

VILNIAUS UNIVERSITETAS

Jurgita Lazauskaitė-Zabielskė

**SUVOKTAS ORGANIZACIJOS TEISINGUMAS: JO
PRIELAIIDOS IR VAIDMUO ORGANIZACIJOJE**

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, psichologija (06 S)

Vilnius, 2011

Disertacija rengta 2005–2011 metais Vilniaus universitete

Moksliniai vadovai:

Doc. dr. Dalia Bagdžiūnienė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, psichologija – 06 S. Nuo 2009 iki 2011 m.)

Prof. habil. dr. Petras Henrikas Vaitkevičius (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, psichologija – 06 S. Nuo 2005 iki 2009 m.)

TURINYS

PAGRINDINĖS SAŲVOKOS	7
ĮVADAS.....	9
1.1. ORGANIZACIJOS TEISINGUMO PRIELAIDOS.....	14
1.1.1. Teisingumo ištakos	14
1.1.2. Organizacijos teisingumo samprata.....	17
1.1.3. Skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo svarba organizacijos teisingumui	18
1.2. ORGANIZACIJOS TEISINGUMO VAIDMUO ORGANIZACIJOJE	23
1.2.1. Skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo vaidmuo organizacijoje	23
1.2.2. Organizacijos teisingumo vaidmuo organizacijoje.....	28
1.3. SKIRSTYMO, PROCEDŪROS IR SAŲVEIKOS TEISINGUMO PRIELAIDOS	33
1.3.1. Skirstymo teisingumas.....	33
1.3.2. Procedūros teisingumas	35
1.3.3. Sąveikos teisingumas.....	45
1.3.4. Teisingumo taisyklių vaidmuo formuojant skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumą žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose	47
2. METODIKA	67
2.1. Tyrimo dalyviai	67
2.2. Tyrimo modelis ir kintamieji.....	67
2.3. Vertinimo priemonės	69
2.3.1. Teisingumo vertinimas	69
2.3.2. Darbuotojų nuostatos ir elgesys darbo, organizacijos ir vadovų atžvilgiu	79

2.3.3. Socialiniai demografiniai ypatumai	81
2.3.4. Organizacijos ypatumai.....	82
2.4. Tyrimo eiga.....	84
2.5. Duomenų analizė	84
3. REZULTATAI.....	85
3.1. Organizacijos teisingumas, jo sąsajos su darbuotojų ir organizacijos ypatumais bei darbuotojų nuostatomis ir elgesiu	85
3.1.1. Organizacijos teisingumo ypatumai	85
3.1.2. Organizacijos teisingumo sąsajos su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu darbo, organizacijos ir vadovų atžvilgiu.....	87
3.2. Skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo vaidmuo formuojant organizacijos teisingumą	90
3.2.1. Skirstymo teisingumo sąsajos su organizacijos teisingumu	92
3.2.2. Procedūros teisingumo sąsajos su organizacijos teisingumu	92
3.2.3. Sąveikos teisingumo sąsajos su organizacijos teisingumu	92
3.3. Organizacijos teisingumo ir skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose sąsajos su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu	93
3.3.1. Skirstymo ir organizacijos teisingumo sąsajos su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu.....	95
3.3.2. Procedūros ir organizacijos teisingumo sąsajos su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu darbo, vadovų ir organizacijos atžvilgiu.....	101
3.3.3. Sąveikos ir organizacijos teisingumo sąsajos su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu darbo, vadovų ir organizacijos atžvilgiu.....	107
3.4. Skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo taisyklių vaidmuo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose	111
3.4.1. Skirstymo teisingumo taisyklių vaidmuo	112
3.4.2. Procedūros teisingumo taisyklių vaidmuo.....	114

3.4.3.	Sąveikos teisingumo taisyklių vaidmuo	117
3.4.4.	Skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo taisyklių sąveika su sprendimo palankumu skirtinguose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose.....	119
4.	REZULTATŲ APTARIMAS	126
4.1.	Organizacijos teisingumo ypatumai	126
4.2.	Organizacijos teisingumo prielaidos	128
4.3.	Organizacijos teisingumo vaidmuo organizacijoje	132
4.3.1.	Skirstymo ir organizacijos teisingumo sąsajos su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu darbo, vadovų ir organizacijos atžvilgiu.....	133
4.3.2.	Procedūros ir organizacijos teisingumo sąsajos su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu darbo, vadovų ir organizacijos atžvilgiu.....	135
4.3.3.	Sąveikos ir organizacijos teisingumo sąsajos su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu darbo, vadovų ir organizacijos atžvilgiu.....	137
4.4.	Skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo taisyklių vaidmuo skirtinguose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose	140
4.4.1.	Skirstymo teisingumo taisyklių vaidmuo	141
4.4.2.	Procedūros teisingumo taisyklių vaidmuo.....	147
4.4.3.	Sąveikos teisingumo taisyklių vaidmuo	154
	Tolesnių tyrimų kryptys.....	159
	Praktinės rekomendacijos	163
	IŠVADOS	165
	LITERATŪRA.....	167
	PUBLIKACIJOS DISERTACIJOS TEMA.....	186
	PRIEDAI.....	187
	1 PRIEDAS. Tyrimo dalyvių charakteristikos	187
	2 PRIEDAS. Organizacijų charakteristikos.....	189

3 PRIEDAS. Procedūros teisingumo taisyklių skalių faktorių analizės rezultatai	190
4 PRIEDAS. Sąveikos teisingumo taisyklių skalių faktorių analizės rezultatai	194
5 PRIEDAS. Skirstymo teisingumo taisyklių ir skirstymo teisingumo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose aprašomoji statistika ir koreliacijos.....	196
6 PRIEDAS. Procedūros teisingumo taisyklių ir procedūros teisingumo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose aprašomoji statistika ir koreliacijos.....	197
7 PRIEDAS. Sąveikos teisingumo taisyklių ir sąveikos teisingumo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose aprašomoji statistika ir koreliacijos.....	198
8 PRIEDAS. Skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose bei organizacijos teisingumo aprašomoji statistika ir koreliacijos	199

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Organizacijos teisingumas (angl. *overall justice of organization*) – darbuotojo suvokiamas organizacijos elgesio su juo teisingumas (Ambrose, Schminke, 2009; Lind, 2001a).

