-pavaldinio sąveika ir visos su tuo susiję teisingumo apraiškos, o informacinis teisingumas priklauso nuo valdančiosios institucijos įtikinimo dėl priimtų sprendimų teisingumo, sąžiningumo, skaidrumo ir teisėtumo.

### 1.2.3. Organizacinio teisingumo svarba organizacijai ir darbuotojui

Organizacinio teisingumo, kaip reikšmingos efektyvaus organizacijų funkcionavimo ir asmeninio atskirų darbuotojų pasitenkinimo sąlygos, svarba socialinių mokslų tyrėjų pastebėta

jau XXa. antroje pusėje (Greenberg, 1990). Organizacinis teisingumas pradėtas traktuoti kaip būtina organizacinių sprendimų dedamoji ir net kritiškai svarbi kiekvienos organizacijos efektyviam funkcionavimui, kadangi, organizacijos požiūriu, turi tiesioginę įtaką darbuotojų kaitai, teisingam išteklių paskirstymui, klientų pasitenkinimui ir lojalumui, vadovavimo kultūros ir politikos diegimui, bendrai organizacijos plėtrai, o taip pat yra susijusi su abejingos darbuotojų elgsenos rizikomis ir jų kontrole. Tuo tarpu darbuotojo požiūriu atspindi darbuotojų pasitenkinimą darbu, organizacinį pilietiškumą, įsipareigojimą, pasitikėjimą vadovybe ir pačia organizacija, požiūrį į darbo užduotis, priimamus sprendimus ir ryšius su kitais darbuotojais (Tansky, 1993; Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001). Darbuotojai, suvokdami, kad organizacijoje su jais elgiamasi teisingai, yra linkę užmegzti ir vystyti ryšius su organizacija, labiau įsipareigoti jai, išreikšti stipresnę savo vaidmenį joje, jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, pasitikėjimą ir abipusę kontrolę (Bakhshi, Kumar, & Rani, 2009, p. 145; Wang et al., 2010; Demirkiran et al., 2016). Tuo tarpu suvokiami nesąžiningi organizacijos veiksmai gali lemti neigiamas darbuotojų reakcijas – pasitraukimą, pasipriešinimą, vandalizmą, sabotажą ir kt. (Fox et al., 2001; Lilly, 2017) - ir turėti ilgalaikių emocinių pasekmių – nusivylimo, pervargimo ar perdegimo (Tziner & Sharoni, 2014).

Kai kurie autoriai siūlo organizacinio teisingumo abiejų profilių – organizacijos ir darbuotojo – sąveikos sustiprinimui atkreipti dėmesį į organizacinę kultūrą, pagrįstą konkrečiais vertybiniais, moraliniais ir etiniais orientyrais, kurių negalima pažeisti dėl bendros tvarkos išlaikymo (Özer et al., 2017, p. 2-3). Tikslingai įdiegus organizacinę kultūrą, organizacinio teisingumo principų diegimas turėtų palengvėti, kadangi jie, tikėtina, taps savaime suprantamais ir bus ne priverstinė priemonė iš valdančiosios pusės, bet pačių darbuotojų geranoriškai ir sąmoningai suvokiama organizacijos veiklos dalis.

Apibendrintai galima kelti prielaidą, kad suvokiamas organizacinis teisingumas gali tapti reikšminga organizacijos efektyvumo ir funkcionavimo užtikrinimo dedamoja, užtikrinančia teisingą sprendimų priėmimą ir išteklių paskirstymą, savalaikę ir tinkamą komunikaciją apie tai darbuotojams bei skaidrų ir motyvuojantį struktūrinių santykių puoselėjimą, jei šie procesai tinkamai formuos organizacinį darbuotojų identitetą - teiks darbuotojams pasitenkinimą darbu, skatins juos pasitikėti, būti pilietiškais organizacijos bendruomenėje, taigi, ir sąmoningai įsitraukti į darbą organizacijoje.

#### **1.2.4. Organizacinio teisingumo sąsajos su įsitraukimu į darbą**

Atsižvelgiant į organizacinio teisingumo socialinį-psichologinį aspektą – kad jis atsiskleidžia per darbuotojo suvokimo prizmę, - natūraliu lydinčiuoju aspektu tampa darbuotojo sąmoningumas, kadangi tik sąmoningas žmogus gali būti aktyvus, produktyvus ir entuziastingas. Pažymėtina, kad darbuotojo įsitraukimas nėra orientuotas į konkretų tikslą, momentinį įvykį ar

atsitiktinę situaciją (Khan & Habib, 2011; Saks, 2006), todėl įsitraukimas į darbą traktuotinas kaip procesinio pobūdžio psichologinė būklė.

Tyrėjams nustatčius stiprias sąsajas tarp tarpinio įsitraukimo ir „iš apačios einančių rezultatų“ (angl. *bottom-line outcomes*) - darbo rezultatų vertinimo, klientų pasitenkinimo, finansinės gražos (Schaufeli, 2013), - per darbinio gyvenimo aspektus pradėta ieškoti motyvacinių darbuotojų įsitraukimo veiksnių (Maslach & Leiter, 2008): teisingumo, tvaraus darbo krūvio, savikontrolės, bendruomenės, atlygio, vertybių. Tai reiškia, kad darbuotojas bus labiau motyvuotas įsitraukti į darbą, jei organizacijos vertybės atitiks jo vertybines nuostatas, už atliktą darbą jis gaus sąžiningą atlygį ir protingą darbo krūvį, kas formuos jo paties savikontrolę, suteiks galimybes įsitraukti į darbo bendruomenę, dalyvauti jos gyvenime ir patirti teisingumą. Kita vertus, individas savo socialinę tapatybę suvokia per sąveiką su kitais individais (Tyler & Blader, 2003), ir būtent tai gali tapti vidine motyvacija įsitraukti į darbą, kadangi įsitraukimas stiprina savivertę ir savigarbą (Al-Shbiel, Ahmad, Al-Shbail, Al-Mawali, & Al-Shbail, 2018). Šia prasme teigiama, kad organizacinis teisingumas yra vienas esminių pirminių veiksnių, darančių tiesioginę įtaką įsitraukimui į darbą (Moliner et al., 2008; Saks, 2006; Strom et al., 2014).

Socialinių mainų koncepcijos požiūriu, organizacinis teisingumas - tai simbolinis išteklius, skatinantis darbuotojų tarpusavio sąveikas. Šiuo atveju darbuotojų organizaciniai santykiai gali būti apibrėžiami kaip socialinių mainų tipas (Cropanzano & Mitchell, 2005), o suvokiamas organizacinis teisingumas skatina darbuotojus įsitraukti ir įsipareigoti šiems santykiams, sąlygojantiems abipusiškai vertingus, sąžiningus ir geranoriškus aspektus. Socialinių mainų branduoliu laikomas procedūros teisingumas, kadangi turi reikšmingą įtaką darbuotojo kognityvinėms, emocinėms ir elgsenos reakcijoms organizacijos atžvilgiu (Cohen-Charash & Spector, 2001), teigiamai veikia įsitraukimą į darbą, dalijimąsi žiniomis, novatoriškas iniciatyvas, palengvina organizacijos tikslų siekimą, vertybių suvokimą, prisitaikymą prie pokyčių (Lee et al., 2017).

Özer ir kt. (2017), analizavę įsitraukimo į darbą ryšį su organizaciniu teisingumu, nustatė, kad pastaroji koncepcija siejasi su pozityviu darbuotojo nusiteikimu entuziastingai dalyvauti organizacijos gyvenime, energingai įsitraukti į jos veiklas, įsipareigoti bendruomenei. Vis tik atlikus tyrimą su sveikatos priežiūros specialistais, buvo nustatyti tik vidutinio lygmens teigiami koreliacijos ryšiai.

Keyvanar su kolegomis (2014) tyrė organizacinio teisingumo ryšį su pozityvia organizacine darbuotojo elgsena, nustatė, kad organizacinis teisingumas yra teigiamai susijęs ne tik su emocine darbuotojų būseną (viltimi, optimizmu, savarankiškumu, atsparumu) ir įsitraukimu į darbą, bet ir asmeninių karjeros tikslų siekimu.

Usmani ir Jamal (2013), nagrinėję ryšius tarp organizacinio teisingumo ir pasitenkinimo darbu, nustatė, kad skirstymo teisingumas, sąžiningumas ir asmeninis laikas yra teigiamai susiję su pasitenkinimu darbu. Tam pritaria Köse (2014), identifikavęs, kad darbuotojai yra pasirengę dirbti daugiau ir geriau, jei tiki, kad su jais yra elgiamasi sąžiningai. Vis tik, nors skirstymo teisingumas laikomas vienu iš bazinių (Moon et al., 2008) ar net pagrindinių (Adams et al., 1965; Greenberg et al., 2004; Agarwal, 2014) organizacinio teisingumo rūšių, tyrimai atskleidžia tik ryšį tarp darbuotojo sąnaudų ir atlygio už darbą, o tai neatspindi įsitraukimo į darbą procesinių veiksnių.

Makens (2016) tyrė darbuotojų nuomonės raiškos sąsajas su organizaciniu susitapatinimu, galios takoskyra ir informaciniu teisingumu. Tyrimo metu pasitvirtino Morrison ir Milliken (2000, p. 706) suformuota koncepcija apie organizacinę tylą (angl. *organizational silence*) - vieną iš labiausiai nepageidautinų veiksnių organizacijoje, kadangi dėl nutylimų darbuotojų problemų gali susigeneruoti ilgalaikės neigiamos pasekmės – žema darbuotojų motyvacija, menkas pasitenkinimas, neefektyvūs valdymo sprendimai, nepakankami klaidų identifikavimo ir jų taisymo veiksmai, neveiksmingi organizacijos pokyčiai, išaugęs darbinis stresas ir darbuotojų kaita. Nustatyti stiprūs organizacinės tapatybės ryšiai su organizaciniu įsipareigojimu, pasitenkinimu, lojalumu ir įsitraukimu į darbą, o stipriausiai veikianti dimensija šiuose procesuose yra informacinis teisingumas.

Tyrėjai (Gillet et al., 2013) siekė išsiaiškinti bent du psichologinius aspektus, jungiančius transformacinį vadovavimą ir darbinio gyvenimo kokybę ir tai, kaip šiame kontekste darbinio gyvenimo kokybė veikia įsitraukimą į darbą. Nustatyta, kad transformacinis vadovavimas teigiamai prognozuoja skirstymo ir tarpasmeninį teisingumą, kurie savo ruožtu turi stiprų teigiamą ryšį su darbinio gyvenimo kokybe, o pastaroji turi stiprų teigiamą ryšį su įsitraukimu į darbą. Vadinasi, gali būti, kad tarp moderuojančių kintamųjų įterpus medijuojančius (tarpininkaujančius) kintamuosius, galima sustiprinti „vedančiųjų“ kintamųjų sąveiką.

Taigi stipresnį susitapatinimą su organizacija, įgalinantį sąmoningą įsitraukimą į darbą, lemia suvokiamas organizacinis teisingumas, apimantis sąžiningą darbo rezultatų vertinimą, adekvatų atlygį už dirbamą darbą ir savalaikę informaciją apie visas su tuo susijusias procedūras, tačiau tiesioginio poveikio sustiprinimui gali būti būtini tarpiniai kintamieji, kurie, priklausomai nuo darbuotojo suvokimo lygio, organizacijos ir darbuotojo sąveikos bei išsiskiriančių organizacinio teisingumo dimensijų pagal sprendimų priėmimo procedūras ir jų įgyvendinimo procesus, gali būti skirtingi.

Kadangi esminis organizacinio teisingumo aspektas yra suvokimas, tarpiniu kintamuoju galėtų būti darbinio gyvenimo kokybė – kaip objektyvių ir subjektyvių darbuotojo nuostatų visuma, - įgalinanti darbuotoją reaguoti ir atitinkamai elgtis darbo vietoje.

## 1.3. Vadovavimo stilius

### 1.3.1. Vadovavimo stiliaus konceptualizacija

XXI amžiaus organizacija pasižymi kompleksinėmis savybėmis, yra dinamiška ir privalanti prisitaikyti prie pokyčių. Atitinkamai vadovaujančioji grandis organizacijoje įgauna naujas prasmes ir vaidmenis tiek formuojant organizacijos infrastruktūrą, tiek socialinį kapitalą. Palapsniui mažėja formalūs reikalavimų kontekstas, vis labiau orientuojamasi į kūrybiškumą puoselėjančias organizacijas su betarpiškais ir rūpestingais lyderiais, kurie kuria žinių pasidalijimu grindžiamą bendruomenę (Hitt & Ireland, 2004; Krogh et al., 2000). Būtent postmodernios visuomenės organizacijoje darbuotojams vadovo figūra turi būti kur kas labiau matoma ir juntama per konkrečias sąsajas, todėl iš vadovaujančios grandies reikalaujama daugiau bendradarbiavimo, emocinio intelekto, stipresnio darbuotojų motyvavimo ir įpareigojimo. Vadovaujančiojo ir pavaldaus darbuotojo santykis grindžiamas lyderio-sekėjo ryšiu (angl. *leader-follower relationship*) (Green, 2008, p. 19). Šiame darbe tarp lyderio ir vadovo koncepcijų nėra akcentuojama takoskyra - vadovaujantis asmuo traktuojamas kaip tarpininkas tarp organizacijos ir darbuotojo, padedantis suprasti darbo charakteristikas ir integruotis į darbinis procesus, ir šiuos procesus atlieka naudodamas tam tikrus įtakos metodus - vadovavimo stilių.

Vadovavimo stilių galima apibrėžti kaip asmens bruožų, savybių, gebėjimų ir elgsenos visumą, kurios pagrindu sąveikaujama su darbuotojais ir jiems daroma įtaka, kad priimami sprendimai užtikrintų tikslų įgyvendinimą (Petruolis, 2017, p. 110; Nagendra & Farooqui, 2016, p. 65; Cooper, 2016, p. 95), arba kaip veikla, orientuota į sprendimų priėmimą organizacijos veiklos tikslų arba darbuotojų atžvilgiu, išlaikant pusiausvyrą tarp siekiamo tikslo ir palankaus santykio su darbuotojais (Bhat, Verma, Rangnekar, & Barua, 2012, p. 348). 4 lentelėje apžvelgiami dažniausiai mokslininkų aptariami vadovavimo stiliai.

4 lentelė. *Šiuolaikinėse organizacijose dominuojantys vadovavimo stiliai (sudaryta remiantis Blanchard, 2007)*

Vadovavimo stilius	Apibūdinimas	Rezultatas įsitraukimo į darbą prasme
Autokratinis vadovavimas	Vadovas sąmoningai apriboja savo sąveiką su pavaldiniais, kadangi tik jis turi visus reikalingus įgaliavimus, kompetencijas ir su įmonės valdymu susijusią informaciją, kadangi darbuotojams turi užtekti tos informacijos, kuri reikalinga darbo užduočiai atlikti. Darbuotojai nėra mobilizuojami bendriems tikslams, o ir patys, bijodami dėl savo darbo vietos, stengiasi įtikti vadovui, įgyti kuo daugiau žinių, kad pagerintų asmeninį statusą, tačiau įgytas žinias panaudoja tik savo atliekamoms užduotims atlikti (Blanchard, 2007).	Taikomi standartiniai sprendimai, nesidalijama žiniomis, nevyksta progresas, dominuoja prastas mikroklimatas, nuolatinė įtampa ir konkurencija, nėra jokio grįžtamojo ryšio, tarpusavio pagarbos, pagalbos, geranoriškumo, idėjų generavimo, atsakomybės pasidalijimo. Darbuotojai nesupranta įmonės vizijos, kadangi nėra informuoti apie įmonės strateginius tikslus, jos tikrąją padėtį bei plėtros perspektyvas. Nevyksta pasidalijimas ir informacija (Blanchard, 2007).

## Lentelės tęsinys

Dalyvaujantis vadovavimas	Vadovas sukuria tikrą demokratijos oazę įmonėje: stengiasi kuo labiau integruoti pavaldinius į įmonės veiklą, įkvepia ir mobilizuoja juos siekti bendro tikslo, motyvuoja juos sudarydamas sąlygas tobulėti ir geriausiai panaudoti savo gebėjimus. Visada išklausoma pavaldinių nuomonė, domimasi jų problemomis ir idėjomis, pateikiama informacija apie įmonės reikalus. Darbuotojai sąmoningai prisiima atsakomybę už įmonės veiklos efektyvumą, o tai įgalina panaudoti visą savo potencialą (Beniušienė ir Pauliulytė, 2004; Blanchard, 2007).	Atsiranda alternatyvaus mąstymo ir didesnio pasirinkimo galimybės. Griežtos kontrolės funkciją pakeičia darbuotojų savikontrolė (Marcinkevičiūtė, 2004). Dominuoja abipusė pagarba, pasitikėjimas, nuoširdus ir nenutrūkstantis grįžtamasis ryšys. Informacija dalinamasi be jokių hierarchinių apribojimų. Vyrauja geras mikroklimatas, bendradarbiaujama, nebijoma suklysti, nes klaidos traktuojamos kaip mokymosi priemonė, o pasiekimai vertinami ir skatinami (Blanchard, 2007).
Deleguojantis vadovavimas	Viena vertus, vadovas dalinasi visa informacija su darbuotojais, kita vertus, prieš priimdamas sprendimus, vadovas domisi ir gauna visas reikiamas žinias iš darbuotojų kryptimis. Diegiamos organizacijos vertybės, vizijos ir tikslų suvokimas, skatinamas savarankiškas mąstymas ir kuo didesnė integracija, teikiant visokeriopą paramą ir tinkamai motyvuojant (Blanchard, 2007).	Darbuotojai įtraukiami į įmonės valdymą kaip partneriai, priskiriant jiems atitinkamus įgaliojimus ir atsakomybę, tačiau tiek, kiek pavaldinys gali prisiimti. Informacija komunicuojama įvairiomis kryptimis. Dominuoja atvirumas ir nuoširdumas (Blanchard, 2007).
Vadovavimas tarnaujant	Efektvios organizacijos stiprybė grindžiama vadovybės pasidalijimu valdžia su savo darbuotojais. Suteiktas pasitikėjimas darbuotojams (dalis įgaliojimų ir atsakomybės) įgalins mąstyti savarankiškai, pasinaudoti turimomis žiniomis ir įgūdžiais savo nuožiūra, didės jų savivertė (Blanchard, 2007).	Darbuotojai jaučiasi įgalinami, motyvuoti, labiau įsitraukę į darbą. Vadovų laikas ir atsakomybės pasiskirsto racionaliau, skiriant daugiau laiko sudėtingesniems klausimams. Laimi abi pusės (Blanchard, 2007).
Transformacinis vadovavimas	Vadovas pasižymi ryškia charizma, aiškia įmonės vizijos raiška ir idealizacija, procesine savivoka, individualizuotu dėmesiu pavaldiniams, jų intelektualine stimuliacija, įkvepiančiu motyvavimu ir idealizuota įtaka, tinkamo pavyzdžio suteikimu, veikimo būdų modeliavimu, paskata priimti grupinius tikslus, aukštais darbinių užduočių atlikimo lūkesčiais. Jie ne tik patys naudoja naujoviškus būdus tikslams pasiekti, bet ir padrąsina pavaldinius imtis sunkesnių užduočių, mąstyti nestandartiškai, nuolat tobulėti (Stelmokienė ir Endriulaitienė, 2009, p. 89).	Vadovavimas suvokiamas kaip „procesas, kurio metu vadovai ir pavaldiniai keičia vienas kitą. Tai - stimuliacija ir įkvėpimas siekti bendrų tikslų, papildomų rezultatų ir didinti vadovavimo kompetencijas pasitelkus iššūkius ir individualią paramą (Stelmokienė ir Endriulaitienė, 2009, p. 89). Pavaldiniai, nuolat gaudami grįžtamąjį ryšį, individualių pasiekimų įvertinimą, jaučiasi ypač gerai, tampa lojalūs, maksimaliai motyvuoti, savarankiški ir įsitraukę.

XXI amžiuje didžiausias dėmesys skiriamas transformacinio ir vadovavimo tarnaujant stiliams kaip labiausiai šiuolaikinės visuomenės iššūkius atliepančioms vadovavimo koncepcijoms tiek organizacijos, tiek jos struktūrinių elementų atžvilgiu. Taigi išmaniosios visuomenės eroje esminė užduotis vadovui yra ne instruktuoti darbuotojus, kaip ir ką jie turi dirbti, bet ir tinkamai juos motyvuoti, skatinti, įkvėpti dirbti noriai, su entuziazmu, be būtinos griežtos priežiūros ir kontrolės, su nuoširdžiu tikėjimu bei susitapatimu, tikėjimu veiklos standartais, pateikiant jiems maksimaliai jų potencialą atskleidžiančias darbinės užduotis ir visą reikiamą pagalbą.