Skirstymo teisingumas (angl. *distributive justice*) – darbuotojų gaunamų rezultatų ar darbuotojo atžvilgiu priimamų sprendimų suvokiamas teisingumas. Skirstymo teisingumas yra palaikomas skirstant išteklius, atlygį ar nuobaudas remiantis įnašu, poreikiais ar lygybe (Adams, 1965; Deutsch, 1975; Leventhal, 1976).

Procedūros teisingumas (angl. *procedural justice*) – rezultatams paskirstyti ar sprendimams priimti taikomų procedūrų teisingumas. Procedūros teisingumas yra užtikrinamas, kuomet procedūros yra nešališkos, tikslios, reprezentatyvios, etiškos, nuosekliai taikomos, suteikiančios galimybę išsakyti savo nuomonę (Leventhal, 1976; 1980; Thibaut, Walker, 1975).

Sąveikos teisingumas (angl. *interactional justice*) – tarpasmeninio elgesio priimant sprendimus suvokiamas teisingumas. Jis apima du komponentus: tarpasmeninį (pagarbų ir tinkamą elgesį) ir informacinį (priimtų sprendimų paaiškinimas) (Bies, Moag, 1986; Bies, 2001, Colquitt, Greenberg, 2004).

Teisingumo taisyklė (angl. *justice rule*) – individo įsitikinimas, jog rezultatų (angl. *outcomes*) paskirstymas, paskirstymo procesas ar tarpasmeninis elgesys yra teisingi ar tinkami, kuomet atitinka tam tikrus kriterijus (Leventhal, 1980).

Sprendimo palankumas (angl. *favourability*) – sprendimo nauda darbuotojui (Skitka et al., 2003).

Įsipareigojimas organizacijai (angl. *organizational commitment*) – tai darbuotojo tikėjimas organizacijos tikslais ir jų priėmimas, pasiryžimas dėti papildomas pastangas organizacijos labui bei noras palaikyti narystę joje (Mowday et al., 1979).

Ketinimas išeiti (angl. *turnover intention*) – tai darbuotojo nuostata palikti organizaciją (Cammann et al., 1979, cit. pg. Cook et al., 1981).

Pasitikėjimas vadovu / vadovybe (angl. *trust in manager / management*) – lūkesčiai, jog vadovas / vadovybė laikysis rašytinio ar žodinio pažado (Mayer, Davis, 1999).

Pilietiškas elgesys (angl. *citizenship behaviour*) – individualus, savarankiškas, kuris neįeina į formalų darbo vaidmenį ir už kurį nėra tiesiogiai atlyginama organizacijoje, tačiau kuris skatina efektyvų organizacijos funkcionavimą (Williams, Anderson, 1991).

Darbo atlikimas (angl. *in-role behaviour*) – darbuotojo darbo vaidmens vykdymo lygis (Williams, Anderson, 1991).

Pasitenkinimas darbu (angl. *job satisfaction*) – emocinių reakcijų darbo atžvilgiu visuma, rodanti, kaip darbuotojas vertina savo darbą (Quinn, Staines, 1979, cit. pg. Cook et al., 1981).

Žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimai (angl. *human resource management decisions*) – sprendimai, skirti efektyviam žmogiškųjų išteklių panaudojimui užtikrinti, siekiant organizacijos tikslų, ir apimantys darbuotojo atžvilgiu priimamus sprendimus nuo jo atėjimo į organizaciją iki jos palikimo (Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology, 2007). Šiame tyrime analizuojami tokie žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimai: veiklos vertinimo, darbo užmokesčio, papildomo atlygio ir tobulėjimo galimybės.

ĮVADAS

Darbo aktualumas

Kelis dešimtmečius trunkantys teisingumo organizacijoje tyrimai rodo didelę teisingo elgesio su darbuotojais svarbą. Darbuotojų suvokiamas teisingumas skatina teigiamas nuostatas ir elgesį organizacijos, vadovų ir paties darbo atžvilgiu, ir apima pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą organizacijai, darbo atlikimo efektyvumą ir pilietišką elgesį, pasitikėjimą vadovais. Ir priešingai, jei su darbuotojais elgiamasi neteisingai, jie ne tik pasižymi mažiau teigiamomis nuostatomis, bet ir yra labiau linkę elgtis destruktiviai organizacijoje bei ją palikti (Cohen-Charash, Spector, 2001; Colquitt et al., 2001). Darbuotojai mieliau renkasi dirbti organizacijose, kurios yra vertinamos kaip teisingos (Rupp, Cropanzano, 2002), o neteisingos organizacijos ilginiui tampa pasmerktos žlugti (Sheppard et al., 1992). Nepaisant to, kad organizacijos suvokiamos kaip savarankiški socialiniai veikėjai, galintys elgtis su darbuotojais teisingai arba neteisingai (Cropanzano et al., 2004), beveik nesama tyrimų, kurie nagrinėtų organizacijos kaip visumos teisingumą. Tuo tarpu vienas esminių klausimų teisingumo organizacijoje srityje yra būtent teisingumo prielaidų tyrimas (Hollensbe et al., 2008).

Organizacijos teisingumas yra apibrėžiamas kaip darbuotojo suvokiamas organizacijos elgesio su juo teisingumas (Ambrose, Schminke, 2009). Jį formuoja skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo vertinimai (Lind, 2001a). Skirstymo teisingumas – tai darbuotojo atžvilgiu priimamų sprendimų suvokiamas teisingumas, procedūros teisingumas – sprendimams priimti taikomų procedūrų suvoktas teisingumas, sąveikos teisingumas apima tarpasmeninio elgesio priimant sprendimus suvokiamą teisingumą (Colquitt, Greenberg, 2004). Tyrimai paprastai nagrinėja kiekvieno jų santykinę svarbą organizacijos teisingumui (pavyzdžiui, Holtz, Harold, 2009), siekdami nustatyti, kas turi didesnę įtaką darbuotojo suvokiamam organizacijos elgesio

su juo teisingumui – teisingi sprendimai, teisingos procedūros ar teisingas tarpasmeninis elgesys. Tačiau kadangi darbuotojas kasdien susiduria su daugeliu jo atžvilgiu priimamų sprendimų, kyla klausimas, ar skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo indėlis į organizacijos teisingumą visuomet yra vienodas, ar priklauso nuo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų, kuriuose yra suformuojami. Ar, pavyzdžiui, neteisingas darbo užmokestis ar neteisinga asmeninė dovana vienodai mažina suvokiamą organizacijos elgesio su darbuotoju teisingumą, o teisingos veiklos vertinimo ir paaukštinimo pareigose procedūros vienodai jį didina?

Įvertinus skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo vaidmenį formuojant organizacijos teisingumą, kyla klausimas, kaip yra suformuojamas skirtingų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumas. Paprastai manoma, kad jeigu sprendimas, procedūros ar tarpasmeninis elgesys atitinka tam tikras teisingumo taisykles, jie yra suvokiami kaip teisingi (Cropanzano et al., 2001b). Organizacijos skiria laiką ir lėšas teisingumo taisyklėms žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose įgyvendinti, tikėdamosi, kad tai užtikrins darbuotojų pasitenkinimą bei padidins jų motyvaciją. Tačiau net ir laikantis teisingumo taisyklių teisingumas ne visuomet yra pasiekiamas. Taip nutinka pamiršus tai, apie ką kalbėjo jau pirmieji teoretikai – kad teisingumas visuomet yra bent iš dalies situacinis. Taigi tai, kas yra teisinga vienoje situacijoje, vienoje organizacijoje gali būti neteisinga kitose. Be to, darbuotojų teisingumo vertinimai priklauso nuo to, kiek palankus ar nepalankus jų atžvilgiu sprendimas yra priimamas. Neatsitiktinai tyrėjai ir pačios organizacijos skirtingus žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimus grindžia skirtingomis teisingumo taisyklėmis. Pavyzdžiui, nors darbuotojams yra atlyginama už darbą priklausomai nuo rezultatų, tačiau išmokos ar dovanos asmeninių švenčių progomis yra teikiamos visiems vienodai arba atsižvelgiant į individualius poreikius. Visgi nesama tyrimų, kurie sistemiškai įvertintų atskirų teisingumo taisyklių svarbą skirtingose situacijose ir padėtų nustatyti, į kurių teisingumo taisyklių nesilaikymą

visuomet reaguojama suvoktu neteisingumu ir kurių laikymasis vertinamas kaip teisingas ar ne priklausomai nuo situacijos. Tai leistų teoretikams bei praktikams pasirinkti ir įgyvendinti tas teisingumo taisykles, nuo kurių priklauso konkrečių žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos suvokiamas teisingumas.

Galiausiai, teisingumo vaidmuo organizacijoje paprastai grindžiamas jo sąsajomis su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu darbo, vadovų, organizacijos atžvilgiu. Deja, tyrimų, nagrinėjančių darbuotojų reakcijas į suvokiamą organizacijos teisingumą, trūksta (Ambrose, Schminke, 2009). Be to, neaišku, ar darbuotojai reaguoja į atskirų sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos (ne)teisingumą, ar į suvokiamą visos organizacijos (ne)teisingumą? Ar, pavyzdžiui, neteisingas sprendimas dėl darbo užmokesčio gali paskatinti darbuotoją palikti organizaciją, ar ketinimas išeiti priklausys nuo suvokto visos organizacijos neteisingumo? Jei darbuotojai reaguoja į organizacijos kaip visumos teisingumą, tuomet galima būtų vieną mažiau teisingą sprendimą bent iš dalies kompensuoti teisingu kitu.

Tyrimo tikslas – nustatyti suvokto organizacijos teisingumo prielaidas ir sąsajas su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu darbo, vadovų ir organizacijos atžvilgiu.

Tyrimo uždaviniai

- Įvertinti suvokto organizacijos teisingumo sąsajas su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu darbo, vadovų ir organizacijos atžvilgiu.
- Įvertinti, kokią reikšmę suvoktam organizacijos teisingumui turi skirtingų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų suvoktas skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumas.
- Išanalizuoti suvokto organizacijos ir skirstymo, procedūros bei sąveikos teisingumo skirtinguose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose

sąsajas su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu darbo, vadovų ir organizacijos atžvilgiu.

- Išnagrinėti taisykles, formuojančias suvoktą skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumą skirtinguose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose.