Nors moksliniai tyrimai rodo, kad nėra vieno geriausio vadovavimo stiliaus (Yu & Miller, 2005, p. 38), literatūroje dažnai akcentuojamas aktyvusis vadovavimo stiliaus pradas. Kadangi vadovavimas organizacijose turi būti veiksmingas, vadovavimo stiliai turėtų būti orientuoti į užduotį



(tikslą) arba į santykius (darbuotoją) (Adeyemi-Bello, 2001, p. 150-151), o veiksmingiausias vadovavimo stilius yra abiejų vadovavimo stilių derinys, kadangi yra akivaizdi nauda organizacijai ir jos darbuotojų profesiniam tobulėjimui (Mikkelsen et al., 2017, p. 14).

### 1.3.2. Vadovavimo stiliaus veiksniai

Analizuojant mokslinę literatūrą, galima pastebėti, kad vadovavimo stilių formuoja organizacijos veiklos tipas, struktūrinė infrastruktūra, veiklos vizija ir valdymo prioritetai, taip pat pačių darbuotojų savo vaidmens organizacijoje suvokimas ir integravimas į santykį su vadovu. Kaip teigia Morgan Tuuli ir kt. (2012, p. 153), vadovavimo stilius lemia keturi veiksniai : vadovo vertybių sistema, pasitikėjimas darbuotojais, polinkis vadovauti ir savisaugos jausmas neaiškiais aplinkybėmis.

XX a. antroje pusėje, formuojant lyderių elgsenos apibrėžimo matavimo klausimyną, (angl. *Leader Behavior Description Questionnaire*, LBDQ), išskirti tokie vadovavimo elgsenos matavimo kriterijai: iniciatyvinė struktūra (angl. *Initiating Structure*) (koku mastu (elgsena) lyderis gali apibrėžti ir struktūrizuoti savo ir pavaldinių vaidmenį siekiant tikslo) ir santykių su pavaldiniais statusas (kokie yra vadovo darbo santykiai, pasižymintys abipusiu pasitikėjimu, pagarba pavaldinių idėjoms ir emocijoms jausmams) (Belias & Koustelios, 2014, p. 30; Northouse, 2007).

Vėliau, Blake ir Mouton pristatė vadovavimo valdymo modelį - the Managerial Grid Model of leadership, - pagrįstą rūpinimusi žmonėmis (kiek vadovas atsižvelgia į komandos narių poreikius, interesus ir asmeninio tobulėjimo galimybes ir pagal tai sprendžia, kaip geriausiai atlikti užduotį), ir rūpinimusi produkcija (koku mastu lyderis pabrėžia konkrečius tikslus, organizacinio efektyvumo ir aukšto produktyvumo siekinius ir pagal tai sprendžia, kaip geriausiai atlikti užduotį) (Blake & McCauley, 1991).

1991 m. Blake ir McCauley į šių dviejų dimensijų koncepciją įterpė motyvacinę dimensiją, taip neiškreipdami modelio esmės. Atsakant į 20 klausimų, galima išsiaiškinti, per ką vadovo įtaka pavaldiniams gali pasireikšti stipriausiai. Būtent šis modifikuotas instrumentas įvairiose lyderystės programose ir vadovų mokymuose naudojamas iki šiol.

Pasak vadovavimo tyrimų eksperto Northouse (2007, p. 21), empiriniai tyrimai su darbuotojais rodo, kad efektyvaus vadovavimo stilius turi pasižymėti intelektu (gera iškalba, nuovoka, samprotavimu), socialumu (polinkiu siekti malonių socialinių santykių), principingumu (sąžiningumu ir patikimumu), ryžtingumu (iniciatyvumu, atkaklumu, dominavimu, veržlumu), pasitikėjimu savimi (užtikrintumu dėl savo kompetencijos ir įgūdžių). Autorius vadovavimo koncepciją orientuoja į darbo užduotis (angl. *task-oriented*) ir į santykius (angl. *relationship-oriented*).

Šios krypties laikomasi šio darbo empiriniame tyrime.

### **1.3.3. Vadovavimo stiliaus svarba organizacijai ir darbuotojui**

Veiksmingas, efektyvus vadovavimas gali padėti pasiekti pageidautinus rezultatus tiek individualiu, tiek darbuotojų grupės, tiek organizacijos lygmeniu. Vadovybė nurodo tam tikrą vadovavimo stilių, suteikiantį kryptį įgyvendinant planus ir motyvuojant darbuotojus (Belias & Koustelios, 2014, p. 24). Tyrimai rodo, kad organizacijos, kuriose ypatingas dėmesys skiriamas komunikacijai ir darbuotojų atlygiui, juntamas ilgalaikis pasitenkinimas kuriama verte savo darbuotojams, o kartu sėkmingai veikiama verslo rinkose (McKinnon et al., 2003).

Mastrangelo ir jo kolegų (2004) įsitikinimu, veiksmingas vadovavimas lemia visos organizacijos gyvybingumą. Tyrimai atskleidžia, kad vadovavimo stilius turi tiesioginį poveikį vadovo ir pavaldinių santykiams, o tai savo ruožtu nulemia darbuotojų veiklos rezultatus, jų pasitenkinimą darbu ir nuoseklų palaipsninį įsipareigojimą organizacijai (Wilderom et al., 2004). Tam, kad vadovas gebėtų atlikti skirtingus vaidmenis organizacijoje, jis pirmiausia turėtų būti patikimas, atsakingas ir veiksmingas, kad gebėtų įgalinti pasiekti tiek individualius darbuotojų, tiek visos organizacijos tikslus (Belias ir Koustelios, 2014, p. 30). Kaip minėta anksčiau, koncepciniu požiūriu neįmanoma išskirti „geriausio“ ar „teisingiausio“ vadovavimo stiliaus (Tabbasi et al., 2010, p. 246), kadangi visa eilė elementų – darbuotojai, vadovai, organizacija ir kt. – sąveikauja kiekvienu atveju nevienodai, skiriasi tiek darbuotojų, tiek organizacijų, tiek pačių vadovų prioritetai ir strateginės veiklos vizijos.

### **1.3.4. Vadovavimo stiliaus sąsajos su įsitraukimu į darbą**

Apibendrinant vadovavimo stilių gali būti apibrėžti kaip tam tikrą valdymo veiklos funkcijų koncentraciją vienoje kryptyje, bendriems organizacijos tikslams pasiekti, naudojant strategiškai apjungtas ir organizacine kultūra pagrįstas normas, taisykles ir priemones, ekonomine, administracine ar socialine-psichologine formomis orientuotas į darbuotojus. Kuo labiau jis atitinka organizacijos kultūrą ir darbuotojo vertybines nuostatas, tuo labiau tikėtina, kad darbuotojas stipriau įsitrauks į darbą ilgesnėje perspektyvoje. Kartu realizuojami ir organizacijos tikslai.

Vienų autorių teigimu, vadovavimo poveikis darbuotojų įsitraukimui nepriklauso nuo organizacijos tipo, o vyraujantis vadovavimo stilius gali turėti darbuotojo įsipareigojimui organizacijai tiek teigiamą poveikį, tiek neigiamą poveikį, tiek jokio poveikio Dick et al. (2001, p. 121).

Gozukara ir Simsek (2015) tyrė transformacinio vadovavimo įtaką įsitraukimui į darbą, medijuojant darbo autonomijos ir organizacinės tapatybės kintamiesiems. Apklausus 252 privataus Turkijos universiteto aukštojo mokslo darbuotojus, nustatyta, kad transformacinis vadovavimas turi

reikšmingą teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą, o darbo autonomija ir organizacinė tapatybė visiškai medijuoja kaip šio ryšio stiprintojai.

Ghadi su kolegomis (2017) atliko tyrimą siekdami nustatyti, kokios yra sąsajos tarp transformacinio vadovavimo ir įsitraukimo į darbą veikiant darbo prasmės suvokimo mediatoriumi. Nustatyta, kad transformacinio stiliaus vadovai turi stiprų poveikį savo pavaldinių nuostatų apie įsitraukimo į darbą formavimuisi: darbuotojai, kurių tiesioginis vadovas pasižymi transformacinio vadovavimo stiliumi, yra energingesni, labiau atsidavę ir įsisąmoninę darbą. Pasitvirtino ankstesnių tyrimų rezultatai Nyderlanduose (Tims et al., 2011), Portugalijoje (Salanova et al., 2011) ir Pietų Afrikoje (Zhu et al., 2009). Taip pat paaiškėjo, kad transformacinis vadovavimas formuoja darbuotojų suvokimą apie jų atliekamo darbo prasmę, o darbo prasmingumas puikiai prognozuoja įsitraukimą į darbą. Tuo tarpu darbo prasmės kaip mediatoriaus tarp transformacinio vadovavimo ir įsitraukimo į darbą vaidmuo pasitvirtino tik iš dalies.

De Clercq su kolegomis (2014) atliko tyrimą, siekdami nustatyti ryšį tarp vadovavimo tarnaujant ir įsitraukimo į darbą ir šio ryšio stiprumą medijuojant pavaldinių-sekėjų socialiniam kapitalui. Nustatyta, kad vadovavimas tarnaujant turi stiprų teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą, ypač aukštesnio lygio tikslų suderinimo su socialine sąveika prasme: esant aukštos socialinės sąveikos sąlygoms, tikslų suderinimas daug stipriau įgalina vadovavimo tarnaujant transformacijas darbuotojų įsitraukimui į darbą stiprinimo požiūriu.

Tabassi su kolegomis (2010) atliko tyrimą, apklausdami aukštesnės kvalifikacijos darbuotojus, siekdami įvertinti vadovavimo stiliaus raišką pagal orientaciją į užduotis ir orientaciją į darbą bei atskleisti transformacinio vadovavimo kokybinį praktinį pagrindimą. Nustatyta, kad vadovavimo vaidmuo stipriau pasireiškia per santykius su pavaldiniais, kadangi darbuotojai labiau reaguoja ne į tikslingai orientuotas darbinės užduotis, bet į atitinkamą vadovavimo stilių. Ypač reikšmingu vadovavimu laikytinas transformacinis vadovavimas, kadangi padeda identifikuoti atskirų darbuotojų poreikius, įgalina vadovus darbuotojams parodyti naujus senų problemų sprendimo kelius, sužadinti jų potencialą, įkvėpti juos skirti maksimalias pastangas tikslų siekimui (Tabassi, 2010).

Apibendrinant vadovavimo stilių specifiką ir juos vertinant darbuotojų įsitraukimo kontekste, galima kelti prielaidą, kad stipriausia sąsaja tarp organizacijos veiklos rezultatų, sėkmingų jų siekimo procesų ir žmogiškųjų išteklių turėtų būti tuomet, kai vadovas tikslingai dalijasi valdžia su pavaldiniais, tinkamai juos motyvuoja ir tikslingai įpareigoja prisiiinti atsakomybę. Atsižvelgiant į tai, kad vadovo funkcinis kontekstas šiuo atveju išsiplečia, tikslinga jo vaidmenų ir valdymo metodų taikymo raišką vertinti plačiau, neapsiribojant konkrečiu stiliumi, o vadovų elgsenos įtaką įsitraukimui į darbą matuoti per dviejų dimensijų orientacijas - į užduotis ir į santykius.

## 1.4. Darbinio gyvenimo kokybė

### 1.4.1. Darbinio gyvenimo kokybės konceptualizacija

Šiuolaikinėje visuomenėje vykstantys globaliniai ir technologinės pažangos procesai stipriai veikia ne tik darbinės aplinkos charakteristikas, bet ir patį darbuotoją, kuriam vis sunkiau pavyksta suderinti profesinį komfortą su asmeninio gyvenimo aspektais (Sinha, 2012, p. 31). Darbinio gyvenimo kokybė (angl. *quality of work life*) tapo viena stipriausių, labiausiai vertinamų priemonių darbdaviams siekiant išlaikyti geriausius ir pritraukti talentingiausius darbuotojus, kadangi tradiciniai motyvavimo mechanizmai jau neveikia (Sojka, 2014, p. 283).

Darbinio gyvenimo kokybės koncepcija pradėjo formuotis 1960 m. pradžioje Švedijoje, kuomet socialdemokratinės krypties institutuose pasirodė pirmosios darbo sistemos reorganizavimo iniciatyvos, kurios paplito Europoje (Prancūzijoje, Nyderlanduose, Norvegijoje, Danijoje, Airijoje, Anglijoje) (Martel & Dupuis, 2006). Kaip savarankiška darbinio gyvenimo kokybės koncepcija buvo pristatyta 1972 m. Tarptautinėje darbo santykių konferencijoje JAV (Niujorke), kur buvo išreikštas siekis sukurti nuoseklią humaniškojo darbinio gyvenimo teoriją ir praktiką (Rathi, 2009). Nuo tada ši dimensija tapo neatskirama įvairių krypčių tyrimų dedamąja.

Nors darbinio gyvenimo kokybės samprata pati savaime atrodo aiškiai suprantamas orientyras, išreiškiamas per darbo humanizavimo, darbų sąlygų gerinimo, darbuotojų apsaugos ir darbinės aplinkos demokratizavimo terminus (Huzzard, 2003), vis tik dėl daugialypio pobūdžio mokslininkams vis dar sunku rasti bendrą šios sąvokos apibrėžimą.

Specifikuojant šią koncepciją atskiromis sąvokomis, galime išskirti, kad darbinis gyvenimas (angl. *work life*) siejasi su reiškiniais ir atributais, atsirandančiais žmogui sąveikaujant su aplinka formaliame darinyje (organizacijoje), o kokybės (angl. *quality*) sąvoka yra abstrakti, kadangi ji egzistuoja tik per tam tikrus reiškinius, kurie yra tam tikrų charakteristikų teikėjai (angl. *bearers of attributes* - „atributų nešėjai“), tad ji gali būti suvokiama kaip objekto savybių darinys, kuriuo objektas gali patenkinti savo reikmes (Sojka, 2014, p. 288). Taigi darbinio gyvenimo kokybė – tai darbinėje aplinkoje galimi patenkinti darbuotojo profesiniai ir asmeniniai poreikiai.

Darbinio gyvenimo kokybė gali būti suprantama kaip tam tikru momentu dirbančio žmogaus būseną, siekiant individualiai suformuotoje hierarchijoje savo tikslų tam tikrose darbo srityse, kur atotrūkio nuo šių asmeninių tikslų mažinimas teigiamai veikia tiek jo gyvenimo kokybę, tiek darbo veiklą ir rezultatus, tiek visuotinį visuomenės funkcionavimą (Martel & Dupuis, 2006).

Boonrod (2009, p. 8) pateikia daugumos autorių cituojamo Walton (cit. iš Boondro, 2009) darbinio gyvenimo kokybės skirstymą į aštuonias pagrindines konceptualias kategorijas: 1) adekvati ir teisinga kompensacija; 2) saugios ir sveikos darbo sąlygos; 3) tiesioginė galimybė naudoti ir tobulinti žmogiškuosius gebėjimus; 4) nuolatinio augimo ir saugumo galimybės; 5) socialinė

integracija darbovietėje; 6) konstitucionalizmas; 7) darbas ir viso gyvenimo erdvė; 8) socialinis darbinio gyvenimo aktualumas. Šiuo atveju be kitų pasikartojančių aspektų vertėtų išskirti konstitucionalizmą, kuris be pagarbos darbuotojo individualumui, jo teisėms ir idėjoms kartu apima ir pasitenkinimą darbovietėje galiojančiomis normomis ir taisyklėmis. Tai rodytų tam tikras sąsajas su organizaciniu teisingumu, tik labiau individualiu lygmeniu – suvokimą ir vertinimą tik iš darbuotojo pusės. Kitas svarbus Walton (cit. iš Boondro, 2009) pastebėjimas – tai visų kategorijų tarpusavio sąveikos, kurios nebūtinai lemia abiejų sąveikaujančių komponentų veiksmingumą.: pvz., darbo taisyklių įvedimas užtikrina darbo saugumą ir apsaugą darbuotojus nuo vadovo savivaliavimo, tačiau ženkliai sumažina darbuotoją palankiai motyvuojančių užduočių-iššūkių atsiradimą ir pan.

Šios įžvalgos buvo pagrindas susiformuoti dažnai su darbinio gyvenimo kokybe siejamai „šalutinio poveikio“ (angl. *spillover*) dimensijai, reiškiančia, kad pasitenkinimas vienoje gyvenimo srityje gali turėti įtakos pasitenkinimui kitoje srityje (Kavanagh & Halpern, 1977; Andrisani & Shapiro, 1978; Staines, 1980; Bromet et al., 1989; Sitry et al., 2001, p. 244), kuri gali būti tiek horizontali (pvz., pasitenkinimas darbu veikia pasitenkinimą asmeniniu gyvenimu), tiek vertikali (hierarchinė priklausomybė tarp pasitenkinimą teikiančių dėmenų (pvz., viršūnėje - subjektyvi gyvenimo gerovė, žemiau – finansinis stabilumas) (Chan & Wyatt, 2007, p. 504). Taigi ypač svarbu, kad, stiprinant vienus aspektus, nebūtų sumažintas kitų aspektų poveikis.

Kaip teigia Sojka (2014, p. 285), darbinio gyvenimo kokybės apibrėžimų įvairovės problematiką lemia ir tai, kad ne visi autoriai pripažįsta, jog ne visi darbinio gyvenimo kokybės aspektai yra susiję su darbinio gyvenimu ir ne visi jie (pvz., pasitenkinimas darbu arba darbinio gyvenimo pusiausvyra) turėtų būti integruoti į šią koncepciją, arba nėra jaučiamas skirtumas tarp darbinio gyvenimo kokybės (angl. *quality of work life*) ir darbinio gyvenimo kokybės lygio (angl. *level of quality of the work life*), kadangi pastarojo išmatavimui būtinas etalonas, pagal kurį lyginamas faktinis statusas. Tai – stipriai individualizuotas konstruktas, kadangi priklauso nuo to, kokią poziciją darbuotojas užima organizacijos hierarchijoje, ir būtent jo pagrindu yra formuojami kiti konstruktai – darbinio gyvenimo balansas, psichologinis sutarimas ir pasitenkinimas darbu, o šios simbolinės konstrukcijos viršuje – darbuotojų lojalumas, įsipareigojimas ir įsitraukimas.

Taigi darbinio gyvenimo kokybė galėtų būti apibrėžiama kaip darbų sąlygų, procedūrų ir bendro mikroklimato visuma, sąlygojanti darbuotojo asmeninių ir profesinių tikslų patenkinimą, savanorišką ir entuziastingą susitapatinimą su organizacijos bendruomene, už konkrečias apibrėžtas funkcijas gaunant konkretų atlygį bei profesinio augimo galimybes, kartu gaunant naudą iš kitų gyvenimo sričių ir suderinant atitinkamas pozityvias įtakas pagal darbuotoją veikiančius veiksnius.

### 1.4.2. Darbinio gyvenimo kokybės veiksniai

Kiekvienam darbuotojui yra būdingi tam tikri poreikiai, kurių prioritetiškumas ir patenkinimas gali skirtis priklausomai nuo darbuotojo, darbo vietos ir bendros organizacijos aplinkos.

Sirgy ir kitų (2001) įsitikinimu, darbinio gyvenimo kokybę lemia pagrindinių - sveikatos ir saugos (sveikatos gerovė, apsauga nuo sužalojimų darbe ir už jo ribų), ekonominių ir šeimos (adekvatus atlygis, darbo saugumas, šeimos-darbo pusiausvyra), socialinių (bendradarbiavimas su kolegomis darbe ir už jo ribų), pagarbos (pripažinimo ir įvertinimo pojūtis tiek organizacijoje, tiek už jos ribų), savirealizacijos (potencialo realizavimas organizacijoje per profesionalumo prizmę), žinių (mokymasis siekiant sustiprinti darbo įgūdžius ir profesines žinias) ir estetikos (bendra estetika, kūrybiškumo aplinka darbe, skatinanti asmeninį kūrybiškumą) - poreikių patenkinimą. Vis tik skirtingų darbuotojų darbinio poreikių prioritetai gali būti nevienodi.

Skirtingi darbinio gyvenimo prioritetai įgalina ieškoti bendresnės darbinio poreikius išreiškiančios dimensijos ir ją atspindinčių konkrečių aspektų – kas teikia profesinį komfortą ir skatina darbuotoją įsitraukti į darbą. Tai apibrėžti gali padėti darbinio gyvenimo kokybę veikiančių veiksnių išskyrimas, kurie gali būti tiek teigiami, tiek neigiami (5 lentelė).

5 lentelė. *Darbinio gyvenimo kokybę veikiančios veiksniai*

Teigiami veiksniai	Neigiami veiksniai
Vaidmenų konfliktų nebuvimas (Greenhaus & Beutell, 1985).	Atsparumas/apatija pokyčiams tiek iš vadovų, tiek iš darbuotojų pusės, klaidingas įsitikinimas iš vadovų pusės, kad darbinio gyvenimo kokybės diegimas brangiai kainuos (Kaur, 2016, p. 8307).
Pilnas darbinis užimtumas (Stairs & Gaplin 2010).	Per didelis darbo krūvis, spaudimas, per aukšti darbo reikalavimai (Akar, 2018).
Galimybė panaudoti savo įgūdžius (Campion & McClelland, 1993).	Dažniausiai neigiamai veikiantis savęs lyginimas su kolegomis (Kaur, 2016).
Reikalingų darbo resursų turėjimas (Sirgy et al., 2008).	Žemas darbo užmokestis, būtinų darbo priemonių nepakankamumas (Akar, 2018).
Pasitenkinimas darbine aplinka ir darbo reikalavimais (Sirgy et al., 2001).	Skepticizmas ir išankstinis nusistatymas dėl darbuotojų veiklos vertinimo sistemos ir skatinimo kriterijų (Kaur, 2016).
Paramos, priežiūros turėjimas (Sirgy et al., 2008).	Silpnas vadovybės ir kolegų palaikymas, kontrolės trūkumas, dalyvavimo priimančiam sprendimams galimybių nebuvimas, neapibrėžti valdymo metodai (Akar, 2018).

Atsižvelgiant į darbinio gyvenimo kokybę veikiančius aspektus, pastebėtina, kad juose atsiskleidžia anksčiau minėtų poreikių patenkinimas, tačiau dominuoja aukštesnio lygio poreikiai: darbinio gyvenimo kokybę vertintina teigiamai, kuomet darbuotojas turi sąlygas pilnai panaudoti savo žinias ir gebėjimus, yra aktyviai orientuotas (užimtas), turi tam tikrą paramą

(priežiūrą, kontrolę, vertinimą, pripažinimą) ir aiškia pareigybinę orientaciją su visomis darbu reikalingomis fizinėmis (darbo priemonės ir aplinka) ir procedūrinėmis (formalusis įmonės kontekstas) charakteristikomis. Tuo tarpu neigiami veiksniai sukelia psichologinės ar net fizinės sveikatos sutrikimus, mažina įsitraukimą į darbą, efektyvumą, didina pravaikštų, tarpasmeninių konfliktų, darbinio susvetimėjimo grėsmę (Barnett & Brennan, 1998; Akar, 2018, p. 169).

### 1.4.3. Darbinio gyvenimo kokybės svarba organizacijai ir darbuotojui

Atsižvelgiant į tai, kiek žmonės darbe praleidžia savo gyvenimo laiko ir kiek energijos tam išnaudoja, būtina užtikrinti, kad darbuotojas darbe jaustųsi visapusiškai patenkintas – nuo fizinių sąlygų iki psichologinės bei moralinės būsenos, kadangi tik produktyvi darbo jėga gali lemti didžiausią našumą ir efektyvumą, kadangi yra būtina priemonė, kurios pagalba įmanoma pasiekti net ir pasaulinį konkurencinį pranašumą (Chan & Wyatt, 2007, p. 501-502). Vienas iš būdų sukurti produktyvią darbo jėgą – sukurti ir užtikrinti jai reikalingą darbinio gyvenimo kokybę, kuri būtų priimtina tiek darbuotojui, tiek organizacijai.

Nors tik pradėjus sklisti darbinio gyvenimo kokybės koncepcijai, jai ieškota objektyvių matavimo rodiklių, buvo identifikuota, kad bendra gyvenimo kokybė yra subjektyvus konstruktas, priklausantis nuo subjektyvaus asmens nusiteikimo, o fiziniai aspektai turi būti laikomi objektyviais veiksniais, galinčiais paveikti jį įvairiai, priklausomai nuo individo (Martel & Dupuis, 2006). Ir tai puikiai paaiškina tai, kodėl vieno darbuotojo darbinio gyvenimo kokybė gali skirtis nuo kito darbuotojo darbinio gyvenimo kokybės.

6 lentelėje darbinio gyvenimo kokybė išreiškiama darbuotojo, organizacijos ir darbuotojų atstovų požiūriu.

6 lentelė. *Darbinio gyvenimo kokybė darbuotojo, organizacijos ir profesinių sąjungų požiūriu*

<b>Darbinio gyvenimo kokybė darbuotojo požiūriu</b>	<b>Darbinio gyvenimo kokybė organizacijos požiūriu</b>	<b>Darbinio gyvenimo kokybė profesinių sąjungų požiūriu</b>
Darbinio gyvenimo atskleidžia darbuotojų susitapatinimą su organizacija, pasitenkinimą atliekamu darbu, dalyvavimą, ateities planus, taip pat sumažėjusio darbo našumo, atsiribojimo ir asmeninio susvetimėjimo tikimybių lygį (Efraty & Sirgy, 1990; Efraty et al., 1991), bei aukštesnį sveikatos ir bendros gerovės lygį (Danna & Grif, 1999).	Darbinio gyvenimo kokybė yra įrodymas, kad darbo aplinka užtikrina darbuotojų pasitenkinimą darbo procesais ir su darbu susijusiais santykiais bei elgsena (Greenhaus et al., 1987).	Darbinio gyvenimo kokybė yra svarbi darbuotojų gyvenimo dalis, todėl būtina šviesti ir informuoti darbuotojus apie darbinio gyvenimo kokybę, nustatyti bendradarbiavimo su vadovybe sritis, skatinti darbuotojus dalyvauti darbinio gyvenimo kokybės veikloje, inicijuoti tiriamuosius projektus šioje srityje ir suteikti profesionalią pagalbą organizacijoms siekiant generuoti vidines kompetencijas (Kaur, 2016).

Akivaizdu, kad darbinio gyvenimo kokybė dimensija yra svarbus fenomenas visuose organizacijos profiliuose, kadangi darbuotojo lūkesčiai turi būti žinomi ir aiškiai išreikšti jį atstovaujančioms grupėms ir apčiuopiamai įgyvendinami iš organizacijos pusės. Susiformuoja tam tikra grandininė reakcija, kurios visos grandys yra svarbios, bet kartu privalo būti aktyvios.

Grawitch su kolegomis (2006) atliktų tyrimų metu paaiškėjo, kad darbuotojų pasitenkinimas atliekamu darbu, ekonominis augimas ir plėtra, pripažinimas, darbinio gyvenimo pusiausvyra, sveikata ir saugumas, o ypač darbinis įsitraukimas, turi reikšmingai teigiamą poveikį bendrai darbuotojo savijautai. Vadinasi, įsitraukimas į darbą gali būti suvokiamas kaip darbinio gyvenimo gerovės dalis, galinti lemti darbuotojo profesinį komfortą ir jo santykį su organizacija.

#### **1.4.4. Darbinio gyvenimo kokybės sąsajos su įsitraukimu į darbą**

Jei darbuotojui bus suteikiamos tinkamos darbo sąlygos ir kokybiškos darbo priemonės (Barnett & Brennan, 1998), darbinio gyvenimo kokybė ženkliai pagerės - jis dirbs su pozityviu nusiteikimu, dirbs našiai ir produktyviai, jausis patenkintas ir laimingas (Easton & Laar, 2012; Oloruntoba & Ladebo 2005), - lyginant su darbuotojais, kurių darbinio gyvenimo kokybė yra žemesnė (Diener & Seligman, 2004; Wright & Bonett, 2007). Taigi įsitraukimas į darbą tiesiogiai veikia darbinę gyvenimo kokybę. Kyla klausimas – kas atspindi jų ryšį?

Atsižvelgiant į darbinio gyvenimo kokybės koncepcijos apibrėžimų įvairovę, vertėtų paminėti Lee su kolegomis (2015; 2007) pasiūlytą darbinio gyvenimo kokybės apibrėžimą per dviejų lygmenų - aukštesnio lygio ir žemesnio lygio darbuotojo poreikių patenkinimą. Šiuo atveju vertėtų atkreipti dėmesį į tai, kad darbinio gyvenimo kokybė yra dinamiška dimensija – ji kinta priklausomai nuo amžiaus, užimamų pareigų, karjeros galimybių ir kitų veiksnių.

Fontinha ir kiti (2016, p. 10) darbinio gyvenimo gerovę atspindi per streso darbe mažinimo charakteristikas – t. y. darbo sąlygų, karjeros pasiekimų, kontrolės darbe, darbo sąsajų su namine aplinka ir darbuotojo įsipareigojimo organizacijai aspektus. Vadovaujantis išteklių apsaugos dimensija – (angl. *conservation of resources*, COR) (Hobfoll, 1989), reiškiančia tai, kad žmonės siekia įgyti ir išlaikyti įvairius išteklius, o stresas atsiranda tuomet, kai šie ištekliai yra prarandami arba iškyla jų praradimo grėsmė, keliamos prielaidos, kad teigiama darbo-namų pusiausvyra teigiamai veikia darbuotojo pasitenkinimą atliekamu darbu, o suteiktos būtinos darbo sąlygos bei karjeros augimo galimybės lemia streso darbe nebuvimą. Tokios pat nuostatos yra ir dėl kontrolės (faktinės ar suvokiamos) darbe – ji bet turi teigiamą poveikį streso mažinimui darbe.

Chan ir Wyatt (2007), modifikavę anksčiau vyravusias poreikių teorijas, darbinio gyvenimo kokybės modelį konceptualizuoja per darbuotojo darbinio gyvenimo poreikių patenkinimą: kuo didesnis yra darbuotojo darbinio gyvenimo kokybė suvokimas patenkinant poreikius, tuo didesnis pasitenkinimas gyvenimu, kuo labiau suteikiama savirealizacijos galimybių,



tuo drąsiau darbuotojas vertina savo darbinį potencialą ir jo augimo perspektyvas, kuo didesnis darbo atlygis, tuo labiau darbuotojas jaučiasi motyvuotas ne tik geriau atlikti savo darbą, bet ir padidinti organizacinio teisingumo proporcijas. Vis tik, jei darbo reikalavimai bus aukšti arba darbuotojas išsikels per didelius lūkesčius, jis gali patirti daugiau streso, todėl siūloma įterpti tarpinį kintamąjį - streso suvokimo ir valdymo arba savo gebėjimų vertinimo dėmenį, - tačiau neįvardija konkrečiai, kaip tai turėtų paveikti įsitraukimą į darbą.

Alqarni (2016) apklausė 299 darbuotojų, ir nustatė, kad pačių darbuotojų darbinio gyvenimo kokybę suvokiama ir vertinama kaip vidutiniška, tuo tarpu įsitraukimas į darbą gana aukštas. Darbinio gyvenimo kokybę teigiamai koreliuoja su įsitraukimu į darbą, o vieninteliai reikšmingi įsitraukimo į darbą prognozuotojai iš darbinio gyvenimo kokybės aspektų - žmogiškųjų išteklių ugdymas ir socialinio profilio darbe svarba. Taigi žinių, socialiniai ir savirealizacijos poreikiai šiuo atveju turi didžiausią poveikį įsitraukimui į darbą, nepaisant to, kad jų suvokiama darbinio gyvenimo kokybė nėra aukštame lygyje (Alqarni, 2016). Tai reiškia, kad nėra stipraus tiesioginio ryšio tarp darbinio gyvenimo kokybės ir įsitraukimo į darbą, kadangi pastarąjį lemia tiesiog atskirų poreikių patenkinimas.

Kanten ir Sadullah (2012, p. 364) tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojų elgseną stipriai veikia organizacijos valdymo praktika ir bendras organizacijos klimatas, o darbinio gyvenimo kokybė padeda pagerinti darbo rezultatus, stiprina įsipareigojimą ir padeda valdyti savo asmeninį gyvenimą. Galima kelti prielaidą apie santykių su įsitraukimu stipresnę darbinio gyvenimo kokybės raišką per šalutinį poveikį. Paaiškėjo, kad kvalifikuotos darbo jėgos įsitraukimas į darbą, kaip ir darbinio gyvenimo kokybės suvokimas yra stipresnis už nekvalifikuotos jėgos, kas leistų manyti, kad būtent profesinis statusas formuoja tiek vertybines preferencijas dėl darbinio gyvenimo kokybės, tiek darbuotojų elgsenos raišką. Vis tik tyrimo rezultatai jokio statistiškai reikšmingo ryšio tarp darbinės profesijos (angl. *work occupy*) ir įsitraukimo į darbą neparodė (Kanten & Sadullah, 2012).

Apibendrinant darbinio gyvenimo kokybę galima apibrėžti kaip darbuotojo suvokiamą bendrą darbinio gyvenimo gerovę, kurią atspindi palankios darbo sąlygos, asmeninių ir profesinių siekinių realizavimo galimybės, kurių patenkinimas sąlygoja tiek darbuotojo susitapatinimą su organizacijos kultūra, tiek jo nusiteikimą atlikti jam pavestas darbinės užduotis, tiek emocinį įsitraukimą. Vis tik panašu, kad įsitraukimo į darbą sąsajas su darbinio gyvenimo kokybe empiriškai geriausia matuoti tiriant sisteminius darbo poreikius ir jų patenkinimo lygį organizacijoje.

## 1.5. Tyrimo tikslas, klausimai / hipotezės

**Tikslas** – nustatyti įsitraukimo į darbą sąsajas su organizaciniu teisingumu, vadovavimo stiliumi ir darbinio gyvenimo kokybe.

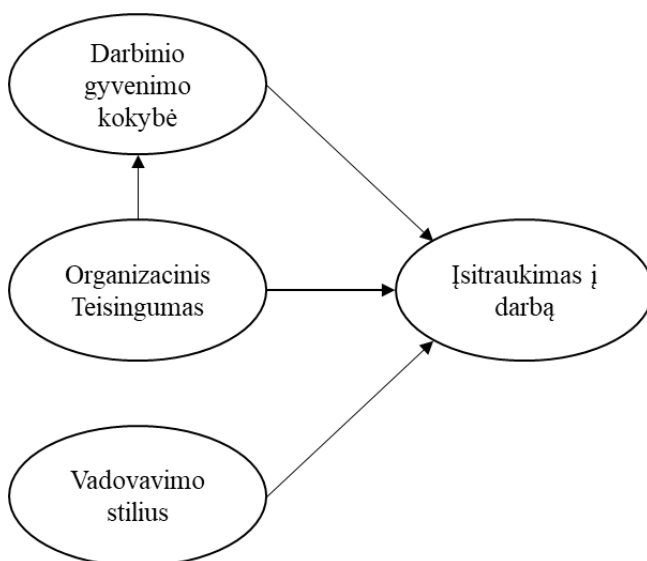
### Uždaviniai:

1. Ištirti sąsajas tarp įsitraukimo į darbą ir organizacinio teisingumo;
2. Ištirti sąsajas tarp įsitraukimo į darbą ir vadovavimo stiliaus;
3. Ištirti sąsajas tarp įsitraukimo į darbą ir darbinio gyvenimo kokybės;
4. Patikrinti, kaip darbinio gyvenimo kokybė veikia ryšį tarp organizacinio teisingumo ir įsitraukimo į darbą.

### Hipotezės:

1. Organizacinio teisingumo komponentai turės ryšį su įsitraukimu į darbą: aukštesnis suvokiamas organizacinis teisingumas siesis su aukštesniu įsitraukimu į darbą;
2. Tai, kaip darbuotojai suvokia savo vadovo vadovavimo stilių, turės ryšį su įsitraukimu į darbą: kuo labiau vadovai bus vertinami kaip orientuoti į santykius ir kuo labiau vadovai bus vertinami kaip orientuoti į užduotis, tuo bus stipresnis darbuotojų įsitraukimas į darbą.
3. Darbinio gyvenimo kokybė turės ryšį su įsitraukimu į darbą: aukštesnė gyvenimo kokybė siesis su aukštesniu įsitraukimu į darbą;
4. Organizacinis teisingumas turės ryšį su įsitraukimu į darbą per mediatorių – darbinio gyvenimo kokybę: darbinio gyvenimo kokybė, kaip mediatorius, formuos teigiamą ryšį tarp organizacinio teisingumo ir įsitraukimo į darbą.

### Tyrimo schema:



2 pav. Tyrimo schema

## 2. TYRIMO METODIKA

### 2.1. Tyrimo dalyviai

Tyrime dalyvavo energijos skirstymo veikla užsiimančios įmonės, tinklų eksploatavimo tarnybos, darbuotojai. Tarnybą sudaro 5 departamentai, kuriuose dirba 1500 darbuotojų. Internetinė nuoroda į tyrimą buvo išsiųsta elektroniniu paštu visiems tarnybos darbuotojams – taikyta patogioji netikimybinė atranka. Tyrime dalyvavo – 182 tyrimo dalyviai.

Tyrimo dalyvių pasiskirstymas: 163 (89,1 %) vyrai ir 20 (10,9 %) moterų, amžius svyruoja nuo 23 iki 67 metų, vidurkis 45,11 metų ( $SD = 11,69$ ), vadovaujančias pareigas užima 34 (18,6 %) tyrimo dalyviai. Vadovaujančias pareigas užimantys tyrimo dalyviai tiesiogiai pavaldžių darbuotojų turi nuo 1 iki 94, vidutiniškai – 16 ( $SD = 21$ ). Darbo stažo dabartinėje organizacijoje svyruoja nuo 2 mėnesių iki 45 metų, vidurkis – 15,46 metų ( $SD = 10,45$ ). Tyrimo dalyvių išsilavinimo pasiskirstymas: aukštąjį universitetinį išsilavinimą yra įgiję 105 (57,4 %), aukštąjį ne universitetinį / aukštesnįjį – 48 (26,2 %), profesinį – 22 (12 %), vidurinį – 8 (4,4 %) darbuotojai. Tyrimo dalyviai pagal šeimyninę padėtį pasiskirstę taip: susituokę – 129 (70,5 %), įsipareigoję – 22 (12%), vieniši – 21 (11,5%), išsiskyrę – 11 (6%).

### 2.2. Tyrimo instrumentai

Demografinė anketa. Siekiant išsiaiškinti tyrimo dalyvių demografines charakteristikas, į tyrimą buvo įtraukti klausimai apie tyrimo dalyvių lytį, amžių, išsilavinimą, šeimyninę padėtį, darbo stažą dabartinėje organizacijoje, ar užima vadovaujančias pareigas, kiek turi pavaldžių darbuotojų (1 priedas). Į pateiktus klausimus buvo prašoma atsakyti pažymint arba įrašant jiems tinkamiausią variantą.

Utrecht įsitraukimo į darbą skalės trumpoji versija (angl. *Utrecht Work Engagement Scale, UWES - 9*) (Schaufeli & Bakker, 2003). Utrecht įsitraukimo į darbą skalės trumpoji versija yra skirta nustatyti darbuotojų įsitraukimą į darbą atsižvelgiant į tris įsitraukimo komponentus – energingumą, atsidavimą ir pasinėrimą. Klausimyną sudaro 9 klausimai, 3 poskalės, kurias sudaro po 3 teiginius:

- 1) Energingumas (angl. *vigor*) (teiginio pvz.: *Savo darbe jaučiuosi stiprus ir aktyvus*).
- 2) Atsidavimas darbui (angl. *dedication*) (teiginio pvz.: *Mano darbas mane įkvepia*).
- 3) Pasinėrimas į darbą (angl. *absorption*) (teiginio pvz.: *Aš esu visiškai pasinėręs (-usi) į savo darbą*).

Klausimyną sudarančius 9 teiginius tyrimo dalyviai turi įvertinti Likert skalėje nuo „niekada“ – 0, iki „visuomet“ – 6. Kuo didesnis skalės balas, tuo labiau darbuotojas yra įsitraukęs į darbą. Subskalių ir skalės rezultatai vertinami apskaičiuojant teiginių įvertinimo vidurkį.

Ankstesnių tyrimų duomenys rodo, kad subskalių vidinis suderinamumas svyruoja nuo 0,7 iki 0,9 (Storm & Rothmann, 2003), energingumo – 0,84, atsidavimo darbui – 0,89, pasinėrimo į darbą – 0,87 (Schaufeli et al., 2002). Šio tyrimo metu nustatyta, UWES-9 vidinis suderinamumas – 0,93, energingumo – 0,85, atsidavimo darbui – 0,89, pasinėrimo į darbą – 0,76.

CFA rezultatai atskleidė, kad teorinio skalės modelio ir duomenų atitikimas pakankamas ( $\chi^2 = 36.99$  ( $p > 0,05$ ),  $df = 18$ ;  $\chi^2/df = 2,05$ ;  $CFI = 0,97$ ,  $TLI = 0,95$ ;  $RMSEA = 0,08$  [0,04; 0,11];  $SRMR = 0,03$ ).

Skalė yra laisvai prieinama internete, tačiau papildomai buvo gautas autoriaus leidimas naudoti klausimyną. Lietuviška klausimyno versija yra laisvai prieinama autoriaus internetinėje svetainėje.

Suvokiamo organizacinio teisingumo skalė (angl. *Perceived Organizational Justice Scale*) (Colquitt, 2001). Suvokiamo organizacinio teisingumo skalė yra paremta savistaba ir matuoja darbuotojų suvokiamą organizacinį teisingumą organizacijoje, remiantis resursų paskirstymu, procedūromis, bendravimu ir informacijos dalijimusi. Skalę sudaro 20 teiginių, keturios subskalės:

- 1) Skirstymo teisingumas (angl. *distributive justice*) (teiginio pvz.: *Jūsų už darbą gaunamas atlygis atitinka į darbą įdėtus pastangas*).
- 2) Procedūros teisingumas (angl. *procedural justice*). (teiginio pvz.: *Priimant su Jūsų darbu susijusius sprendimus jums leidžiama išreikšti savo nuomonę*).
- 3) Tarpasmeninis teisingumas (angl. *interpersonal justice*). (teiginio pvz.: *Priimdamas su Jūsų darbu susijusius sprendimus, Jūsų tiesioginis vadovas elgiasi oriai*)
- 4) Informacinis teisingumas (angl. *informational justice*). (teiginio pvz.: *Priimdamas su Jūsų darbu susijusius sprendimus, Jūsų tiesioginis vadovas atvirai ir nuoširdžiai bendrauja su jumis*).