Mokslinis naujumas

Šis tyrimas – vienas pirmųjų teisingumo organizacijoje tyrimų Lietuvoje. Jame nagrinėjamas suvoktas organizacijos teisingumas, remiantis tiek seniausia, tiek naujausia individualios teisingumo patirties organizacijoje samprata. Teisingumo prielaidos vertinamos remiantis pirmaisiais ir seniaisiais teisingumą aprašančiais modeliais – G. S. Leventhalio, R. J. Bieso ir J. S. Moago bei E. A. Lindo. Tuo tarpu darbuotojų nuostatų ir elgesio reakcijų į suvoktą teisingumą vertinimas grindžiamas naujausia teisingumo organizacijoje samprata, pagrįsta teisingumo euristikos teorija ir teigiančia, kad darbuotojai formuoja ir reaguoja į apibendrintą organizacijos, o ne atskirų įvykių, teisingumo vertinimą. Be to, vertinant organizacijos teisingumą kaip tarpininką tarp žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūrų ir sąveikos teisingumo ir darbuotojų nuostatų bei elgesio, pirmą kartą buvo susietos įvykio ir visumos paradigmos.

Atliktas tyrimas yra ir proaktyvus – analizuojamos atskirų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų ir organizacijos teisingumo prielaidos, ir reaktyvus – vertinamos darbuotojų nuostatų ir elgesio reakcijos į suvoktą teisingumą. Analizuojant atskirų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo prielaidas, buvo nagrinėjamos *visos* teisingumo taisyklės visuose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose. Tam tikslui buvo sudaryta skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo taisyklių vertinimo metodika, atitinkanti psichometrinėms charakteristikoms

keliamus reikalavimus skirtinguose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose.

Praktinė vertė

Darbe atskleidžiamos rezultatų, procedūrų ir tarpasmeninio elgesio teisingumo prielaidos žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose praktikoje leistų užtikrinti vadovams jų priimamų sprendimų teisingumą. Be to, atskirų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų teisingumo vaidmuo formuojant organizacijos teisingumą atkreipia dėmesį į tų sprendimų teisingumą, kurie turi didžiausią įtaką organizacijos teisingumo vertinimams. Galiausiai, pateikiama tiek atskirų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų teisingumo, tiek organizacijos teisingumo svarbos organizacijoje įrodymų, rodančių teisingo elgesio su darbuotojais svarbą.

Ginamieji teiginiai

1. Organizacijos teisingumas yra susijęs su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu darbo, vadovų ir organizacijos atžvilgiu.
2. Organizacijos teisingumą sudaro žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumas, tačiau jų svarba organizacijos teisingumui skiriasi priklausomai nuo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimo.
3. Skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumas žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose yra susijęs su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu darbo, organizacijos ir vadovų atžvilgiu per organizacijos teisingumą.
4. Teisingumo taisyklių vaidmuo formuojant skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumą skirtinguose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose skiriasi ir priklauso nuo sprendimo palankumo darbuotojui.

1.1. ORGANIZACIJOS TEISINGUMO PRIELAIDOS

1.1.1. Teisingumo ištakos

Teisingumo socialiniame gyvenime svarba buvo pabrėžiama dar gilioje senovėje, teigiant, jog tam, kad socialinė grupė sėkmingai funkcionuotų, reikalingos taisyklės, apibrėžiančios jos narių elgesį. Prieš dvidešimt penkis amžius Konfucijus „Pašnekesiuose“ nurodė skirstymo neteisingumo pasekmes: „valstybės arba kilnios šeimos vadovas rūpinasi ne skurdu, bet nevienodu paskirstymu [...], nes ten, kur yra teisingas paskirstymas, niekas nebekalba apie skurdą“ (Konfucijus, p. 255). Beveik amžiumi vėliau Aristotelis nagrinėjo išteklių paskirstymo tarp individų teisingumą. „Nikomacho etikoje“, jis, kaip dauguma šiuolaikinių vadovų, įspėjo, kad „kaip veiksmai turi būti atlikti ir paskirstymai padaryti teisingai – žinoti tai yra sunkesnė užduotis nei žinoti, ko kiekvienam reikia“ (Aristotle, p. 197). Tuo tarpu Naujajame Testamente teisingumas remiasi proporcijų norma: „Ką žmogus sėja, tai ir pjaus“ (Naujasis Testamentas, Laiškas Galatams, 6:7). Septynioliktame amžiuje šią temą toliau plėtojo filosofai J. Locke'as (1689) ir T. Hobbesas (1651), devynioliktame amžiuje – J. L. Millas (1861, cit. pg. Colquitt et al., 2005b), dvidešimtam amžiuje – J. Rawlsas (1999, 2001). Taigi net ir tokia paviršutiniška pasaulinės klasikinės literatūros apžvalga liudytų teisingumo socialiniame gyvenime reikšmę.

Nors teisingumu šiek tiek domėjosi klasikiniai organizacijų teoretikai F. W. Tayloras ir M. P. Follett (Colquitt et al., 2005b), tik dvidešimtojo amžiaus antrojoje pusėje socialiniai psichologiniai procesai buvo pritaikyti organizacijose. Pamatus šiuolaikinei teisingumo sampratai padėjo G. C. Homanso *skirstymo teisingumo teorija* (1961, cit. pg. Cropanzano, Greenberg, 1997), pagal kurią socialinės sąveikos šalys tikisi, kad kiekvienos gaunamas apdovanojimas bus proporcingas indėliui. Remdamasis G. C. Homanso skirstymo teisingumo teorija, J. S. Adamsas (1965) pasiūlė

teisingumo teoriją, pagal kurią žmonės lygina savo ir kitų indėlį bei gautus rezultatus ir vengia įtampos, kylančios iš šių palyginimų nelygybės.

Šios pirmosios teisingumo teorijos siekė paaiškinti bendrų socialinių sąveikų teisingumą, todėl ir bandymai pritaikyti jas organizacijų kontekste buvo tik iš dalies sėkmingi. Kiek vėliau, remiantis tyrimais, buvo išvystyti organizacinio teisingumo modeliai, apimantys su organizacijų funkcionavimu susijusius kintamuosius ir siekiantys paaiškinti teisingumą darbo aplinkoje (Greenberg, 1990a).