Tyrimo dalyvių buvo prašoma kiekvieną teiginį įvertinti penkių balų Likert skalėje: 1 - „visai nesutinku“, 2 – „nesutinku“, 3 – „nei sutinku, nei nesutinku“, 4 – „sutinku“, 5 - "visiškai sutinku". Bendras suvoktas organizacinis teisingumas skalėje suprantamas kaip teisingumas, apimantis minėtų subskalių (20 teiginių) įverčių vidurkis. Suvokiamo organizacinio teisingumo skalės vidinio suderinamumo koeficientas – 0,94; atskirų subskalių; procedūros teisingumo – 0,88; skirstymo teisingumo – 0,93; tarpasmeninio teisingumo – 0,89; informacinio teisingumo – 0,93. Įvertis rodo aukštą vidinį patikimumą ir tinkamumą naudoti analizei. Kitų autorių tyrimo metu nustatyti vidiniai skalių ir subskalių suderinamumai: Alkhadher ir Gadelrab (2016) šios skalės vidinį suderinamumą nurodo 0,95; DeConinck ir Johnson (2009): procedūros teisingumas – 0,91, tarpasmeninis teisingumas – 0,74, informacinis – 0,90; Lietuvoje atlikto tyrimo metu buvo nustatytas 0,91 vidinis skalės suderinamumas (Endriulaitienė ir Medišauskaitė, 2012).

CFA rezultatai atskleidė, kad teorinio skalės modelio ir duomenų atitikimas pakankamas ( $\chi^2 = 290,01$  ( $p > 0,05$ ),  $df = 164$ ;  $\chi^2/df = 1,76$ ;  $CFI = 0,94$ ,  $TLI = 0,93$ ;  $RMSEA = 0,07$  [0,05; 0,08];  $SRMR = 0,06$ ).

Ši metodika yra laisvai prieinama internete, tačiau papildomai buvo gautas klausimyno autoriaus sutikimas naudoti ją savo tyrime. Lietuviško klausimyno versija, kartu su leidimu ją naudoti, buvo gauta iš Jurgitos Lazauskaitės-Zabielskės, kuri kartu su bendraautore Dalia Bagdžiūniene naudojo šį klausimyną savo tyrime (Lazauskaitė-Zabielskė ir Bagdžiūniene, 2008).

Vadovavimo stiliaus klausimynas (angl. *Leadership style questionnaire*) (Northouse, 2007). Šis klausimynas yra skirtas nustatyti vadovavimo stilių, atsižvelgiant į vadovų orientaciją, į santykius ir į užduotį. Klausimyną sudaro 20 teiginių ir dvi subskalės, kurios matuoja vadovo:

- 1) Orientaciją į santykius (angl. *relationship*) (teiginio pvz.: *Grupės nariams vadovas atveria jausmus ir mintis*).
- 2) Orientaciją į užduotį (angl. *task*). (teiginio pvz.: *grupės nariams vadovas nustato atlikimo standartus*).

Tyrimo dalyviai teiginius turi įvertinti Likert skalėje pasirinkdami tinkamiausią atsakymo variantą (1 – niekada; 2 – labai retai; 3 – kartais; 4 – dažnai; 5 – visada). Vertinant rezultatus yra skaičiuojama kiekvienos subskalės teiginių suma. Bendras vadovavimo stiliaus klausimyno vidinio suderinamumo koeficientas – 0,96, į užduotį orientuotą vadovavimo stilių matuojančios subskalės vidinio suderinamumo koeficientas – 0,93, į santykius orientuotą vadovavimo stilių matuojančios subskalės vidinio suderinamumo – 0,94. Įvertis rodo aukštą vidinį patikimumą ir tinkamumą naudoti analizei. Ankstesnių tyrimų duomenimis skalės vidinis suderinamumas svyravo nuo 0,92 iki 0,95 (Anderson, Madlock, & Hoffman, 2006); Madlock (2008) atliktame tyrime – bendros skalės vidinio suderinamumo įvertis – 0,93, į užduotį orientuoto vadovavimo stiliaus subskalės – 0,90, į santykius orientuoto vadovavimo stiliaus subskalės – 0,92.

CFA rezultatai atskleidė, kad teorinio skalės modelio ir duomenų atitikimas pakankamas ( $\chi^2 = 312,08$  ( $p > 0,05$ ),  $df = 169$ ;  $\chi^2/df = 1,84$ ;  $CFI = 0,93$ ,  $TLI = 0,92$ ;  $RMSEA = 0,07$  [0,05; 0,08];  $SRMR = 0,04$ ).

Leidimas naudoti klausimyną buvo gautas iš autoriaus. Klausimynas išverstas į lietuvių kalbą, taikant dvigubo vertimo metodiką, gavus autoriaus leidimą klausimyną naudoti moksliniam tyrimui.

Darbinio gyvenimo kokybės skalė (angl. QWL – Quality of work life scale) (Sirgy et al., 2001). Skalė iš esmės yra pagrįsta Maslow poreikių teorija, remiantis skalės autorių konceptualizacija, organizacijose, kuriuose dirbantys darbuotojai pasižymi aukšta darbinio gyvenimo kokybe, darbuotojams skiria visus reikalingus išteklius, kad patenkintų ne tik pagrindinius tačiau ir

aukštesnius darbuotojų poreikius. Skalė skirta matuoti darbinio gyvenimo kokybę, remiantis poreikių patenkinimu. Skalę sudaro 16 teiginių. Darbinio gyvenimo kokybės skalė matuoja septynias poreikių rūšis:

- 1) Sveikatos ir saugumo poreikiai (angl. *health & safety needs*) (teiginio pvz.: *Darbe aš jaučiuosi fiziškai saugus*).
- 2) Ekonominiai ir šeimos poreikiai (angl. *economic & family needs*) (teiginio pvz.: *Aš esu patenkintas už darbą gaunamu atlygiu*).
- 3) Socialiniai poreikiai (angl. *social needs*) (teiginio pvz.: *Darbe turiu gerų draugų*).
- 4) Savigarbos poreikiai (angl. *esteem needs*) (teiginio pvz.: *Aš jaučiuosi vertinamas šioje organizacijoje*).
- 5) Savęs aktualizavimo poreikiai (angl. *actualization needs*) (teiginio pvz.: *Jaučiu, kad mano darbas sudaro galimybes man realizuoti visą savo potencialą*).
- 6) Žinių poreikiai (angl. *knowledge needs*) (teiginio pvz.: *Šis darbas leidžia man tobulinti savo profesinius įgūdžius*).
- 7) Estetikos poreikiai (angl. *esthetics needs*) (teiginio pvz.: *Mano darbui reikia daug kūrybiškumo*).

Tyrimo dalyvių yra prašoma įvertinti teiginius Likert skalėje, nuo 1 – visiškai nesutinku iki 7 – visiškai sutinku. Vertinant rezultatus yra skaičiuojamas teiginių vidurkis. Ankstesnių tyrimų duomenimis vidinis skalės suderinamumas – 0,78 (Rathi, 2009), 0,88 (Cheung, & Tang, 2009). Šio tyrimo metu nustatytas darbinio gyvenimo kokybės skalės vidinis suderinamumas – 0,90, įvertis rodo aukštą vidinį patikimumą ir tinkamumą naudoti analizei.

CFA rezultatai atskleidė, kad teorinio skalės modelio ir duomenų atitikimas pakankamas ( $\chi^2 = 176,45$  ( $p > 0,05$ ),  $df = 95$ ;  $\chi^2/df = 1,86$ ;  $CFI = 0,92$ ,  $TLI = 0,89$ ;  $RMSEA = 0,07$  [0,05; 0,08];  $SRMR = 0,06$ ).

Skalė yra laisvai prieinama internete, tačiau papildomai buvo gautas autoriaus leidimas. Klausimynas išverstas į lietuvių kalbą, taikant dvigubo vertimo metodiką.

### 2.3. Tyrimo eiga

Tyrimas buvo atliekamas 2019 metų gegužės mėnesį, bendradarbiaujant su organizacijos personalo departamentu. Internetinė nuoroda į tyrimą kartu su kreipimosi laišku (2 priedas) buvo išsiųsta personalo departamento atstovei, kuri laišką su kreipimusi ir nuoroda į tyrimą išsiuntė 1500 darbuotojų, dirbančių tinklų eksploatavimo tarnyboje. Kreipimosi laiške buvo nurodyta, kad tyrimas truks ne ilgiau kaip 10 minučių, esant klausimams, nurodytas elektroninis paštas, kuriuo galima kreiptis. Tyrime dalyvavo 182 tyrimo dalyviai.

## 2.4. Duomenų analizė

Duomenų analizė atlikta programiniu paketu SPSS 21.00 ir Mplus 7. Visų tyrimo kintamųjų skirstinys pagal Shapiro–Wilk‘o kriterijų statistiškai reikšmingai skyrėsi nuo normaliojo ( $p < 0,05$ ) (3 priedas). Taigi duomenų analizei taikyti neparamestriniai statistiniai kriterijai: Spearman‘o koreliacijos koeficientas, Mann Whitney kriterijus dviejų nepriklausomų imčių palyginimui, taip pat buvo atlikta hierarchinė regresinė analizė patikrinti, kaip tyrimo kintamieji prognozuoja įsitraukimą į darbą. Mediacijų tarp kintamųjų tikrinimui buvo naudotas struktūrinis lygčių modeliavimas (*SEM*), dėl duomenų neatitikimo normaliajam skirstiniui, buvo naudojamas *MLR* estimavimo metodas (angl. *MLR estimator*).

### 3. REZULTATAI

Siekiant įgyvendinti šio tyrimo tikslą – nustatyti įsitraukimo į darbą sąsajas su organizaciniu teisingumu, vadovavimo stiliumi ir darbinio gyvenimo kokybe ir patikrinti tyrimo hipotezes, buvo apskaičiuoti tyrimo kintamųjų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, įvertintas demografinių charakteristikų vaidmuo tyrimo kintamiesiems bei koreliacijos koeficientai.

7 lentelėje pateikiami tyrime naudotų skalių ir jų subskalių aprašomieji duomenys, minimalios ir maksimalios reikšmės, vidurkiai, standartiniai nuokrypiai ir medianos.

7 lentelė. *Aprašomoji skalių statistika*

	Rangai	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mediana
Procedūros teisingumas	4	1	5	3,31	0,75	3,00
Skirstymo teisingumas	4	1	5	3,44	0,84	3,50
Tarpasmeninis teisingumas	3	2	5	4,27	0,69	4,25
Informacinis teisingumas	4	1	5	3,90	0,75	4,00
Bendras organizacinis teisingumas	3	1	5	3,67	0,62	3,80
Orientuotas į užduotį vadovavimo stilius	39	11	50	40,27	7,33	41,00
Orientuotas į santykius vadovavimo stilius	39	11	50	40,16	7,50	41,00
Energingumas	5	1	6	5,11	0,92	5,33
Atsidavimas	5	1	6	4,93	1,03	5,00
Pasinėrimas	5	1	6	5,12	0,88	5,33
Bendras įsitraukimas į darbą	5	1	6	5,10	0,87	5,22
Darbinio gyvenimo kokybė	6	1	7	5,29	0,86	5,38

*Pastaba: N = 183.*



### 3.1. Demografinių charakteristikų sąsajos su įsitraukimu į darbą, organizaciniu teisingumu ir vadovavimo stiliumi

Siekiant nustatyti, ar egzistuoja statistiškai reikšmingi įsitraukimo į darbą, organizacinio teisingumo, vadovavimo stiliaus ir darbinio gyvenimo kokybės skirtumai, atsižvelgiant į demografinius veiksnius, buvo taikytas Mann – Whitney U kriterijus (tiriant skirtumus tarp vadovų ir ne vadovų) ir Spearmano koreliacijos koeficientas siekiant nustatyti, ar organizacinis teisingumas, vadovavimo stiliai ir darbinio gyvenimo kokybė yra statistiškai reikšmingai susijusi su amžiumi ir darbo stažu dabartinėje organizacijoje.

8 lentelėje pateikti rezultatai, gauti lyginant organizacinio teisingumo įverčius tarp vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas užimančių tyrimo dalyvių. Pastebėta, kad vadovai statistiškai reikšmingai ( $p < 0,05$ ) dažniau turi aukštesnius procedūros teisingumo įverčius (vid. rangas = 108,59) nei ne vadovai (vid. rangas = 88,35). Tuo tarpu statistiškai reikšmingų kitų organizacinio teisingumo subskalių įverčių, bendro organizacinio teisingumo, vadovavimo stiliaus bei darbinio gyvenimo kokybės skalių įverčių skirtumų, lyginant vadovus ir ne vadovus, nebuvo rasta ( $p > 0,05$ ) (7 priedas).

8 lentelė. Vadovų ir ne vadovų suvokiamo organizacinio teisingumo palyginimas

	Grupė	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkinis rangas	Mediana	Mann–Whitney U reikšmės	P-reikšmės
Procedūros teisingumas	Vadovas	33	3,58	0,72	108,59	3,57	1927,50	<b>0,046*</b>
	Ne vadovas	150	3,24	0,74	88,35	3,47		
Skirstymo teisingumas	Vadovas	33	3,55	0,63	97,03	3,75	2309	0,541
	Ne vadovas	150	3,41	0,88	90,89	3,50		
Tarpasmeninis teisingumas	Vadovas	33	4,25	0,84	94,42	4,75	2395	0,767
	Ne vadovas	150	4,27	0,65	91,47	4,00		
Informacinis teisingumas	Vadovas	33	3,87	,934	96,12	4,00	2339	0,618
	Ne vadovas	150	3,91	0,7	91,09	4,00		
Bendras organizacinis teisingumas	Vadovas	33	3,78	0,63	102,53	3,85	2127,50	0,206
	Ne vadovas	150	3,65	0,62	89,68	3,75		

Pastaba: N = 183, \*  $p < 0,05$ . Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Taigi, apibendrinant 8 lentelėje pateikiamus organizacinio teisingumo įverčių palyginimus vadovų ir ne vadovų imtyse, galima teigti, kad vienintelis organizacinio teisingumo komponentas, kurio raiška tarp vadovų ir ne vadovų skiriasi, yra procedūros teisingumas. Vadovai turi aukštesnius suvokiamo procedūros teisingumo įverčius, nei ne vadovai.

Įsitraukimo į darbą, organizacinio teisingumo, vadovavimo stiliaus ir darbinio gyvenimo kokybės sąsajos su darbo stažu dabartinėje organizacijoje pateikiamos 9 lentelėje. Duomenų analizės metu statistiškai reikšmingas neigiamas ryšys buvo nustatytas tik tarp procedūros teisingumo įverčio ir darbo stažo dabartinėje organizacijoje ( $r = -0,21$ ,  $p < 0,01$ ). Statistiškai reikšmingų darbo stažo dabartinėje darbovietėje ryšių su kitomis organizacinio teisingumo subskalėmis, bendru organizacinio teisingumo, vadovavimo stiliaus ir darbinio gyvenimo kokybės įverčių nebuvo rasta ( $p > 0,05$ ).

9 lentelė. Įsitraukimo į darbą, organizacinio teisingumo, vadovavimo stiliaus ir darbinio gyvenimo kokybės sąsajos su darbo stažu dabartinėje organizacijoje

	Stažas dabartinėje darbovietėje
Procedūros teisingumas	<b>-0,21**</b>
Skirstymo teisingumas	-0,11
Tarpasmeninis teisingumas	-0,05
Informacinis teisingumas	-0,06
Bendras organizacinis teisingumas	-0,14
Orientuotas į užduotį vadovavimo stilius	-0,01
Orientuotas į santykius vadovavimo stilius	-0,06
Energingumas	0,12
Atsidavimas	0,07
Pasinėrimas	-0,01
Bendras įsitraukimas į darbą	0,08
Darbinio gyvenimo kokybė	0,01

*Pastaba:*  $N = 183$ , \*\*  $p < 0,01$ . Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Apibendrinus 9 lentelės duomenis, galima teigti, kad, didėjant darbo stažui dabartinėje darbovietėje, suvokiamo procedūros teisingumo lygis mažėja.

10 lentelėje pateikiami duomenys apie tirtas įsitraukimo į darbą, organizacinio teisingumo ir darbinio gyvenimo kokybės sąsajas su amžiumi. Statistiškai reikšmingos neigiamos sąsajos buvo nustatytos tarp amžiaus ir procedūros teisingumo įverčių ( $r = -0,22$ ,  $p < 0,01$ ) ir bendro

organizacinio teisingumo ( $r = 0,16, p < 0,01$ ). Tarp amžiaus ir skirstymo teisingumo, tarpasmeninio teisingumo, informacinio teisingumo, įsitraukimo į darbą, vadovavimo stiliaus ir darbinio gyvenimo kokybės statistiškai reikšmingų sąsajų nebuvo nustatyta ( $p > 0,05$ ).

10 lentelė. *Įsitraukimo į darbą, organizacinio teisingumo, vadovavimo stiliaus ir darbinio gyvenimo kokybės sąsajos su amžiumi*

	Amžius
Procedūros teisingumas	<b>-0,22**</b>
Skirstymo teisingumas	-0,11
Tarpasmeninis teisingumas	-0,14
Informacinis teisingumas	-0,06
Bendras organizacinis teisingumas	<b>-0,16*</b>
Orientuotas į užduotį vadovavimo stilius	0,09
Orientuotas į santykius vadovavimo stilius	0,01
Energingumas	0,14
Atsidavimas	0,07
Pasinėrimas	0,07
Bendras įsitraukimas į darbą	0,10
Darbinio gyvenimo kokybė	0,10

*Pastaba:*  $N = 183$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$ . Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Apibendrinant 10 lentelės duomenis, galima teigti, kad, didėjant amžiui, suvokiamo procedūros teisingumo ir bendro suvokiamo organizacinio teisingumo lygis mažėja.

### **3.2. Įsitraukimo į darbą, organizacinio teisingumo, vadovavimo stiliaus ir darbinio gyvenimo kokybės sąsajos**

Taip pat buvo ištirtos tyrimo kintamųjų sąsajos. Įsitraukimo į darbą, organizacinio teisingumo, vadovavimo stiliaus ir darbinio gyvenimo kokybės sąsajos pateikiamos 11 lentelėje. Sąsajoms tarp šių konstruktyvų ištirti naudotas neparametrinis statistinis kriterijus Spearmano koreliacijos koeficientas, koreliacija laikoma reikšminga, kai  $p < 0,05$ . Iš 11 lentelėje pateikiamų duomenų matyti, kad visų konstruktyvų įverčiai yra teigiamai statistiškai reikšmingai susiję. Stipriausi statistiškai reikšmingi teigiami ryšiai buvo nustatyti tarp informacinio teisingumo ir į užduotį orientuoto vadovavimo stiliaus skalės įverčių ( $r = 0,63, p < 0,01$ ), informacinio teisingumo ir į santykius orientuoto vadovavimo stiliaus subskalių įverčių ( $r = 0,67, p < 0,01$ ), darbinio gyvenimo

kokybės ir bendro įsitraukimo į darbą ( $r = 0,69, p < 0,01$ ) bei įsitraukimo į darbą komponentų – energingumo ( $r = 0,64, p < 0,01$ ), atsidavimo ( $r = 0,66, p < 0,01$ ), pasinėrimo subskalių įverčių ( $r = 0,58, p < 0,01$ ).

11 lentelė. Įsitraukimo į darbą, organizacinio teisingumo, vadovavimo stiliaus ir darbinio gyvenimo kokybės sąsajos

	P. teisingumas	S. teisingumas	T. teisingumas	I. teisingumas	B. teisingumas	Užduot. vad. st.	Sant. vad. st.	Energingumas	Atsidavimas	Pasinėrimas	B. įsitraukimas	QWL
P. teisingumas	-											
S. teisingumas	0,76**	-										
T. teisingumas	0,43**	0,42**	-									
I. teisingumas	0,54**	0,55**	0,64**	-								
B. teisingumas	0,88**	0,84**	0,69**	0,79**	-							
Užd. vad. st.	0,41**	0,41**	0,44**	0,63**	0,54**	-						
Sant. vad. st.	0,49**	0,49**	0,49**	0,67**	0,63**	0,89**	-					
Energingumas	0,27**	0,24**	0,27**	0,39**	0,35**	0,37**	0,32**	-				
Atsidavimas	0,31**	0,30**	0,23**	0,44**	0,39**	0,38**	0,36**	0,83**	-			
Pasinėrimas	0,28**	0,34**	0,31**	0,36**	0,38**	0,37**	0,34**	0,67**	0,71**	-		
B. įsitraukimas	0,32**	0,32**	0,28**	0,44**	0,40**	0,41**	0,38**	0,92**	0,94**	0,85**	-	
QWL	0,52**	0,49**	0,30**	0,48**	0,53**	0,45**	0,46**	0,64**	0,66**	0,58**	0,69**	-

Pastaba:  $N = 183$ , \*\*  $p < 0,01$ . S. – skirstymo; T. – tarpasmeninis; P. – procedūros; I. – informacinis; B. – bendras; Užd. vad. st. – į užduotį orientuotas vadovavimo stilius; Sant. vad. st. – į santykius orientuotas vadovavimo stilius, QWL – darbinio gyvenimo kokybė.