Teisingumą organizacijoje aiškinantys modeliai apima tris etapus: darbo aplinkos įvykį ar elementą, elemento atitikties tam tikriems standartams ar taisyklėms vertinimą ir iš to kylantį įvykio teisingumo vertinimą (Cropanzano et al., 2001b). G. S. Leventhalis (1980) apibrėžė teisingumo taisyklę kaip individo įsitikinimą, jog rezultatų¹ (angl. *outcomes*) paskirstymas ar paskirstymo procesas yra teisingas ar tinkamas, kuomet atitinka tam tikrus kriterijus. Paprastai sutinkama, kad jei darbo aplinkos elementas atitinka tam tikras taisykles, jis yra suvokiamas kaip teisingas. Pagal tai, koks darbo aplinkos elementas pabrėžiamas (rezultatas, procesas ar tarpasmeninis elgesys) ir kokios taisyklės jiems įvertinti taikomos (pavyzdžiui, lygybės, nuoseklumo, poreikių), yra išskiriami trys² teisingumo tipai: *skirstymo*, *procedūros* ir *sąveikos*. Skirstymo teisingumas apibūdina gaunamų rezultatų teisingumą (Adams, 1965; Deutsch, 1975). Procedūros teisingumas – tai rezultatams paskirstyti taikomų procedūrų teisingumas (Leventhal, 1976; Thibaut, Walker, 1975). Sąveikos teisingumas apima tarpasmeninio elgesio priimant sprendimus teisingumą (Bies, Moag, 1986).

Dauguma tyrimų patvirtina šių trijų tipų egzistavimą ir svarbą organizacijoje, siedami juos su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu (pavyzdžiui,

¹ Rezultatai – tai bet kokia mainų graža (Adams, 1965).

² Kai kurie autoriai (pavyzdžiui, Colquitt, 2001) išskiria keturis teisingumo tipus: skirstymo, procedūros, tarpasmeninį ir informacinį (pastarieji du sudaro sąveikos teisingumą). Tačiau kol kas esama nedaug keturių tipų išskyrimą ir jų skirtingą vaidmenį organizacijoje pagrindžiančių tyrimų, todėl šiame tyrime nagrinėsime tris teisingumo tipus.

Cohen-Charash, Spector, 2001; Colquitt et al., 2001, metaanalitiniai tyrimai). Visgi pastaruoju metu imta abejoti atskirų teisingumo tipų išskyrimo ir jų specifinių padarinių vertinimo nauda bei siūloma nagrinėti *visuminį organizacijos teisingumą* (angl. *overall justice of organization*) (Ambrose, Arnaud, 2005; Colquitt, Greenberg, 2004; Hauenstein et al., 2001; Lind, 2001a,b).

Organizacijos teisingumo vertinimais domimasi dėl dviejų pagrindinių priežasčių. Pirma, sutariama, kad susitelkimas ties teisingumo tipais gali netiksliai atspindėti visą individualią su teisingumu susijusią patirtį. Antra, organizacijos teisingumas padeda geriau paaiškinti darbuotojų reakcijas į suvoktą (ne)teisingumą nei atskiri teisingumo tipai.

Nūdienos tyrėjai sutaria, kad organizacijos teisingumo sąvoka yra priimtinesnė ir artimesnė darbuotojams nei skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo tipų (Tornblom, Vermunt, 1999; Greenberg, 2001a; Hauenstein et al., 2001; Lind, 2001a,b; Shapiro, 2001; Ambrose, Arnaud, 2005). E. A. Lindas (2001a) savo *teisingumo euristicos teorijoje* (angl. *fairness heuristic theory*) teigia, kad individai formuoja ir reaguoja į organizacijos kaip visumos teisingumo vertinimą, ir nors jie gali atskirti teisingumo tipus, skirtingai atsakinėdami į klausimyno teiginius, tikroji teisingumo vertinimų įtaka ir vaidmuo organizacijoje priklauso nuo visuminio teisingumo suvokimo, o teisingumo tipai yra glaudžiai susiję tarpusavyje. K. Y. Tornblomas ir R. Vermuntas (1999) teigia, kad teisingumas yra vertinamas kaip visuma, kurios atskiri komponentai yra reikšmingi tik tiek, kiek jie susiję su bendru teisingumo vertinimu. J. Greenbergo (2001a) teigimu, susidarydami įspūdį apie teisingumą organizacijoje, darbuotojai formuoja visuminį organizacijos teisingumo vertinimą, remdamiesi svarbiausia ir lengviausiai prieinama informacija. Panašiai ir D. L. Shapiro (2001) pabrėžia, kad neteisingumo aukoms mažai terūpi, kiek teisingumo tipų egzistuoja, priešingai – jie reaguoja į bendrą neteisingumo patirtį. S. W. Gillilando ir L. Paddock (2005) teigimu, nepelnytas dėmesys skiriamas atskiriems teisingumo tipams ir jų vertinimo

būdams. Pagrindinė visų paminėtų tyrėjų mintis yra ta, kad skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo tipų nagrinėjimas nepateikia nei išsamaus, nei tikslaus teisingumo organizacijoje vaizdo, todėl reikalingas visuminio organizacijos teisingumo tyrimas. Galiausiai, kaip teigia P. E. Levy (2001), pamiršti pačią organizaciją tiriant teisingumą joje, būtų labai neteisinga.

Todėl ir šis darbas yra skirtas būtent visuminiam organizacijos teisingumo tyrimui.

1.1.2. Organizacijos teisingumo samprata

Organizacijos teisingumas yra apibrėžiamas kaip suvoktas organizacijos kaip visumos teisingumas, nurodantis darbuotojo suvokiamą organizacijos elgesio su juo teisingumą (Cropanzano, Greenberg, 1997; Lind, 2001a). Jis remiasi *socialinės visumos* (angl. *social entity*) požiūriu ir *visumos paradigma* (angl. *entity paradigm*), teigiančiais, kad darbuotojai suformuoja visuminį tam tikro socialinio objekto (šiuo atveju – organizacijos) teisingumo vertinimą (Cropanzano et al., 2001a; Sheppard et al., 1992).

Pirmuosiuose teoriniuose ir empiriniuose darbuose organizacijos teisingumas buvo apibrėžiamas kaip pirmosios ar net antrosios eilės latentinis kintamasis, turintis įtakos bendrai skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo tipų dispersijai (angl. *shared variance*) (Colquitt, Greenberg, 2004; Colquitt, Shaw, 2005; Ambrose, Arnaud, 2005). Tačiau vėliau keletas tyrimų (pavyzdžiui, Ambrose, Schminke, 2009; Kim, Leung, 2007) patvirtino organizacijos teisingumo ir teisingumo tipų konstrukto atskirumą. Todėl ir šiame tyrime nagrinėsime organizacijos teisingumą kaip atskirą kintamąjį.

Susitelkimas ties organizacijos teisingumo vertinimais grąžina prie teisingumo ištakų, kuriose prielaidas jam sudaro skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo tipai. Pavyzdžiui, G. S. Leventhalis (1976; 1980) teigė, kad visuminio teisingumo vertinimus formuoja skirstymo ir procedūros teisingumo taisyklės. Be to, procedūros teisingumas turi šiek tiek mažesnę įtaką visuminiam teisingumui nei skirstymo teisingumas. E. A. Lindo ir

T. R. Tylerio (1988, cit. pg. Ambrose, Schminke, 2009) teigimu, procedūros teisingumas atlieka ne mažesnį, o kartais net ir didesnį vaidmenį nei skirstymo teisingumas formuodamas visuminį teisingumą. E. A. Lindas (2001a), apibrėždamas teisingumo tipus kaip organizacijos teisingumo prielaidas, teigė, jog „bendras teisingo elgesio vertinimas remiasi informacija iš procedūrų, proceso ir skirstymo elementų“ (2001a; p. 68–69).

Toliau aptarsime skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo tipų vaidmenį formuojant organizacijos teisingumą.

1.1.3. Skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo svarba organizacijos teisingumui

Kaip ir pirmieji teisingumo teoretikai (pavyzdžiui, Leventhal, 1980; Lind, Tyler, 1988, cit. pg. Ambrose, Schminke, 2009), nūdienos tyrėjai taip pat teigia, kad skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo tipai formuoja organizacijos teisingumą (Ambrose, Arnaud, 2005; Ambrose, Schminke, 2009; Colquitt, Shaw, 2005; Hauenstein et al., 2001; Lind, 2001a; Tornblom, Vermunt, 1999). Vis dėlto iki šiol teisingumo tipų ir organizacijos teisingumo sąsajos buvo tirtos tik keliuose tyrimuose, kurie nagrinėjo santykinę teisingumo tipų svarbą formuojant organizacijos teisingumą. Kitais žodžiais tariant, tyrimais buvo siekiama nustatyti, kas turi didesnę įtaką organizacijos teisingumo vertinimui: teisingi sprendimai, teisingos procedūros ar teisingas tarpasmeninis elgesys. Deja, atliktų tyrimų rezultatai nevienareikšmiai. Pavyzdžiui, T. Kimas ir K. Leungas (2007) nustatė, kad teisingumas priklauso nuo skirstymo, sąveikos ir procedūros teisingumo, tačiau šie ryšiai – išskyrus procedūros teisingumą – skiriasi priklausomai nuo šalies kultūros. M. L. Ambrose ir M. Schminke (2009) pirmojoje savo tyrimo dalyje nustatė, jog labiausiai organizacijos teisingumas priklauso nuo procedūros teisingumo, kiek mažiau – nuo skirstymo teisingumo, o mažiausiai – nuo sąveikos teisingumo. Tuo tarpu antrojoje tyrimo dalyje buvo nustatyta, kad tik

procedūros ir sąveikos teisingumas leidžia prognozuoti organizacijos teisingumą. Panašiai C. D. Beugré ir R. A. Baronas (2001) nustatė, kad procedūros ir sąveikos, bet ne skirstymo teisingumas prognozuoja organizacijos teisingumą³. D. A. Joneso ir M. L. Martenso (2007) tyrimas parodė, kad labiausiai organizacijos teisingumas priklauso atitinkamai nuo tarpasmeninio, informacinio ir skirstymo teisingumo. Tuo tarpu procedūros teisingumo ir organizacijos teisingumo sąsajų nustatyta nebuvo. Galiausiai, B. C. Holtzas ir C. M. Haroldas (2009) nustatė, kad organizacijos teisingumui didžiausią įtaką turi atitinkamai tarpasmeninis, skirstymo ir procedūros teisingumas. Visi minėti tyrimai rodo, jog nors nuo teisingumo tipų priklauso organizacijos teisingumas, šių ryšių stiprumas nėra aiškus.