11 lentelėje pateikiami Spearmano koreliacijos koeficientai rodo, kad bendras įsitraukimo į darbą įverčiai turi statistiškai reikšmingai teigimas sąsajas tiek su bendru organizaciniu teisingumu ( $r = 0,32, p < 0,01$ ), tiek su atskirų organizacinio teisingumo subskalių įverčiais – procedūros teisingumu ( $r = 0,32, p < 0,01$ ), skirstymo teisingumu ( $r = 0,32, p < 0,01$ ), tarpasmeniniu teisingumu ( $r = 0,28, p < 0,01$ ), informaciniu teisingumu ( $r = 0,44, p < 0,01$ ). Taip pat buvo nustatytos

statistiškai reikšmingos teigiamos sąsajos ir tarp atskirų įsitraukimo į darbą subskalių įverčių ir bendro organizacinio teisingumo bei jo subskalių įverčių.

Ištyrus sąsajas tarp įsitraukimo į darbą ir vadovavimo stiliaus nustatytos statistiškai reikšmingos teigiamos sąsajos pateikiamos 11 lentelėje. Bendras įsitraukimas į darbą statistiškai reikšmingai teigiamai siejasi tiek su orientuoto į užduotį vadovavimo stiliaus subskalės įverčiais ( $r = 0,41, p < 0,01$ ), tiek su orientuoto į santykius vadovavimo stiliaus subskalės įverčiais ( $r = 0,38, p < 0,01$ ). Taip pat statistiškai reikšmingai siejasi abiejų vadovavimo stilių subskalių įverčiai su bendro įsitraukimo į darbą subskalių įverčiais.

Įsitraukimo į darbą sąsajos su darbinio gyvenimo kokybe pateikiamos 11 lentelėje. Nustatytos statistiškai reikšmingos teigiamos darbinio gyvenimo kokybės sąsajos tiek su bendros įsitraukimo į darbą skalės įverčiais ( $r = 0,69, p < 0,01$ ), tiek su atskirų subskalių įverčiais – energingumo ( $r = 0,64, p < 0,01$ ), atsidavimo ( $r = 0,66, p < 0,01$ ), pasinėrimo ( $r = 0,58, p < 0,01$ ).

Apibendrinant 11 lentelės duomenis ir pirmų trijų tyrimo hipotezių rezultatus, kuriuose nurodomos įsitraukimo į darbą sąsajos su kitais tyrimo kintamaisiais, galima teigti, kad visi organizacinio teisingumo komponentai yra susiję su įsitraukimu į darbą, tačiau stipriausi ryšiai buvo nustatyti tarp bendro įsitraukimo į darbą ir informacinio teisingumo bei įsitraukimo į darbą komponento - atsidavimo ir informacinio teisingumo. Tiek į užduotį, tiek į santykius orientuoti vadovavimo stiliai yra susiję su įsitraukimu į darbą, tačiau stipriausi ryšiai buvo nustatyti tarp bendro įsitraukimo į darbą ir į užduotį orientuoto vadovavimo stiliaus. Darbinio gyvenimo kokybė yra susijusi tiek su bendru įsitraukimu į darbą, tiek su įsitraukimo į darbą komponentais.

### **3.3. Įsitraukimą į darbą prognozuojantys veiksniai**

Antrasis pirmųjų trijų hipotezių tikrinimo etapas – įsitraukimą į darbą ir jo komponentus (energumą, atsidavimą ir pasinėrimą) prognozuojančių veiksnių tyrimas. Buvo atlikta hierarchinė regresinė analizė (12, 13, 14 lentelės). Kadangi buvo nustatyta tam tikrų demografinių kintamųjų sąsajos su tyrimo kintamaisiais (8, 9, 10 lentelės), be to, literatūroje nurodoma, kad tokie kintamieji, kaip lytis, amžius, darbo stažas ir pan., gali turėti sąsajas su įsitraukimu į darbą, tai pirmajame regresijos žingsnyje kaip kontroliniai kintamieji buvo įtraukti lytis, amžius, vadovaujamos pareigos, stažas dabartinėje darbovietėje. Antrajame žingsnyje buvo įtraukta organizacinio teisingumo rūšys, vadovavimo stiliai ir darbinio gyvenimo kokybė.

Visais atvejais regresiniai modeliai buvo statistiškai reikšmingi, taip pat buvo tinkami modelio determinacijos koeficientai ( $R^2 > 0,20$ ). Ištyrus dispersijos mažėjimo daugiklius buvo nustatyta, kad tarp regresorių multikolinearumo problemos nėra ( $VIF < 4$ ). Taip pat išanalizavus kintamųjų tiesinės regresijos modelio standartizuotųjų liekamųjų paklaidų išsidėstymo grafikus, nustatyta, kad duomenys tenkina normalumo sąlygą. Remiantis šiais duomenimis galima teigti, kad

regresijos modeliai, tiek prognozuojant bendrą įsitraukimą į darbą, tiek energingumą, tiek pasinėrimą, tiek atsidavimą, buvo tinkami duomenims (12-15 lentelės).

12 lentelėje pateikiami rezultatai, kur energingumas buvo prognozuojamas pagal organizacinį teisingumą, vadovavimo stilius ir darbinio gyvenimo kokybę. Iš regresijos rezultatų matyti, kad pirmame regresijos žingsnyje iš kontrolinių kintamųjų niekas neprognozavo energingumo statistiškai reikšmingai ( $p$  visais atvejais  $> 0,05$ ,  $R^2 = 0,02$ ). Antrame žingsnyje įtraukus kitus tyrimo kintamuosius (vadovavimo stiliai, organizacinį teisingumą bei darbinio gyvenimo kokybę) regresijos modelis statistiškai reikšmingai pagerėjo ( $\Delta R^2 = 0,50$ ,  $p < 0,01$ ). Tačiau vienintelis statistiškai reikšmingai prognozuojantis energingumą veiksnys – darbinio gyvenimo kokybė ( $\beta = 0,71$ ,  $p < 0,01$ ).

12 lentelė. *Energingumo prognostiniai veiksniai*

Kintamieji	Energingumas			
	$B(SE)$	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
<i>1 žingsnis</i>				
Lytis	0,04 (0,60)	0,01	0,02	-
Amžius	0,01 (0,22)	0,11		
Vadovaujamos pareigos	-0,06 (0,18)	-0,03		
Stažas dabartinėje darbovietėje	0,01 (0,01)	0,06		
<i>2 žingsnis</i>				
Lytis	0,84 (0,01)	0,02	0,52**	0,50**
Amžius	-0,001 (0,01)	-0,01		
Vadovaujamos pareigos	-0,05 (0,13)	-0,02		
Stažas dabartinėje darbovietėje	0,01 (0,01)	0,11		
Procedūros teisingumas	0,03 (0,11)	0,02		
Skirstymo teisingumas	-0,14 (0,09)	-0,12		
Tarpasmeninis teisingumas	0,06 (0,01)	0,04		
Informacinis teisingumas	0,13 (0,11)	0,10		
Orientuotas į užduotį vadovavimo stilius	0,02 (0,02)	0,14		
Orientuotas į santykius vadovavimo stilius	-0,02 (0,02)	-0,19		
Darbinio gyvenimo kokybė	0,76 (0,07)	0,71**		

*Pastaba:*  $N = 183$ ,  $B$  - nestandartizuotas koeficientas,  $SE$  - standartinė paklaida,  $\beta$  – beta koeficientas,  $R^2$  – determinacijos koeficientas,  $\Delta R^2$  – determinacijos koeficiento skirtumas lyginant su pirmu regresijos žingsniu, \*\*  $p < 0,01$ .

13 lentelėje pateikiami rezultatai, kuriuose atsidavimas buvo prognozuojamas pagal organizacinį teisingumą, vadovavimo stilių ir darbinio gyvenimo kokybę. Iš regresijos rezultatų matyti, kad pirmame regresijos žingsnyje iš kontrolinių kintamųjų niekas neprognozavo atsidavimo statistiškai reikšmingai ( $p$  visais atvejais  $> 0,05$ ,  $R^2 = 0,02$ ). Antrame žingsnyje įtraukus kitus tyrimo kintamuosius (vadovavimo stilius, organizacinį teisingumą bei darbinio gyvenimo kokybę), regresijos modelis statistiškai reikšmingai pagerėjo ( $\Delta R^2 = 0,50$ ,  $p < 0,01$ ). Buvo nustatyti du statistiškai reikšmingai atsidavimą prognozuojantys veiksniai – informacinis teisingumas ( $\beta = 0,27$ , \*  $p < 0,05$ ) ir darbinio gyvenimo kokybė ( $\beta = 0,68$ ,  $p < 0,01$ ).

13 lentelė. *Atsidavimo prognostiniai veiksniai*

Kintamieji	Atsidavimas			
	$B(SE)$	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
<i>1 žingsnis</i>				
Lytis	0,09 (0,07)	0,03	0,02**	-
Amžius	0,01 (0,07)	0,06		
Vadovaujamos pareigos	0,01 (0,07)	0,004		
Stažas dabartinėje darbovietėje	0,01 (0,07)	0,07		
<i>2 žingsnis</i>				
Lytis	0,11 (0,07)	0,03	0,52**	0,50**
Amžius	-0,01 (0,18)	-0,07		
Vadovaujamos pareigos	0,01 (0,15)	0,01		
Stažas dabartinėje darbovietėje	0,01 (0,01)	0,13		
Procedūros teisingumas	0,004 (0,12)	0,003		
Skirstymo teisingumas	-0,12 (0,10)	-0,10		
Tarpasmeninis teisingumas	-0,12 (0,12)	-0,08		
Informacinis teisingumas	0,38 (0,12)	0,27*		
Orientuotas į užduotį vadovavimo stilius	0,02 (0,02)	0,12		
Orientuotas į santykius vadovavimo stilius	-0,03 (0,02)	-0,22		
Darbinio gyvenimo kokybė	0,82 (0,08)	0,68**		

*Pastaba:*  $N = 183$ ,  $B$  - nestandartizuotas koeficientas,  $SE$  - standartinė paklaida,  $\beta$  – beta koeficientas,  $R^2$  – determinacijos koeficientas,  $\Delta R^2$  – determinacijos koeficiento skirtumas lyginant su pirmu regresijos žingsniu, \*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$ .

14 lentelėje pateikiami rezultatai, kuriuose pasinėrimas buvo prognozuojamas pagal organizacinę teisingumą, vadovavimo stilius ir darbinio gyvenimo kokybę. Iš regresijos rezultatų matyti, kad pirmame regresijos žingsnyje iš kontrolinių kintamųjų niekas neprognozavo atsidavimo statistiškai reikšmingai ( $p$  visais atvejais  $> 0,05$ ,  $R^2 = 0,01$ ). Antrame žingsnyje įtraukus kitus tyrimo kintamuosius (vadovavimo stilius, organizacinę teisingumą bei darbinio gyvenimo kokybę) regresijos modelis statistiškai reikšmingai pagerėjo ( $\Delta R^2 = 0,45$ ,  $p < 0,01$ ). Tačiau vienintelis statistiškai reikšmingai prognozuojantis energingumą veiksnys – darbinio gyvenimo kokybė ( $\beta = 0,66$ ,  $p < 0,01$ ).

14 lentelė. *Pasinėrimo prognostiniai veiksniai*

Kintamieji	Pasinėrimas			
	B(SE)	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
<i>1 žingsnis</i>				
Lytis	-0,06 (0,21)	-0,02	0,01**	-
Amžius	0,01 (0,01)	0,10		
Vadovaujamos pareigos	-0,20 (0,17)	-0,09		
Stažas dabartinėje darbovietėje	-0,003 (0,01)	-0,033		
<i>2 žingsnis</i>				
Lytis	-0,03 (0,59)	-0,01	0,45**	0,44**
Amžius	-0,001 (0,01)	-0,01		
Vadovaujamos pareigos	-0,22 (0,13)	-0,01		
Stažas dabartinėje darbovietėje	-0,00 (0,01)	0,000		
Procedūros teisingumas	-0,13 (0,11)	-0,11		
Skirstymo teisingumas	0,07 (0,01)	0,07		
Tarpasmeninis teisingumas	0,11 (0,11)	0,09		
Informacinis teisingumas	0,04 (0,11)	0,04		
Orientuotas į užduotį vadovavimo stilius	0,02 (0,02)	0,18		
Orientuotas į santykius vadovavimo stilius	-0,03 (0,02)	-0,25		
Darbinio gyvenimo kokybė	0,67 (0,07)	0,66**		



*Pastaba:*  $N = 183$ ,  $B$  - nestandartizuotas koeficientas,  $SE$  - standartinė paklaida,  $\beta$  – beta koeficientas,  $R^2$  – determinacijos koeficientas,  $\Delta R^2$  – determinacijos koeficiento skirtumas lyginant su pirmu regresijos žingsniu, \*\*  $p < 0,01$ .

15 lentelėje pateikiami rezultatai, kur įsitraukimas į darbą buvo prognozuojamas pagal organizacinį teisingumą, vadovavimo stilius ir darbinio gyvenimo kokybę. Iš regresijos rezultatų matyti, kad pirmame regresijos žingsnyje iš kontrolinių kintamųjų niekas neprognozavo energingumo statistiškai reikšmingai ( $p$  visais atvejais  $> 0,05$ ,  $R^2 = 0,02$ ). Antrame žingsnyje įtraukus kitus tyrimo kintamuosius (vadovavimo stilius, organizacinį teisingumą bei darbinio gyvenimo kokybę) regresijos modelis statistiškai reikšmingai pagerėjo ( $\Delta R^2 = 0,53$ ,  $p < 0,01$ ). Tačiau vienintelis statistiškai reikšmingai prognozuojantis energingumą veiksnys – darbinio gyvenimo kokybė ( $\beta = 0,73$ ,  $p < 0,01$ ).

15 lentelė. Įsitraukimo į darbą prognostiniai veiksniai

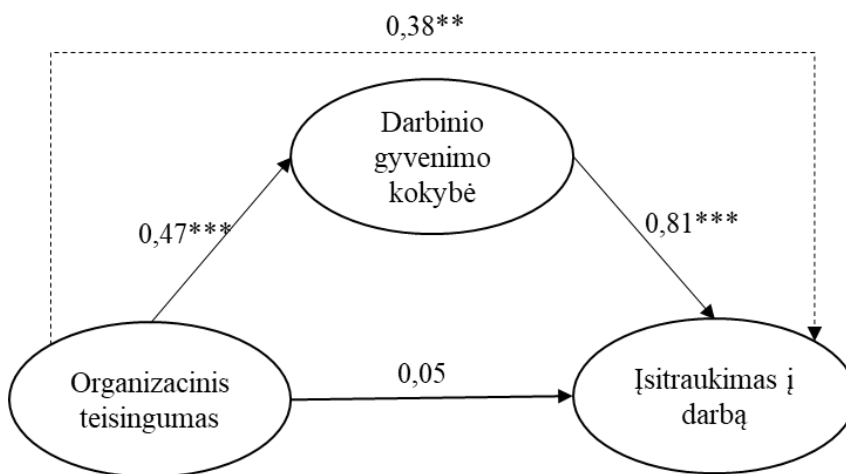
Kintamieji	Įsitraukimas į darbą			
	$B(SE)$	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
<i>1 žingsnis</i>				
Lytis	0,02 (0,21)	0,01	0,02	-
Amžius	0,01 (0,01)	0,01		
Vadovaujamos pareigos	-0,08 (0,17)	-0,04		
Stažas dabartinėje darbovietėje	0,01 (0,01)	0,04		
<i>2 žingsnis</i>				
Lytis	0,06 (0,5)	0,02	0,55**	0,53**
Amžius	-0,002 (0,01)	-0,03		
Vadovaujamos pareigos	-0,06 (0,12)	-0,03		
Stažas dabartinėje darbovietėje	0,01 (0,01)	0,01		
Organizacinis teisingumas	0,05 (0,10)	0,04		
Orientuotas į užduotį vadovavimo stilius	0,02 (0,02)	0,19		
Orientuotas į santykius vadovavimo stilius	-0,02 (0,02)	-0,19		
Darbinio gyvenimo kokybė	0,74 (0,07)	0,73**		

Apibendrinus regresinės analizės duomenis (12 – 15 lentelės) galima teigti, kad informacinis teisingumas prognozuoja atsidavimą, o bendrą įsitraukimą į darbą ir visus jo komponentus prognozuoja tik darbinio gyvenimo kokybė. Demografiniai kintamieji nebuvo statistiškai reikšmingai susiję su įsitraukimo į darbą komponentais.

### 3.3. Darbinio gyvenimo kokybės reikšmė organizacinio teisingumo ir įsitraukimo į darbą ryšiui

Siekiant patikrinti ketvirtąją hipotezę ir nustatyti, ar organizacinis teisingumas turės ryšį su įsitraukimu į darbą per mediatorių – darbinio gyvenimo kokybę, buvo naudojamas struktūrinis lygčių modeliavimas (*SEM*), kuriuo naudojantis buvo patikrintas hipotetinis mediacijos modelis. Mediacinės analizės būtinoji sąlyga – regresija, todėl aprašant mediacinės analizės rezultatus pateikiami visų kintamųjų regresijos koeficientai (standartizuotieji beta kelio koeficientai (žymimi  $\beta$ ) ir  $p$  reikšmės bei netiesioginio efekto). Vadovavimo stilius į galutinį modelį nebuvo įtrauktas, nes modelis neveikė ( $RMSEA > 0,08$ ;  $\chi^2 p < 0,001$ ,  $CFI$  ir  $TLI < 0,90$ ,  $SRMR > 0,08$ , standartizuoti kelio koeficientai statistiškai nereikšmingi).

Tyrimo modelyje testuota ar organizacinis teisingumas veikia įsitraukimą į darbą per darbinio gyvenimo kokybę, kaip mediatorių. Šio modelio tinkamumo indeksai parodė, kad hipotetinis modelio ir duomenų atitikimas buvo tinkamas ( $\chi^2 = 413,47$  ( $p > 0,05$ ),  $df = 213$ ;  $\chi^2/df = 1,94$ ;  $CFI = 0,88$ ,  $TLI = 0,86$ ;  $RMSEA = 0,07$  [0,06; 0,08];  $SRMR = 0,07$ ).



3 pav. Tyrimo rezultatų struktūrinė lygtis.

Pastaba.  $N = 112$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ ; --- netiesioginis mediacijos efektas.

Remiantis 3 paveikslu, matyti, kad organizacinis teisingumas statistiškai reikšmingai teigiamai prognozuoja įsitraukimą į darbą (standartizuotas kelio koeficientas  $\beta = 0,48$ ,  $p < 0,001$ ). Darbinio gyvenimo kokybė statistiškai reikšmingai teigiamai prognozuoja įsitraukimą į darbą (standartizuotas kelio koeficientas  $\beta = 0,81$   $p < 0,001$ ). Organizacinis teisingumas su ketinimu išėiti iš darbo susijęs teigiamai, tačiau statistiškai nereikšmingai (standartizuotas kelio koeficientas  $\beta = 0,05$   $p > 0,05$ ).

Organizacinis teisingumas buvo sudarytas kaip latentinis kintamasis iš keturių stebimųjų kintamųjų (keturių organizacinio teisingumo subskalių – procedūros teisingumo, skirstymo teisingumo, informacinio teisingumo ir tarpasmeninio teisingumo), stebimųjų kintamųjų faktoriai svyruoja nuo 0,48 iki 0,87. Įsitraukimo į darbą latentinis kintamasis buvo

sudarytas iš trijų stebimųjų kintamųjų (trijų įsitraukimo į darbą subsaklių – energingumo, atsidavimo, pasinėrimo), stebimųjų kintamųjų faktoriai svyruoja nuo 0,17 iki 0,86. Darbinio gyvenimo kokybė buvo sudaryta kaip latentinis kintamasis iš šešiolikos stebimųjų kintamųjų (šešiolikos klausimų, kurie skirti matuoti darbinio gyvenimo kokybę), stebimųjų kintamųjų faktoriai svyruoja nuo 0,37 iki 0,82 (5 priedas).

Tolesniame analizės žingsnyje buvo patikrinta, ar darbinio gyvenimo kokybė veikia kaip mediatorius tarp organizacinio teisingumo ir įsitraukimo į darbą. Duomenų analizė atskleidė, kad netiesioginis mediacijos efektas iš organizacinio teisingumo į įsitraukimą į darbą kaip mediatorius buvo statistiškai reikšmingai teigiamas (netiesioginis mediacijos efekto dydis = 0,38,  $p < 0,01$ ).

Rezultatai atskleidė, kad tyrimo modelis pasitvirtino, organizacinis teisingumas veikia įsitraukimą į darbą per darbinio gyvenimo kokybę, kaip mediatorių.

#### 4. REZULTATŲ APTARIMAS

Šiame tyrime buvo siekiama ištirti darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajas su organizaciniu teisingumu, vadovavimo stiliumi ir darbinio gyvenimo kokybe. Toliau gauti rezultatai aptariami pagal išsikeltus hipotetinius teiginius, gautų rodiklių interpretacijoms praturtinti įtraukiant socialines-demografines charakteristikas, kurios atskiromis hipotezėmis nebuvo išskirtos.

*H1: Organizacinio teisingumo komponentai turės ryšį su įsitraukimu į darbą: aukštesnis suvokiamas organizacinis teisingumas siesis su aukštesniu įsitraukimu į darbą.*

Tyrimo metu nustatyta, kad organizacinis teisingumas yra susijęs su įsitraukimu į darbą. Kuo aukštesnis tiek bendras suvokiamas organizacinis teisingumas, tiek atskiri organizacinio teisingumo komponentai (skirstymo, procedūros, tarpasmeninis ir informacinis teisingumas), tuo aukštesnis įsitraukimas į darbą.

Keyvanar ir kitų (2014), tyrusių organizacinio teisingumo sąsajas su pozityvia organizacine darbuotojo elgsena, buvo nustatyta, kad organizacinis teisingumas yra teigiamai susijęs ne tik su emocine darbuotojų būseną (viltimi, optimizmu, savarankiškumu, atsparumu) ir įsitraukimu į darbą, bet ir asmeninių karjeros tikslų siekimu, o tai sutampa su šio tyrimo rezultatais. Suvokiamas organizacinis teisingumas apima bendrą darbuotojo savijautą ir suvokimą, kiek organizacija yra teisinga jo atžvilgiu (Colquitt, 2001), ir šio suvokimo lygis gali atitinkamai sumažinti arba padidinti darbuotojo bendrą norą dirbti, susidomėjimą ir orientaciją į darbo rezultatus, užsidegimą, jeigu už jo atliktas veiklas skiriamas atlygis nėra vertinamas kaip teisingas. Özer ir kitiems (2017) nagrinėjant įsitraukimo į darbą ryšį su organizaciniu teisingumu, buvo nustatyta, kad pastaroji koncepcija siejasi su pozityviu darbuotojo nusiteikimu entuziastingai dalyvauti organizacijos gyvenime, energingai įsitraukti į jos veiklas ir įsipareigoti jos bendruomenei. Taigi minėto tyrimo rodikliai, atskleidžiantys įsitraukimo į darbą ir suvokiamo organizacinio teisingumo sąsajas, sutampa su šio tyrimo rezultatais. Šį ryšį patvirtina ir kitų tyrėjų įžvalgos (Saks, 2006; Moliner et al., 2008; Strom et al., 2014), kad organizacinis teisingumas yra vienas esminių veiksmų, darančių tiesioginę įtaką įsitraukimui į darbą.

Atskirų organizacinio teisingumo komponentų ryšį su organizaciniu teisingumu, nustatytą šio tyrimo metu, patvirtina ir kitų autorių (Lind & Tyler, 1988; Cohen-Charash & Spector, 2001; Cropanzano et al., 2007; Usmani & Jamal, 2013; Swalhi et al., 2017; Kim & Park, 2017) įžvalgos. Procedūros teisingumą kai kurie autoriai sieja su darbuotojų pasitikėjimu aukštesne vadovybe ir organizaciniais įsipareigojimais (Cropanzano et al., 2007), tačiau kita dalis tyrėjų dalis nurodo, kad procedūros teisingumas laikomas socialinių mainų branduoliu (Swalhi et al., 2017) ir gali turėti reikšmingos įtakos darbuotojų kognityvinėms, emocinėms ir elgsenos reakcijoms organizacijos atžvilgiu ir tokiu būdu didinti darbuotojų įsitraukimą į darbą (Cohen-Charash &

Spector, 2001). Procedūros teisingumas teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą, dalijimąsi žiniomis ir novatoriškas iniciatyvas (Kim & Park, 2017), gali palengvinti organizacijos vertybių ir tikslų pasikeitimo iššūkius bei padėti prisitaikyti prie išorinių pokyčių (Lee et al., 2017), o neretai sąlygoti tai, kad atlyginio už darbą skyrimo (organizacinio teisingumo įgyvendinimo) procesas tampa kur kas svarbesnis už patį atlygį (Lind & Tyler, 1988; Cohen-Charash & Spector, 2001). Šio tyrimo rezultatai taip pat atspindi teigiamą procedūros teisingumo ryšį su įsitarukimu į darbą. Socialinių-demografinių charakteristikų rodikliai atskleidžia, kad būtent vadovaujančias pareigas užimantiems darbuotojams būdingi aukštesni suvokiamo procedūros teisingumo įverčiai nei ne vadovams, o tai reiškia, kad pati vadovo figūra traktuojama kaip sąžininga, nuosekli ir patikima, kur kas labiau sustiprinanti darbuotojų įsipareigojimą (Folger & Konovsky, 1989; Martin & Bennett, 1996) ir keičianti darbuotojų ketinimus išeiti iš darbo (Dailey & Kirk, 1992), tad jie gali turėti stipresnę poveikį darbuotojams dėl taisyklių priėmimo ir laikymosi ir tikėjimo, kad atlygis už darbą yra apskaičiuojamas teisingai (Colquitt, 2001a). Tuo tarpu įdomus pastebėjimas, susijęs su amžiumi: didėjant amžiui, suvokiamo procedūros teisingumo ir bendro suvokiamo organizacinio teisingumo lygis mažėja. Tai gali reikšti, viena vertus, kad su amžiumi darbuotojai organizacinį teisingumą, ypač procedūros, greičiausiai pradeda suvokti kaip savaimę suprantamą dalyką, kurio apčiuopiamos vertės ir poreikio jau nejaučia, kita vertus, galbūt su bėgančiais metais susikaupęs darbuotojo darbo stažas jiems yra kaip savaiminis rodiklis – jei jis tiek metų dirbo šioje įmonėje, vadinasi, tam tikros procedūros turėtų būti peržvelgtos ir jo kaip darbuotojo vertė įmonėje įvertinta iš naujo. Tai rodo ir nustatytas statistiškai reikšmingas neigiamas ryšys tarp procedūros teisingumo ir darbo stažo dabartinėje organizacijoje: didėjant darbo stažui dabartinėje darbovietėje, suvokiamo procedūros teisingumo lygis mažėja.

Taip pat tyrėjų duomenys patvirtina kitų, suvokiamo organizacinio teisingumo, komponentų – skirstymo (Usmani & Jamal, 2013), informacinio (Jones & Volpe, 2010), ryšį su įsitraukimu į darbą. Tuo tarpu tyrimų, patvirtinančių tarpasmeninio teisingumo sąsajas su įsitraukimu į darbą, nebuvo rasta, nes daugelis tyrėjų šio organizacinio teisingumo komponento neišskiria.

Vis tik tampriausi ryšiai nustatyti tarp įsitraukimo į darbą ir informacinio teisingumo (Jones & Volpe, 2010) bei įsitraukimo į darbą komponento – atsidavimo - ir informacinio teisingumo. Šiame kontekste, atsižvelgiant į Schaufeli ir Taris (2013, p. 46-47) atnaujintą JD-R koncepciją, kurią autoriai papildė pozityviuoju psichologiniu aspektu - entuziastingu įsitraukimu į darbą, - sąlygojančiu visapusiškai pozityvią protinę darbuotojo būseną, pasižyminčią energija, atsidavimu ir įsisavinimu, šie radiniai yra labai reikšmingi. Viena vertus, tai rodo įmonėje veikiančių organizacinio teisingumo procedūrų skaidrumą ir savalaikį bei adekvatų paaiškinimą darbuotojams apie jų formavimą ir taikymą, kadangi tam, kad tie paaiškinimai būtų suvokiami kaip sąžiningi, jie turi būti pripažinti

nuoširdžiais, perduodami be jokių išankstinių motyvų, pagrįsti loginiu pagrindu ir būti teisėti (Colquitt et al., 2001a; Nabatchi et al., 2007). Kita vertus, iš to kylantis natūralus darbuotojų atsidavimas išreiškia besiformuojančią grupinę savigarbą (angl. *collective esteem*) ir pasitikėjimą autoritetu (Colquitt, 2001a). Tai patvirtina ir nustatytos stipriausios sąsajos tarp abiejų vadovavimo stilių (orientuoto į užduotį ir orientuoto į santykius) ir informacinio teisingumo bei bendro įsitraukimo į darbą ir jo komponentų su darbinio gyvenimo kokybe. Darbuotojai pasitiki savo vadovu nepriklausomai nuo to, į ką labiau jo vadovavimo elgsena yra orientuota – į užduotį ar į santykius, - ir šis pasitikėjimas lemia natūralų nusiteikimą dirbti daugiau ir geriau, tobulinti savo kompetencijas, kadangi visos pastangos bus įvertintos, sąžiningai ir teisingai atlygintos, o įtraukimas į valdymo sprendimų priėmimą ir vadovo parama suteiks tam tikrą autonomijos laisvę, kas natūraliai įgalins formotis pozityvius tarpasmeninius ryšius (Schaufeli & Taris, 2013). Galbūt todėl nėra netikėta, jog tyrimo metu nenustatyti jokie reikšmingesni ryšiai tarp įsitraukimo į darbą ir paskirstymo bei tarpasmeninio teisingumo.

*H2: Tai, kaip darbuotojai suvokia savo vadovo vadovavimo stilių, turės ryšį su įsitraukimu į darbą: kuo labiau vadovai bus vertinami kaip orientuoti į santykius ir kuo labiau vadovai bus vertinami kaip orientuoti į užduotis, tuo bus stipresnis darbuotojų įsitraukimas į darbą.*

Įsitraukimo į darbą sąsajų su vadovavimo stiliais tyrimo metu nustatyta, kad vadovavimo stilius yra teigiamai susijęs su įsitraukimu į darbą – kuo labiau vadovai yra vertinami kaip orientuoti į santykius ir kuo labiau vadovai yra vertinami kaip orientuoti į užduotis, tuo stipresnis darbuotojų įsitraukimas į darbą. Kitų autorių (Nijhof, 1998, p. 246; Lok, 1999; Yousef, 2000, p. 21) darbai patvirtina teigiamą vadovavimo stiliaus ir įsitraukimo į darbą ryšį, nurodydami, kad vadovo komunikacija ir pozityvūs, įgalinantys santykiai su pavaldiniais didina darbuotojo įsitraukimą į darbą. Vadovo orientacija į užduotį gali palengvinti darbinių užduočių, lūkesčių supratimą, atlikimo standartų suvokimą, darbuotojo vaidmens aiškumą ir sutelkti darbuotojus veikti produktyviau (Northouse, 2007), o tai gali kelti darbuotojo norą dirbti, užsidegimą, motyvaciją ir savo ruožtu – įsitraukimą į darbą. Taip pat, vadovas, kuris orientuotas į santykius, palaikydamas produktyvią ir teigiamą atmosferą komandoje, priimdamas kitų pasiūlymus, būdamas lankstus ir sąžiningas (Northouse, 2007), tokiu būdu motyvuoja, įkvepia, kuria bendradarbiavimo ir palaikymo kultūrą organizacijoje ir atitinkamai gali paskatinti darbuotojų atsidavimą, pasinėrimą į darbą – įsitraukimą. Taigi šis tyrimas atskleidė, kad stipresnis tiesioginių vadovų vadovavimo stiliaus išreikštumas didina darbuotojų įsitraukimą į darbą ir šie rezultatai sutampa su kitais šaltiniais (Nijhof, 1998, p. 246; Lok, 1999; Yousef, 2000, p. 21). Tyrimo metu gauti duomenys rodo, kad vis tik stipresnis įsitraukimo į darbą ryšys su į užduotį orientuotu vadovavimu. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojams, nors ir labai svarbus tarpasmeninis ryšys su tiesioginiu vadovu, tam, kad stipriai ir motyvuotai įsitrauktų į darbą, didesnę poveikį turi profesionalumu grįsti santykiai – vadovo autoritetas stipriausiai veikia

tuomet ir tiek, kiek tai liečia darbinio vaidmens suvokimą ir lūkesčių apibrėžimą, darbinių užduočių ir standartų įsisąmoninimą, kas savo ruožtu formuoja ir jų darbinio gyvenimo kokybės suvokimą.

*H3: Darbinio gyvenimo kokybė turės ryšį su įsitraukimu į darbą: aukštesnė gyvenimo kokybė siesis su aukštesniu įsitraukimu į darbą.*

Tyrimo metu nustatyta, kad darbinio gyvenimo kokybė yra susijusi su įsitraukimu į darbą – kuo aukštesnis darbinio gyvenimo kokybės lygis, tuo aukštesnis įsitraukimas į darbą. Kanten ir Sadullah (2012) atliktas tyrimas, kurio metu buvo tiriamas darbinio gyvenimo kokybės ryšys su įsitraukimu į darbą, atskleidė, kad darbuotojų elgseną stipriai veikia organizacijos valdymo praktika ir bendras organizacijos klimatas, o darbinio gyvenimo kokybės padeda pagerinti darbo rezultatus, stiprina įsipareigojimą ir įsitraukimą į darbą, kartu padeda darbuotojams valdyti savo asmeninį gyvenimą, patvirtina šio tyrimo metu gautus rezultatus. Darbinio gyvenimo kokybė iš esmės atskleidžia, kaip ir kiek darbe yra patenkinami darbuotojo poreikiai, kurių Sirgy ir kt. (2001) išskiria septynias rūšis: sveikatos ir saugumo, ekonominiai ir šeimos, socialiniai, savigarbos, savęs aktualizavimo, žinių, estetikos poreikiai. Pasak autoriaus, kiekvieno poreikio patenkinimas lemia darbuotojo darbinio gyvenimo kokybės lygį. Šioje vietoje vertėtų pabrėžti tai, kad tiek bendra darbinio gyvenimo kokybė skatina darbuotojų įsitraukimą į darbą (Kanten & Sadullah, 2012; Chan & Wyatt, 2007), tiek atskiri poreikiai yra suprantami kaip įsitraukimą į darbą galintys nulemti veiksniai, kadangi galimybės darbe atskleisti savo profesinį potencialą (savęs aktualizavimo poreikis) ir tobulinti profesinius įgūdžius (žinių poreikis) formuoja pamatines profesines ambicijas ir įgalina darbą priimti kaip vertingą ir įkvepiantį iššūkį, kuriam norisi pilnai atsiduoti, į jį įsitraukti ir pasinerti. Tai patvirtina gauti duomenys, kad darbinio gyvenimo kokybė yra susijusi tiek su bendru įsitraukimu į darbą, tiek su atskirais įsitraukimo į darbą komponentais.

*H4: Organizacinis teisingumas turės ryšį su įsitraukimu į darbą per mediatorių – darbinio gyvenimo kokybę: darbinio gyvenimo kokybė, kaip mediatorius, stiprins teigiamą ryšį tarp organizacinio teisingumo ir įsitraukimo į darbą.*

Atsižvelgiant į tai, kad įsitraukimo į darbą sąsajas su organizaciniu teisingumu, tikėtina, gali sustiprinti tarpiniai kintamieji, nuspręsta ištirti, ar darbinio gyvenimo kokybė, geriausiai atskleidžianti darbuotojo poreikių patenkinimo lygį, kaip mediatorius, stiprins teigiamą ryšį tarp organizacinio teisingumo ir įsitraukimo į darbą. Rezultatai atskleidė, kad organizacinis teisingumas veikia įsitraukimą į darbą per darbinio gyvenimo kokybę kaip mediatorių: netiesioginis mediacijos efektas iš organizacinio teisingumo į įsitraukimą į darbą per darbinio gyvenimo kokybę kaip mediatorių buvo statistiškai reikšmingai teigiamas. Viena vertus, šiuo atveju darbinio gyvenimo kokybė atskleidžia darbuotojų aukštesnį sveikatos ir bendros gerovės lygį (Danna & Grif, 1999), taip pat susitapatinimą su organizacija, pasitenkinimą atliekamu darbu, aktyvų dalyvavimą, lojalumą (Carter et al., 1990; Efraty & Sirgy, 1990; Efraty et al., 1991), todėl sąsajoje tarp

organizacinio teisingumo ir įsitraukimo į darbą yra kaip saugiklis – garantas, kad darbo aplinka užtikrina darbuotojų pasitenkinimą darbo procesais, su darbu susijusiais santykiais bei vadovaujančių autoritetų elgsena (Greenhaus et al., 1987). Kita vertus, būtent darbinio gyvenimo kokybės pagrindu formuojasi produktyvi darbo jėga (Chan & Wyatt, 2007), besąlygiškai būtina efektyviam įmonės funkcionavimui, todėl būtina nustatyti bendradarbiavimo su vadovybe sritis, skatinant tiek bendrųjų darbinio gyvenimo kokybės kompetencijų generavimą (Kaur, 2016), tiek informacinę sklaidą apie darbinio gyvenimo kokybės formavimo įmonėje galimybes, tikslingai apjungiant su procedūros, tarpasmeninio ir paskirstymo teisingumo procesais, pasinaudojant egzistuojančiu stipriu ryšiu tarp informacinio teisingumo ir įsitraukimo į darbą ir stipriau veikiančiu į užduotis orientuotu vadovavimu. Tai patvirtina ir tyrimo metu gauti duomenys, kad vieną iš aktyviųjų įsitraukimo į darbą komponentų – energingumą - prognozuoja tik darbinio gyvenimo kokybė ir informacinis teisingumas.

### **Tyrimo ribotumai**

Vienas iš tyrimo ribotumų – organizacijos, kurioje pasirinktas atlikti tyrimas, tipas. Tyrimas buvo atliktas valstybinėje įmonėje. Šioje įmonėje atlygio, motyvavimo sistemos turi valstybės nustatytas normas. Tai gali būti susiję su viešųjų organizacijų motyvacinei sistemai būdingais griežtesniais, formaliais tiek santykių, tiek darbinių procedūrų apibrėžimais. Tuo tarpu privačiose organizacijose šiems procesams būdingas lankstumas, imlumas inovacijoms ir pokyčiams, galimybė keisti procedūras pagal poreikį. Viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų tyrimų rezultatų palyginimai galėtų plačiau atskleisti tyrimo rezultatus ir juos papildyti. Todėl ateities tyrimuose, galėtų būti vertinga atlikti šį tyrimą privataus sektoriaus organizacijoje ir palyginti rezultatus.

Kitas tyrimo ribotumas, taip pat galėjęs turėti reikšmės ir duomenų pasiskirstymui, ir rezultatų objektyvumui, galėjo būti tyrimo atlikimo sąlygos. Tai, kad tyrimo klausimynas buvo išplatintas per organizacijoje dirbantį asmenį, padėjo tyrimo dalyvius pasiekti greičiau, tačiau galėjo lemti tam tikrą gautų rezultatų neobjektyvumą – tikimybę, kad respondantai į klausimus galėjo atsakyti nenuoširdžiai, vengdami nepalankios kolegų ar vadovų reakcijos į pateiktą atvirą nuomonę.

Tyrimo imtis buvo sudaryta iš per mažo statistinei duomenų analizei reikalingo skirtingų demografinių grupių skaičius, kuris būtų buvęs vertingas papildomai įvertinant įsitraukimo į darbą sąsajų su organizaciniu teisingumu, vadovavimo stiliumi ir darbinio gyvenimo kokybe raiškos skirtumus skirtingose grupėse. Vienas iš atvejų – tyrime dalyvavo 163 vyrų ir 20 moterų. Statistinei analizei ir lyginimui tarp dviejų grupių yra būtinas minimalus trisdešimties tyrimo dalyvių grupių dydis. Norint pakartoti šį tyrimą ir jį pritaikyti platesnei imčiai, būtų svarbus pakankamas tyrimo dalyvių grupių dydis pagal demografines grupes.



## IŠVADOS

1. Bendras suvokiamas organizacinis teisingumas ir organizacinio teisingumo komponentai (procedūros, skirstymo, tarpasmeninis ir informacinis teisingumas) siejasi su įsitraukimu į darbą – kuo stipriau darbuotojai suvokia bendrą organizacinį teisingumą ir atskirus jo komponentus, tuo stipriau jie yra įsitraukę į darbą.
2. Tai, kaip darbuotojai suvokia savo vadovo vadovavimo stilių, yra susiję su įsitraukimu į darbą – kuo labiau vadovai vertinami kaip orientuoti į santykius ir kuo labiau vadovai vertinami kaip orientuoti į užduotis, tuo stipresnis darbuotojų įsitraukimas į darbą – energingumas, atsidavimas darbui ir pasinėrimas į darbą.
3. Darbinio gyvenimo kokybė siejasi su įsitraukimu į darbą – kuo aukštesnė darbuotojų darbinio gyvenimo kokybė, tuo stipriau jie yra įsitraukę į darbą.
4. Suvokiamas organizacinis teisingumas formuoja darbuotojo darbinio gyvenimo kokybę, kas savo ruožtu stiprina darbuotojų įsitraukimą į darbą.

## PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS

Norint užtikrinti darbuotojo produktyvų darbą, gerą psichologinę ir fizinę savijautą darbe, įsitraukimą į darbą, svarbu:

1. Užtikrinti, kad darbuotojas visus jo atžvilgiu vykdomus procesus suvoks kaip teisingus. Svarbu laiku ir atvirai komunikuoti apie priimamus sprendimus darbuotojo atžvilgiu, objektyviai įvertinti darbuotojo indėlį siekiant rezultato ir galutinį rezultatą. Objektyviam įvertinimui suteikti subjektyvų atspalvį, leidžiant suprasti, kad vadovas darbuotoją vertina už konkrečius rezultatus, bet kartu jis asmeniškai žavisi jo gebėjimu, pvz., suburti komandą (papildomais įgūdžiais) ir norėtų, kad darbuotojas sutelktų visas pastangas tai stiprinti ir praturtinti savo potencialą. Taip pat svarbu, kaip yra perduodama informacija, ją reikėtų perteikti aiškiai, oficialia prieiga, viešu pripažinimu, parodomąja pagarba.
2. Vadovo kaip lyderio vaidmuo. Vadovas turėtų skirti pakankamai laiko ir dėmesio siekdamas, kad darbuotojams būtų aiškiai perduota informacija apie darbinės užduotis. Darbuotojai turi žinoti vadovo lūkesčius ir matyti aiškų kelią, kaip galės įgyvendinti tikslus. Taip pat svarbi vadovo orientacija į pozityvių, atvirumu ir bendradarbiavimu grįstų santykių palaikymą tiek tarp vadovo ir pavaldinių, tiek tarp komandos narių, į santykius orientuotos vadovavimo elgsenos stiprinimas, apjungiant su tarpasmeninio teisingumo principų įgyvendinimu, vadovui atsižvelgiant į darbuotojui skiriamą prioritetą profesionaliems santykiams (į užduotį orientuotas vadovavimo stilius) ir per tai formuojant tarpasmeninius ryšius.
3. Garantuoti visų darbuotojo poreikių patenkinimą darbe, siekiant, kad jis darbinį gyvenimą vertintų kaip kokybišką. Darbinio gyvenimo kokybė apima tiek asmeninius, tiek profesinius interesus, todėl įmonė turėtų inicijuoti tam tikros darbinio gyvenimo kokybės kultūros diegimą ir puoselėjimą. Būtina sąlyga turėtų būti patenkinti ne tik žemesniųjų, pagrindinių darbuotojo poreikių, apimančių fizinės darbo sąlygas, saugumą, tačiau ir aukštesniuosius, apimančius savęs aktualizavimą profesinėje veikloje poreikius, galimybes mokytis ir kurti. Darbuotojams reikia suteikti sąlygas mokytis darbe, tobulinti savo profesinius įgūdžius, juos pritaikyti kitose srityse. Svarbi galimybė dalyvauti darbo grupėse, kur galėtų atsiskleisti darbuotojo kūrybiškumas, kur galėtų savo profesines žinias perduoti kitiems ir už jas būti įvertintas.

## LITERATŪRA

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422. doi.10.1037/h0040968
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299. doi.10.1016/S0065-2601(08)60108-2
- Adeyemi-Bello, T. (2001). The impact of leadership style on organizational growth. *Work Study*, 50(4), 150-154. doi.10.1108/00438020110391882
- Agarwal, U. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41-73. doi.10.1108/PR-02-2012-0019
- Akar, H. (2018). The Relationships between Quality of Work Life, School Alienation, Burnout, Affective Commitment and Organizational Citizenship: A Study on Teachers. *European Journal of Educational Research*, 7(2), 169-180. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1175342>
- Al Mehrzi, N., & Singh, S. K. (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 831-843. doi:10.1108/ijppm-02-2016-0037
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social justice research*, 1(2), 177-198. doi:10.1007/bf01048015
- Alkhadher, O., & Gadelrab, H. F. (2016). Organizational justice dimensions: Validation of an Arabic measure. *International Journal of Selection and Assessment*, 24(4), 337-351. doi:10.1111/ijsa.12152
- Alqarni, S. A. Y. (2016). Quality of work life as a predictor of work engagement among the teaching faculty at King Abdulaziz University. *International journal of humanities and social science*, 6(8), 118-135. <https://pdfs.semanticscholar.org/d5f9/9ac79eb44b0e0e8a7967e70ebd0cea123d88.pdf>
- Al-Shbiel, S. O., Ahmad, M. A., Al-Shbail, A. M., Al-Mawali, H., & Al-Shbail, M. O. (2018). The Mediating Role of Work Engagement in the Relationship Between Organizational Justice and Junior Accountants Turnover Intentions. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. <https://www.abacademies.org/articles/the-mediating-role-of-work-engagement-in-the-relationship-between-organizational-justice-and-junior-accountants-turnover-intention-6839.html>
- Anderson, C.M., Madlock, P.E., & Hoffman P. (2006). Leadership, commitment, and attitudes as predictors of satisfaction in small task groups. Presented paper, Central States Communication Association Convention, Indianapolis, IN. [www.sciedu.ca/bmr](http://www.sciedu.ca/bmr) *Business and Management Research Vol. 2, No. 1; 2013*

- Andrisani, P. J., & Shapiro, M. B. (1978). Women's attitudes towards their jobs: some longitudinal data on a national sample. *Personnel Psychology*, 31(1), 15-34. doi:10.1111/j.1744-6570.1978.tb02106.x
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39. doi:10.5465/amr.1989.4278999
- Bakanauskienė I., Bendaravičienė R. ir Krikštolaitis R. (2010). Pasitenkinimo darbu tyrimas universiteto darbuotojų grupių atveju. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 22 (3). <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367172441541/J.04~2010~1367172441541.pdf>.
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International journal of Business and Management*, 4(9), 145-154. doi:10.5539/ijbm.v4n9p145
- Bakker, A. B. (2010). Engagement and "job crafting": Engaged employees create their own great place to work. In S. L. Albrecht (Ed.), *New horizons in management. Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*, 229-244. Northampton, MA, US: Edward Elgar Publishing. doi:10.4337/9781849806374.00027
- 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. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273. doi:10.1037/ocp0000056
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, 99(2), 274. doi:10.1037/0022-0663.99.2.274
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. In: Chen, P.Y. and Cooper, C.L., Eds., *Work and Wellbeing: A complete Reference Guide*, John Wiley & Sons, 1-28. doi:10.1002/9781118539415.wbwell019
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management journal*, 58(1), 111-135. doi:10.5465/amj.2013.0227
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Leadership and job satisfaction—A review. *European Scientific Journal, ESJ*, 10(8). doi:10.19044/esj.2014.v10n8p%25p
- Beniušienė I. ir Pauliulytė I. (2004). Vadovavimo stiliaus įtaka darbuotojų motyvacijai. *Ekonomika ir Vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4, 41-46. [http://www.su.lt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=599&Itemid=17344&lang=lt](http://www.su.lt/index.php?option=com_content&view=article&id=599&Itemid=17344&lang=lt)

- Berg, M. E., & Karlsen, J. T. (2016). A study of coaching leadership style practice in projects. *Management Research Review*, 39(9), 1122-1142. doi:10.1108/MRR-07-2015-0157
- Bhat, A. B., Verma, N., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (2012). Leadership style and team processes as predictors of organisational learning. *Team Performance Management: An International Journal*, 18(7/8), 347-369. doi:10.1108/13527591211281101
- Blake, R. R., & McCause, A. A. (1991). *Leadership dilemmas--grid solutions*. Gulf Professional Publishing. <https://archive.org/details/managerialgridan00musg/page/n11>
- Blanchard, K. (2018). *Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations*. FT Press. [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=H9B2DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT23&dq=9.%09+Blanchard+K.+2007+Leading+at+a+higher+level.+Blanchard+on+leadership+and+creating+high+performing+organizations.+Copyright+by+Blanchard+Management+Corporation.&ots=bAWkMA8-uN&sig=hbscMgQI33u3k\\_JVnu2LN\\_0c0Vw&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=H9B2DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT23&dq=9.%09+Blanchard+K.+2007+Leading+at+a+higher+level.+Blanchard+on+leadership+and+creating+high+performing+organizations.+Copyright+by+Blanchard+Management+Corporation.&ots=bAWkMA8-uN&sig=hbscMgQI33u3k_JVnu2LN_0c0Vw&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Blattner, J., & Walter, T. J. (2015). Creating and sustaining a highly engaged company culture in a multigenerational workplace. *Strategic HR Review*, 14(4), 124–130. doi:10.1108/shr-06-2015-0043.
- Boonrod, B. R. (2009). Quality of working life: perceptions of professional nurses at Phramongkutklao Hospital. *J Med Assoc Thai*, 92(1), S7-15. [https://www.researchgate.net/profile/Wallapa\\_Boonrod2/publication/49818528\\_Quality\\_of\\_Working\\_Life\\_Perceptions\\_of\\_Professional\\_Nurses\\_at\\_Phramongkutklao\\_Hospital/links/54d439cf0cf25013d0292a1a.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Wallapa_Boonrod2/publication/49818528_Quality_of_Working_Life_Perceptions_of_Professional_Nurses_at_Phramongkutklao_Hospital/links/54d439cf0cf25013d0292a1a.pdf)
- Bowen, D. E. (2016). The changing role of employees in service theory and practice: An interdisciplinary view. *Human Resource Management Review*, 26(1), 4-13. doi:10.1016/j.hrmr.2015.09.002.
- Brennan, R. T., & Barnett, R. C. (1998). Negative affectivity: How serious a threat to self-report studies of psychological distress. *Women's health: Research on gender, behavior, and policy*, 4(4), 369-384. [https://www.researchgate.net/profile/Robert\\_Brennan2/publication/13371694\\_Negative\\_affectivity\\_How\\_serious\\_a\\_threat\\_to\\_self-report\\_studies\\_of\\_psychological\\_distress/links/0fcfd50c663734ee2a000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Robert_Brennan2/publication/13371694_Negative_affectivity_How_serious_a_threat_to_self-report_studies_of_psychological_distress/links/0fcfd50c663734ee2a000000.pdf)
- Bromet, E. J., Dew, M. A., & Parkinson, D. K. (1990). Spillover between work and family. *Stress between work and family* (133-151). Springer, Boston. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4899-2097-3\\_7](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4899-2097-3_7)
- Bukšnytė, L., Švobaitė, K. (2009). Valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu ir kognityvinio stiliaus ryšys. *Tarptautinis psichologijos žurnalas: biopsichosocialinis požiūris*, 4, 9-28.

- [http://www.psyjournal.vdu.lt/uploads/Main/2009\\_4%20Job%20satisfaction%20and%20cognitive%20style.pdf](http://www.psyjournal.vdu.lt/uploads/Main/2009_4%20Job%20satisfaction%20and%20cognitive%20style.pdf).
- Campion, M. A., & McClelland, C. L. (1993). Follow-up and extension of the interdisciplinary costs and benefits of enlarged jobs. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 339. doi:10.1037/0021-9010.78.3.339
- Chan K. W., & Wyatt Th. A. (2007). Quality of Work Life: A Study of Employees in Shanghai, China. *Asia Pacific Business Review*, 13(4), 501-517, doi: 10.1080/13602380701250681.
- Cheung, F. Y. L., & Tang, C. S. K. (2009). Quality of work life as a mediator between emotional labor and work family interference. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 245-255. doi:10.1007/s10869-009-9103-7
- Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 64(3), 253-268. doi:10.1111/j.2044-8325.1991.tb00558.x
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321. doi:10.1006/obhd.2001.2958
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386–400. doi: : 10.1037//0021-9010.86.3.386
- Colquitt, J. A. (2001a). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386. doi:10.1037/0021-9010.86.3.386
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425. doi:10.1037/0021-9010.86.3.425
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199. doi:10.1037/a0031757
- Cooper, T. (2016). Manifest leadership styles in a Caribbean cross-sector network. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(1), 93-106. doi:10.1108/LODJ-04-2014-0080
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900. doi:10.1177/0149206305279602
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of management perspectives*, 21(4), 34-48. doi:10.5465/amp.2007.27895338
- Cropanzo, R., & Mitchell, M.S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, Volume 31, pp. 874-900.

- Daileyl, R. C., & Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45(3), 305-317. doi.10.1177/001872679204500306
- Dajani, M. A. Z. (2015). The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector. *Journal of Business and Management Sciences*, 3(5), 138-147. doi:10.12691/jbms-3-5-1.
- De Clercq, D., Bouckennooghe, D., Raja, U., & Matsyborska, G. (2014). Servant leadership and work engagement: The contingency effects of leader–follower social capital. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 183-212. doi.10.1002/hrdq.21185
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of business research*, 63(12), 1349-1355. doi.10.1016/j.jbusres.2010.01.003
- DeConinck, J. B., & Johnson, J. T. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 333-350. doi:10.2753/pss0885-3134290403
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499
- Demirkiran, M., Taskaya, S., & Dinc, M. (2016). A study on the relationship between organizational justice and organizational Citizenship Behavior in Hospitals. *Int. J. Bus. Manage. Econ. Res*, 7, 547-554. doi:10.1016/j.sbspro.2012.06.905
- Dick, G., & Metcalfe, B. (2001). Managerial factors and organisational commitment-A comparative study of police officers and civilian staff. *International Journal of Public Sector Management*, 14(2), 111-128. doi.10.1108/09513550110387336
- Diener, E., & Seligman, M. E. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological science in the public interest*, 5(1), 1-31. doi.10.1111/j.0963-7214.2004.00501001.x
- Dittrich, J. E., & Carrell, M. R. (1979). Organizational equity perceptions, employee job satisfaction, and departmental absence and turnover rates. *Organizational behavior and human performance*, 24(1), 29-40. doi:10.1016/0030-5073(79)90013-8
- Easton, S., & Van Laar, D. (2018). *User Manual for the Work-Related Quality of Life (WRQoL) scale: a measure of quality of working life*. University of Portsmouth. dois.10.17029/EASTON2018 Education & Behavior, Vol. 36 No. 3, pp. 487-504

- Efraty, D., & Sirgy, M. J. (1990). The effects of quality of working life (QWL) on employee behavioral responses. *Social Indicators Research*, 22(1), 31-47. doi.10.1007/BF00286389
- Efraty, D., Sirgy, M. J., & Claiborne, C. B. (1991). The effects of personal alienation on organizational identification: a quality-of-work-life model. *Journal of Business and Psychology*, 6(1), 57-78. doi.10.1007/BF01013685
- Elovainio, M., Kivimäki, M., & Helkama, K. (2001). Organizational justice evaluations, job control, and occupational strain. *Journal of applied psychology*, 86(3), 418-442. doi.10.1037/0021-9010.86.3.418
- Endriulaitienė, A. ir Medišauskaitė, A. (2012). Teisingumas darbe ir socialinė identifikacija su grupe viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (64), 41-52. doi: 10.7220/MOSR.1392.1142.2012.64.3.
- Farh, J. L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of management*, 16(4), 705-721. doi:10.1177/014920639001600404
- Fazzi, G., & Zamaro, N. (2016). Exploring the interplay between leadership styles and PSM in two organisational settings. *International Journal of Manpower*, 37(5), 859-877. doi.10.1108/IJM-01-2015-0008
- Fontinha, R., Van Laar, D., & Easton, S. (2018). Quality of working life of academics and researchers in the UK: the roles of contract type, tenure and university ranking. *Studies in Higher Education*, 43(4), 786-806. doi:10.1080/03075079.2016.1203890
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of vocational behavior*, 59(3), 291-309. doi. 10.1006/jvbe.2001.1803
- Fujishiro, K., & Heaney, C. A. (2009). Justice at work, job stress, and employee health. *Health Education & Behavior*, 36(3), 487-504. doi.10.1177/1090198107306435
- Ghadi, M.Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532-550. doi.10.1108/LODJ-10-2011-0110
- Ghosh, D., Sekiguchi, T., & Gurunathan, L. (2017). Organizational embeddedness as a mediator between justice and in-role performance. *Journal of Business Research*, 75, 130-137. doi:10.1016/j.jbusres.2017.02.013
- Gillet, N., Fouquereau, E., Bonnaud-Antignac, A., Mokoukolo, R., & Colombat, P. (2013). The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 50(10), 1359-1367. doi.10.1016/j.ijnurstu.2012.12.012Get



- Gözükara, İ., & Simsek, Ö. F. (2016). Role of leadership in employees' work engagement: Organizational identification and job autonomy. *International Journal of Business and Management, 11*(1), 72. doi:10.5539/ijbm.v11n1p72
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: a critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 58*(3), 129. doi:10.1037/1065-9293.58.3.129
- Green, C. (2008). Leader member exchange and the use of moderating conflict management styles: Impact on relationship quality. *International Journal of Conflict Management, 19*(2), 92-111. doi:10.1108/10444060810856058
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management, 16*(2), 399-432. doi:10.1177/014920639001600208
- Greenberg, J. (2004). Stress fairness to fare no stress: Managing workplace stress by promoting organizational justice. *Organizational Dynamics, 33*(4), 352-365. doi:10.1016/j.orgdyn.2004.09.003
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review, 10*(1), 76-88. doi:10.5465/amr.1985.4277352
- Greenhaus, J. H., Bedeian, A. G., & Mossholder, K. W. (1987). Work experiences, job performance, and feelings of personal and family well-being. *Journal of Vocational Behavior, 31*(2), 200-215. doi:10.1016/0001-8791(87)90057-1
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of applied psychology, 87*(2), 268. doi:10.1037/0021-9010.87.2.268
- Hazzi, O. A. (2012). Organizational Justice: The Sound Investment in Organizations. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 52*, 163-169. [https://www.researchgate.net/publication/235952523\\_Impact\\_of\\_Organizational\\_Justice\\_Perceptions\\_on\\_Job\\_Satisfaction\\_and\\_Organizational\\_Commitment\\_the\\_Iran's\\_Ministry\\_of\\_Sport\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/235952523_Impact_of_Organizational_Justice_Perceptions_on_Job_Satisfaction_and_Organizational_Commitment_the_Iran's_Ministry_of_Sport_Perspective)
- Hill, S. A., & Birkinshaw, J. (2014). Ambidexterity and survival in corporate venture units. *Journal of management, 40*(7), 1899-1931. doi:10.1177/0149206312445925
- Hitt, M. A., & Duane, R. (2002). The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 9*(1), 3-14. doi:10.1177/107179190200900101
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist, 44*(3), 513. doi:10.1037/0003-066x.44.3.513

- Holten, A. L., & Brenner, S. O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 2-16. doi.10.1108/LODJ-11-2012-0155
- Huzzard, T. (2003). The convergence of the quality of working life and competitiveness: a current Swedish literature review. *Arbetsliv i omvandling*, (9), 1-119. [http://nile.lub.lu.se/arbarch/aio/2003/aio2003\\_09.pdf](http://nile.lub.lu.se/arbarch/aio/2003/aio2003_09.pdf)
- Yu, H. C., & Miller, P. (2005). Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 35-50. doi.10.1108/01437730510575570
- Jakubik M. (2018). Elaborating the Job Demands and Resources Model of Employee Engagement. Conference: *Ferenc Farkas International Scientific Conference, University Pecs, Hungary, 2018*, 48-64, [https://www.researchgate.net/figure/Elaborated-JD-R-Model-of-Employee-Engagement\\_fig2\\_325756058](https://www.researchgate.net/figure/Elaborated-JD-R-Model-of-Employee-Engagement_fig2_325756058)
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724. doi:10.5465/256287
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human relations*, 45(4), 321-349. doi:10.1177/001872679204500402
- Kanten, S., & Sadullah, O. (2012). An empirical research on relationship quality of work life and work engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 360-366. doi.10.1016/j.sbspro.2012.09.057
- Karriker, J. H., & Williams, M. L. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. *Journal of management*, 35(1), 112-135. doi.10.1177/0149206307309265
- Kaur A. (2016). Quality of Work Life. *International Journal of Engineering Science and Computing*, July, Volume 6 Issue No. 7, p. 8305-8311. <http://ijesc.org/upload/152500dd63169e84a4d6e3ed6c3dad25.Quality%20of%20Work%20Life.pdf>
- Kavanagh, M. J., & Halpern, M. (1977). The impact of job level and sex differences on the relationship between life and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20(1), 66-73. doi./10.5465/255462
- Keyvanar, M., Shahpouri, S., & Oreyzi, H. R. (2014). Relationship among organizational justice, work engagement and positive organizational behavior of nurses via mediation of their personal career goals. *Iran Journal of Nursing*, 27(88), 22-33. doi: 10.29252/ijn.27.88.22
- Khan, S., & Habib, U. (2011). Procedural justice & organizational performance. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 4(1), 36-51. <http://ajss.abasyn.edu.pk/admineditor/papers/V4I1-3.pdf>

- Köse, A. P. D. T. (2014). The effect of employees' perceptions of organizational justice on organizational citizenship behavior: an application in Turkish Public Hospital. *J. Hum. Resour*, 2, 129-148. doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02315
- Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. New York, Oxford University Press. [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=JVESDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=18.%09Krogh,+G.,+Ichijo,+K.,+Nonaka,+I.+2000.+Enabling+knowledge+creation.+New+York:+Oxford+University+Press.&ots=BW1yUUUu7T&sig=dkqLMDQ2RizP7yUNFE6hwZRVk8&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=JVESDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=18.%09Krogh,+G.,+Ichijo,+K.,+Nonaka,+I.+2000.+Enabling+knowledge+creation.+New+York:+Oxford+University+Press.&ots=BW1yUUUu7T&sig=dkqLMDQ2RizP7yUNFE6hwZRVk8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Lazauskaitė-Zabielskė, J. ir Bagdžiūnienė, D. (2008). Organizacinio teisingumo vaidmuo priimant sprendimus paaukštinti. *Psichologija*, 38, 48-62. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367163895424/>
- Lee, D. J., Grace, B. Y., Sirgy, M. J., Singhapakdi, A., & Lucianetti, L. (2018). The effects of explicit and implicit ethics institutionalization on employee life satisfaction and happiness: The mediating effects of employee experiences in work life and moderating effects of work–family life conflict. *Journal of Business Ethics*, 147(4), 855-874. doi.10.1007/s10551-015-2984-7
- Lee, D. J., Singhapakdi, A., & Sirgy, M. J. (2007). Further validation of a need-based quality-of-work-life (QWL) measure: Evidence from marketing practitioners. *Applied Research in Quality of Life*, 2(4), 273. doi.10.1007/s11482-008-9042-x
- Lee, K., Sharif, M., Scandura, T., & Kim, J. (2017). Procedural justice as a moderator of the relationship between organizational change intensity and commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 501-524. doi.10.1108/JOCM-08-2015-0139
- Lilly, J. D. (2017). What happened to civility? Understanding rude behavior through the lens of organizational justice. *Business horizons*, 60(5), 707-714. doi.1016/j.bushor.2017.05.014
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30. doi:10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x
- Mackay, C. J., Cousins, R., Clarke, S. D., Kelly, C., Kelly, P. J., & McCaig, R. H. (2004). Management standards work-related stress in the UK: Practical development. *Work & Stress*, 18(2), 113-136. doi:10.1080/02678370410001727474
- Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *The Journal of Business Communication* (1973), 45(1), 61-78. doi:10.1177/0021943607309351

- Makens, M. A. (2016). *Employee voice: the roles of organizational identification, informational justice and power distance* (Doctoral dissertation).  
<https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/20055>
- Marcinkevičiūtė L. (2004). Darbuotojų motyvavimo modeliai besikeičiančios rinkos sąlygomis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4, 136-143.  
[http://www.su.lt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=599&Itemid=17344&lang=lt](http://www.su.lt/index.php?option=com_content&view=article&id=599&Itemid=17344&lang=lt)
- Marcinkevičiūtė, L., Petrauskienė, R. (2007). Žemės ūkio bendrovių darbuotojų motyvavimo patirtis ir problemos. *Žemės ūkio mokslai*, 14 (2), 57-65. Lietuvos mokslų akademijos leidykla.  
<http://www.elibrary.lt/resursai/LMA/Zemes%20ukio%20mokslai/Zem72/11.pdf>.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 5(12), 89.  
 doi:10.5539/ijbm.v5n12p89
- Martel, J. P., & Dupuis, G. (2006). Quality of work life: Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social indicators research*, 77(2), 333-368. doi:10.1007/s11205-004-5368-4.
- Martin, C. L., & Bennett, N. (1996). The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Management*, 21(1), 84-104. doi.org/10.1177/1059601196211005
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology*, 93(3), 498. doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397
- Mastrangelo, A., Eddy, E. R., & Lorenzet, S. J. (2004). The importance of personal and professional leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(5), 435-451.  
 doi:10.1108/01437730410544755
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of management Journal*, 35(3), 626-637. doi:10.5465/256489
- McKinnon, L.J., Harrison, L.G., Chow, W.C., Wu, A. (2003), Organizational culture: association with commitment, job satisfaction, propensity to remain and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, 11(1), 25-44. doi:10.1016/j.sbspro.2015.01.1206
- Merkys, G., Brazienė, R. (2010). Valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu ir motyvacija mokytis: lytiškumo ir amžiaus efektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 31, 107-118.  
 file:///C:/Users/G/Downloads/8\_G.Merkys%20ir%20kt..pdf

- Mikkelsen, A. C., Sloan, D., & Hesse, C. (2017). Relational communication messages and leadership styles in supervisor/employee relationships. *International Journal of Business Communication*, 2329488416687267. doi:10.1177/2329488416687267
- Millar, G. (2012). Employee engagement—a new paradigm. *Human Resource Management International Digest*, 20(2), 3-5. doi:10.1108/09670731211208085
- Mokaya, S. O., & Kipyegon, M. J. (2014). Determinants of employee engagement in the banking industry in Kenya; Case of Cooperative Bank. *Journal of human resources management and labor studies*, 2(2), 187-200. <https://pdfs.semanticscholar.org/953d/823a948fff60bcc2e5c8f03318407989ee50.pdf>
- Moliner, C., Martinez-Tur, V., Ramos, J., Peiró, J. M., & Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 327-348. doi:10.1080/13594320701743616
- Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D. M., & Takeuchi, R. (2008). Me or we? The role of personality and justice as other-centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 84. doi:10.1037/0021-9010.93.1.84
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of applied psychology*, 76(6), 845. doi:10.1037/0021-9010.76.6.845
- Morgan Tuuli, M., Rowlinson, S., Fellows, R., & Liu, A. M. (2012). Empowering the project team: impact of leadership style and team context. *Team Performance Management: An International Journal*, 18(3/4), 149-175. doi:10.1108/13527591211241006
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706-725. doi:10.5465/amr.2000.3707697
- Murphy, C., Ramamoorthy, N., Flood, P. C., & MacCurtain, S. (2006). Organizational justice perceptions and employee attitudes among Irish blue collar employees: An empirical test of the main and moderating roles of individualism/collectivism. *Management revue*, 17(3) 328-343. doi: 10.5771/0935-9915-2006-3-328
- Nabatchi, T., Blomgren Bingham, L., & Good, D. H. (2007). Organizational justice and workplace mediation: A six-factor model. *International Journal of Conflict Management*, 18(2), 148-174. doi:10.1108/10444060710759354
- Nagendra, A., & Farooqui, S. (2016). Role of leadership style on organizational performance. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 7(4), 65–67. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=119728983&site=ehost-live>.

- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications. <https://books.google.lt/books?id=Ctq4cZS5JfsC&pg=PA85&lpg=PA85&dq=northouse+questionnaire&source=bl&ots=hbArerDWgF&sig=ACfU3U2KfynLrk2O4cwyr96BEz8MpAjBiQ&hl=lt&sa=X&ved=2ahUKEwj16Sp5tThAhXuuFkKHZ9ACoY4ChDoATAAegQICBAB#v=onepage&q&f=true>
- Oloruntoba, A., & Ladebo, O. (2005). The effects of stressors, positive affectivity and coping strategies on well-being among academic staff in a Nigerian agricultural university. *Acta academica*, 37(3), 212-233. <https://www.ingentaconnect.com/content/sabinet/academ//art#Supp>
- Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective employee engagement in the workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 4. doi:10.5590/IJAMT.2017.16.1.04
- Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö., & Saygili, M. (2017). Effect of organizational justice on work engagement in healthcare sector of Turkey. *Journal of Health Management*, 19(1), 73-83. doi.10.1177/0972063416682562
- Palidaukaitė, J. (2007). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešoji politika administravimas*, Nr. 19, 33-45 [https://www.mruni.eu/upload/iblock/360/4\\_j.palidaukaite.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/360/4_j.palidaukaite.pdf).
- Pekurinen, V. M., Välimäki, M., Virtanen, M., Salo, P., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2017). Organizational justice and collaboration among nurses as correlates of violent assaults by patients in psychiatric care. *Psychiatric services*, 68(5), 490-496. doi:10.1176/appi.ps.201600171
- Petrulis, A. (2017). Darbuotojams priimtinausias vadovavimo stilius organizacijoje. *Regional Formation and Development Studies*, 21(1), 108-120. doi.15181/rfds.v21i1.1413.
- Purcell, J. (2014). Disengaging from engagement. *Human Resource Management Journal*, 24(3), 241-254. doi:10.1111/1748-8583.12046
- Rathi, N. (2009). Relationship of Quality of Work Life with Employees' Psychological Well-Being. *International journal of business insights & transformation*, 3(1), 52-60. <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=d4064b4d9426c0acab29%40sessionmgr4010&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=49802836&db=bth>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635. doi:10.5465/amj.2010.51468988
- Rohmann, A., & Rowold, J. (2009). Gender and leadership style: A field study in different organizational contexts in Germany. *Equal opportunities international*, 28(7), 545-560. doi.10.1108/02610150910996399
- Russell, R. F., & Gregory Stone, A. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157. doi.10.1108/01437730210424

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619. doi:10.1108/02683940610690169
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67(10), 2256-2266. doi:10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee engagement in theory and practice* (15–35). London, UK: Routledge. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/414.pdf>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. doi:10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In *Bridging occupational, organizational and public health* (43-68). Springer, Dordrecht.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716. doi:10.1177/0013164405282471
- 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
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied psychology*, 57(2), 173-203. doi:10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x
- Shapiro, D. L., Buttner, E. H., & Barry, B. (1994). Explanations: What factors enhance their perceived adequacy?. *Organizational behavior and human decision processes*, 58(3), 346-368. doi:10.1006/obhd.1994.1041
- Sharma B. R., & Anupama, R. (2010). Determinants of employee engagement in a private sector organization: An exploratory study. *Advances in Management*, 3(10). <https://ideas.repec.org/a/mgn/journal/v3y2010i10a8.html>
- Shuck, M. B., Rocco, T. S., & Albornoz, C. A. (2011). Exploring employee engagement from the employee perspective: Implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*, 35(4), 300-325. doi:10.1108/03090591111128306

- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology, 1*(1), 27. doi:10.1037/1076-8998.1.1.27
- Siegrist, J. (2008). Effort-reward imbalance and health in a globalized economy. *SJWEH Supplements, 6*(6), 163-168. [https://www.sjweh.fi/show\\_abstract.php?abstract\\_id=1263](https://www.sjweh.fi/show_abstract.php?abstract_id=1263)
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social indicators research, 55*(3), 241-302. doi:10.1023/a:1010986923468
- Sirgy, M. J., Reilly, N. P., Wu, J., & Efraty, D. (2008). A work-life identity model of well-being: Towards a research agenda linking quality-of-work-life (QWL) programs with quality of life (QOL). *Applied Research in Quality of Life, 3*(3), 181-202. doi:10.1007/s11482-008-9054-6
- Staines, G. L. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human relations, 33*(2), 111-129. doi:10.1177/001872678003300203
- Stairs, M., Gaplin, M. (2010). Positive engagement: From employee engagement to workplace happiness. *Oxford handbook of positive psychology and work* (155–172). Oxford: Oxford University Press. doi:10.1093/oxfordhb/9780195335446.013.0013
- Stelmokienė, A., & Endriulaitienė, A. (2009). Bendrosios transformacinio vadovavimo skalės lietuviškosios versijos psichometriniai rodikliai. doi: 10.15388/Psichol.2009.0.2584.
- Storm, K., & Rothmann, S. (2003). A psychometric analysis of the Utrecht Work Engagement Scale in the South African police service. *SA Journal of Industrial Psychology, 29*(4), 62-70. doi:10.4102/sajip.v29i4.129
- Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of leadership & organizational studies, 21*(1), 71-82. doi. 10.1177/1548051813485437
- Tabassi, A.A., & Hassan A. Bakar, A. (2010). Towards assessing the leadership style and quality of transformational leadership: the case of construction firms of Iran. *Journal of Technology Management in China, 5*(3), 245-258. doi:10.1108/17468771011086256
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal, 51*(6), 1189-1203. doi.org/10.5465/amj.2008.35732719
- Tansky, J. W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship?. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 6*(3), 195-207. doi:10.1007/BF01419444
- Tepper, B. J. (2001). Health consequences of organizational injustice: Tests of main and interactive effects. *Organizational behavior and human decision processes, 86*(2), 197-215. doi.org/10.1006/obhd.2001.2951



- Tessema, M. T., Tsegai, G., Ready, K., Embaye, A., & Windrow, B. (2014). Effect of employee background on perceived organizational justice: managerial implications. *International Review of Administrative Sciences*, 80(2), 443-463. doi:10.1177/0020852313514516
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and social psychology review*, 7(4), 349-361. doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704\_07
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131. doi.10.1016/j.leaqua.2010.12.011
- Tsutsumi, A., & Kawakami, N. (2004). A review of empirical studies on the model of effort–reward imbalance at work: reducing occupational stress by implementing a new theory. *Social science & medicine*, 59(11), 2335-2359. doi:10.1016/j.socscimed.2004.03.030
- Tziner, A., & Sharoni, G. (2014). Organizational citizenship behavior, organizational justice, job stress, and workfamily conflict: Examination of their interrelationships with respondents from a non-Western culture. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 30(1), 35-42. doi.5093/tr2014a5
- Usmani, S., & Jamal, S. (2013). Impact of distributive justice, procedural justice, interactional justice, temporal justice, spatial justice on job satisfaction of banking employees. *Review of integrative business and economics research*, 2(1), 351. [http://ww.w.sibresearch.org/uploads/2/7/9/9/2799227/riber\\_k13-103\\_351-383.pdf](http://ww.w.sibresearch.org/uploads/2/7/9/9/2799227/riber_k13-103_351-383.pdf)
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of manpower*, 31(6), 660-677. doi.10.1108/01437721011073364
- Wickramasinghe, V., & Perera, S. (2014). Effects of perceived organisation support, employee engagement and organisation citizenship behaviour on quality performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(11-12), 1280-1294. doi:10.1080/14783363.2012.728855
- Wilderom C.P.M., Berg D.V., Peter T. (2004). Defining, measuring, and comparing organisational cultures. *Applied Psychology*, 53(4), 570-582. doi.10.1111/j.1464-0597.2004.00189.x
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of management*, 33(2), 141-160. doi.10.1177/0149206306297582
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590-619. doi.10.1177/1059601108331242

## PRIEDAI

### 1 priedas. Demografinių duomenų anketa

#### Jūsų lytis

- Moteris  
 Vyras

#### Jūsų amžius

#### Jūsų šeiminei padėtis

- Vedęs / Ištekėjusi  
 Įsipareigojęs / Įsipareigojusi  
 Vienišas / Vieniša  
 Išsiskyres / Išsiskyrusi

#### Jūsų išsilavinimas

- Aukštasis universitetinis  
 Aukštasis ne universitetinis / aukštesnysis  
 Profesinis  
 Vidurinis

#### Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje

#### Ar šiuo metu užimate vadovaujančias pareigas?

- Taip  
 Ne

#### Jeigu užimate vadovaujančias pareigas, kiek pavaldinių turite?

## 2 priedas. Kreipimasis į tyrimo dalyvius

*Sveiki!*

*Esu Inga Antulytė, Vilniaus universiteto magistratūros II kurso organizacinės psichologijos studentė.*

*Visai neseniai X organizacijoje, Organizacijos vystymo departamente, atlikau 4 mėnesius trukusią profesinę praktiką, tai buvo svarbus žingsnis tiek ugdant bei įgyjant profesines kompetencijas, tiek artėjant prie studijų baigimo. Šiuo metu, pamažu žengiu paskutinįjį žingsnį - rengiu magistro darbą, kurio svarbiausia dalis - **tyrimas, kuriam atlikti yra svarbūs Jūsų atsakymai šioje apklausoje** (<https://apklausa.lt/f/organizacinio-teisingumo-svarbos-tyrimas-y4qjs87.fullpage>). Šio tyrimo tikslas yra nustatyti įsitraukimo į darbą sąsajas su organizaciniu teisingumu, vadovavimo stiliumi ir darbinio gyvenimo kokybe.*

*Apklausa pildymas užtruks iki 10 minučių.*

*Apklausa yra **anoniminė ir konfidenciali** - nereikės nurodyti jokios Jus identifikuojančios informacijos, apklausos metu gauti duomenys nebus viešinami ir naudojami tik apibendrinti, moksliniais tikslais. Apklausoje **nėra teisingų ar klaidingų atsakymų**, svarbi Jūsų asmeninė nuomonė ir patirtis.*

*Kilus klausimams, susiekite su manimi - [inga.antulyte@fsf.stud.lt](mailto:inga.antulyte@fsf.stud.lt)*

***Ačiū už Jūsų laiką ir nuoširdžius atsakymus!***

### 3 priedas. Kintamųjų skirstinio normalumo patikrinimas

	Shapiro-Wilk'o kriterijus		
	Reikšmė	<i>N</i>	<i>p</i> -reikšmės
Stažas dabartinėje darbovietėje	0,96	183	< 0,001
Amžius	0,96	183	< 0,001
Procedūros teisingumas	0,97	183	0,001
Skirstymo teisingumas	0,95	183	< 0,001
Tarpasmeninis teisingumas	0,86	183	< 0,001
Informacinis teisingumas	0,91	183	< 0,001
Orientuotas į užduotį vadovavimo stilius	0,95	183	< 0,001
Orientuotas į santykius vadovavimo stilius	0,93	183	< 0,001
Energingumas	0,85	183	< 0,001
Atsidavimas	0,86	183	< 0,001
Pasinėrimas	0,80	183	< 0,001
Darbinio gyvenimo kokybė	0,96	183	< 0,001

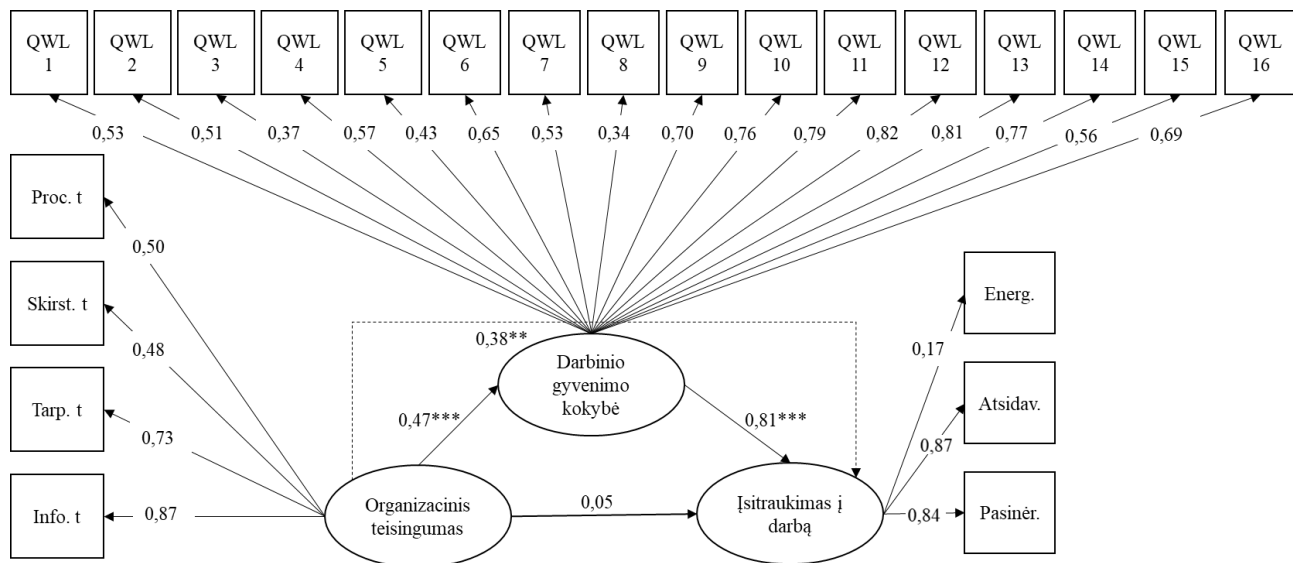
*Pastaba: N = 183.*

**4 priedas.** Vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų vadovavimo stiliaus, įsitraukimo į darbą ir darbinio gyvenimo kokybės palyginimas

	Grupė	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkinis rangas	Mediana	Mann–Whitney U reikšmės	p-reikšmės
Orientuotas į užduotį vadovavimo stilius	Vadovas	33	39,42	6,94	85,18	40,00	2250	0,413
	Ne vadovas	150	40,46	7,42	93,5	41,00		
Orientuotas į santykius vadovavimo stilius	Vadovas	33	40,09	7,54	91,71	41,00	2465,50	0,972
	Ne vadovas	150	40,17	7,53	92,06	41,00		
Energingumas	Vadovas	33	5,15	0,87	93,77	5,33	2416,50	0,829
	Ne vadovas	150	5,10	0,93	91,61	5,33		
Atsidavimas	Vadovas	33	4,92	0,79	97,15	5,33	2305	0,532
	Ne vadovas	150	4,93	0,99	90,87	5,00		
Pasinėrimas	Vadovas	33	5,28	0,79	103,67	5,33	2090	0,156
	Ne vadovas	150	5,09	0,89	89,43	5,33		
Bendras įsitraukimas į darbą	Vadovas	33	5,12	0,87	98,44	5,33	2262,50	0,443
	Ne vadovas	150	5,04	0,88	90,58	5,33		
Darbinio gyvenimo kokybė	Vadovas	33	5,32	0,87	94,91	5,31	2379	0,727
	Ne vadovas	150	5,04	0,88	91,36	5,38		

Pastaba: N = 183

## 5 priedas. Mediacijos tyrimo modelis



1 pav. Mediacijos tyrimo modelis