Nevienareikšmius tyrimų rezultatus, rodančius skirtingą skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo indėlį į organizacijos teisingumą, galima aiškinti keliomis priežastimis. Visų pirma, organizacijos teisingumo ir teisingumo tipų sąsajų skirtumai gali būti metodologinės kilmės. D. E. Rupp ir kt. (2007, cit. pg. Holtz, Harold, 2009) įspėjo, jog tyrėjai, vertindami teisingumą, turėtų atkreipti dėmesį į *(ne)teisingumo objektą* (angl. *target*), pavyzdžiui, pats darbuotojas ar visi darbuotojai. Tais atvejais, kuomet atskirų teisingumo vertinimų objektai nesutampa, galima tikėtis daugiaprasmiškų rezultatų. Pavyzdžiui, T. Kimo ir K. Leungo (2007) tyrime, silpniausiai organizacijos teisingumą prognozuojantis teisingumo tipas – procedūros teisingumas – buvo vienintelis, neatitinkantis organizacijos teisingumo objekto, t. y. procedūros teisingumo objektas buvo bendras (pavyzdžiui, „šioje organizacijoje sprendimai priimami teisingais būdais“), o organizacijos teisingumas buvo nukreiptas į darbuotoją (pavyzdžiui, „apskritai šioje organizacijoje su manimi elgiamasi teisingai“). Todėl nenuostabu, kad ir jų tarpusavio sąsajos buvo menkos.

³ C. D. Beugré ir R. A. Barono (2001) tyrime organizacijos teisingumas vadinamas *sisteminio teisingumu* (angl. *systemic justice*).

Antra, G. S. Leventhalio ir kt. (1980) teigimu procedūrų teisingumas turi mažesnės įtakos organizacijos teisingumui nei skirstymo teisingumas dėl keleto priežasčių. Visų pirma, grupės ir organizacijos yra gana sudėtingos socialinės sistemos, kurias pažinti galima tik ilgą laiką jas stebint. Tuo tarpu darbuotojai geriausiai išmano tą organizacijos ir jos procedūrų dalį, su kuria tiesiogiai susiduria. Maža to, darbuotojai paprastai geriau žino galutinius skirstymo rezultatus, nei procedūras, juos lėmusias. Antra, procedūros paprastai yra stabilios ir rutiniškos, todėl gali būti sunku jas atpažinti, ypač tais atvejais, kuomet darbuotojai nežino arba mažai žino organizacijų, pasižyminčių kitokiomis procedūromis. Galiausiai, kol organizacijoje atliekami skirstymai atitinka darbuotojų lūkesčius, procedūromis paprastai domimasi mažai arba nesidomima visai, patikint jas administruojantiems asmenims.

Trečia, E. A. Lindo (2001a) nuomone, vertinant organizacijos teisingumą, didžiausias svoris suteikiamas tai informacijai apie teisingumą, kuri pasiekia individą pirmiausia. Taigi ir atskirų teisingumo tipų įtaka organizacijos teisingumui priklauso nuo to, kokia informacija pasiekia individą pirmiausia. K. van den Bosas ir kt. (1997) šį reiškinį pavadino *pirmumo efektu* (angl. *primacy effect*) ir patvirtino jį eksperimentiniu tyrimu⁴. Panašiai teigė ir J. Greenbergas (2001a), nurodęs, kad visuminio teisingumo vertinimas yra suformuojamas remiantis lengviausiai prieinama ir svarbiausia informacija. Maža to, K. van den Boso ir kt. (1998) teigimu, didžiausią svorį formuojant visuminio teisingumo vertinimus įgauna ir ta informacija, kuri darbuotojams yra suprantamiausia.

⁴ K. van den Bosas ir kt. (1997) eksperimentiniu tyrimu atskleidė, jog tyrimo dalyviams pirmiau pateikus informaciją apie užduoties atlikimo vertinimo procesą, o ne užduoties rezultatą, procedūros teisingumas turi didesnę įtaką tyrimo dalyvių pasitenkinimui ir ketinimui ginčyti rezultatą nei skirstymo teisingumas; ir priešingai, tyrimo dalyviams pirmiau pateikus informaciją apie užduoties atlikimo rezultatą, skirstymo teisingumas turi didesnę įtaką pasitenkinimui ir ketinimui ginčyti rezultatą nei procedūros teisingumas.

Ketvirta, skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo indėlis į organizacijos teisingumą priklauso nuo asmens, kuris suvokiamas kaip atsakingas už tam tikrą sprendimą (Gilliland, Paddock, 2005). Kaip rodo tyrimai, atsakomybė už procedūrų teisingumą dažniausiai priskiriama organizacijoms, už tarpasmeninio elgesio teisingumą – vadovams (Masterson, Taylor, 1996; Masterson et al., 2000). Todėl tikėtina, kad organizacijos teisingumas priklausys nuo tų sprendimų, procedūrų ir tarpasmeninio elgesio teisingumo, už kuriuos atsakinga bus suvokiama organizacija.

Taigi skirtingas skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo vaidmuo formuojant organizacijos teisingumą priklauso nuo to, su kuriuo teisingumo tipu susijusi informacija pasiekia darbuotoją pirmiausia, yra lengviausiai prieinama ar žinomiausia, suprantamiausia, svarbiausia, labiausiai dominanti darbuotoją, su kuria susijusios alternatyvios informacijos darbuotojas žino mažiausiai, ir atsakomybės, kuri priskiriama už suvoktą(ne)teisingumą. Akivaizdu, kad skirtingose situacijose tokia informacija, tikėtina, bus skirtinga, taigi ir skirtingų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros bei sąveikos teisingumo įtaka organizacijos teisingumui gali būti skirtinga. Pavyzdžiui, apie darbo užmokesčio padidinimą / sumažinimą darbuotojas gali sužinoti gavęs atsiskaitymo lapelį, tokiu atveju pirmiausia kils skirstymo teisingumo vertinimas. Tuo tarpu skirstant papildomą atlygį, darbuotojas gali būti pirmiausia supažindinamas su papildomo atlygio rūšimis ir jo skyrimo procedūromis. Tokiu atveju pirmiausia darbuotojas įvertins procedūrų teisingumą. Pirmuoju atveju, tikėtina, organizacijos teisingumo vertinimas labiau priklausys nuo suvokto skirstymo teisingumo, antruoju – nuo suvokto procedūros teisingumo.

Skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo indėlio formuojant organizacijos teisingumą priklausomybę nuo konteksto⁵ nurodė ir kai kurie

⁵ Patys tyrėjai apgailestauja dėl organizacijos konteksto įtakos tyrimų rezultatams analizės trūkumo (pavyzdžiui, Johns, 2006). Organizacinio teisingumo literatūroje dalis tyrimų susitelkia ties teisingumo vaidmeniu tam tikrose situacijose (pavyzdžiui, darbuotojų atleidimas dėl struktūrinių organizacijos pertvarkymų, Gilliland, Schepers,

autoriai. Pavyzdžiui, D. A. Jonesas ir M. L. Martensas (2007) tyrė profsąjungoms priklausančius darbuotojus, kuriems buvo sumažintas darbo užmokestis ir kurie manė, jog vadovybė elgiasi su jais nepagarbiai. Dėl to, kaip teigia patys autoriai, organizacijos teisingumui didžiausios įtakos turėjo skirstymo ir sąveikos teisingumas, o mažiausiai – procedūros teisingumas. E. A. Lindas (2001a) teisingumo euristikos teorijoje taip pat nurodė, kad atskirų teisingumo tipų svoris organizacijos teisingumui priklauso nuo konteksto, teigdamas, jog proceso ir procedūros teisingumas kartais turi didesnę įtaką suvoktam teisingumui, tačiau tam tikromis aplinkybėmis rezultato teisingumas įgauna didesnę svarbą nei proceso teisingumas.

Apibendrinant, yra sutinkama, kad organizacijos teisingumo vertinimai priklauso nuo atskirų teisingumo tipų – skirstymo, procedūros ir sąveikos – vertinimo, o jų vaidmuo formuojant organizacijos teisingumą kinta priklausomai nuo organizacijos konteksto, t. y. žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų, kuriuose teisingumas yra vertinamas. Be to, darbuotojai organizacijoje susiduria su įvairiais juos liečiančiais žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimais, kurių kiekvieno svarba ir reikšmė yra skirtinga. Todėl tikėtina, kad ir skirtingų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų rezultatų, proceso ir tarpasmeninės sąveikos teisingumo vertinimai įgis skirtingą svarbą formuodami organizacijos teisingumą. Pavyzdžiui, teisingas darbo užmokestis, tikėtina, stipriau įtakos organizacijos teisingumo vertinimą nei teisinga dovana švenčių proga, nors abiem atvejais tai atspindi skirstymo teisingumo vertinimus. Deja, nesama tai patvirtinančių tyrimų. Kita vertus, ir pačių žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo subjektyvaus jų vertinimo (Kuvaas, 2008), taigi ir teisingumo.

Taigi, nors sutinkama, kad suvokiamas organizacijos teisingumas priklauso nuo suvokto skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo, lieka

2003). Tačiau retai kada tyrėjai kryptingai nagrinėjo, kaip organizacijos – taip pat ir tyrimo – kontekstas galėjo lemti tyrimo rezultatus. Neatsižvelgimas į tyrimo kontekstą yra didelis šių tyrimų ribotumas, kadangi tam tikri situacijos ypatumai gali keisti kintamųjų tarpusavio ryšių stiprumą ar net kryptį (Johns, 2006).

neaišku, kaip jį formuoja skirtingų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumas.

1.2. ORGANIZACIJOS TEISINGUMO VAIDMUO ORGANIZACIJOJE

Teisingumo svarba organizacijoje paprastai grindžiama jo sąsajomis su darbuotojų nuostatomis bei elgesiu darbo, vadovų ir organizacijos atžvilgiu. Kuo teisingiau su darbuotojais elgiamasi, tuo palankesnėmis nuostatomis ir elgesiu darbo, organizacijos ir vadovų atžvilgiu jie pasižymi. Ir priešingai, jei su darbuotojais elgiamasi neteisingai, jie linkę elgtis destruktiviai bei palikti organizaciją (Cohen-Charash, Spector, 2001; Colquitt et al., 2001). Teisingumo organizacijoje tyrimai atskleidžia, kad suvoktas neteisingumas yra susijęs su ketinimais išeiti iš darbo (Konovsky, Cropanzano, 1991), vagystėmis (Greenberg, 1990b), agresyviu elgesiu darbe (Kennedy et al., 2004), įsitraukimu į konfliktus (Folger, Cropanzano, 1998, cit. pg. Gilliland, Chan, 2001), patiriamu stresu (Zohar, 1995) ir net rizika susirgti psichinėmis ligomis (Elovainio, 2002). Ir priešingai, suvoktas teisingumas yra teigiamai susijęs su darbuotojų veiklos efektyvumu, pasitikėjimu vadovais (Konovsky, Cropanzano, 1991), įsipareigojimu organizacijai (McFarlin, Sweeney, 1992), pasitenkinimu darbu (Dailey, Kirk, 1992), pilietišku elgesiu (Niehoff, Moorman, 1993).

Tyrimai tradiciškai susitelkia ties atskirų teisingumo tipų vaidmenimis bei jų santykinę svarbą numatant darbuotojų reakcijas į suvoktą (ne)teisingumą.

1.2.1. Skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo vaidmuo organizacijoje

Dauguma tyrėjų sutinka, jog esama trijų teisingumo tipų: skirstymo, procedūros ir sąveikos (Konovsky, 2000; Colquitt, Greenberg, 2004). Toks

teisingumo tipų išskyrimas yra grindžiamas ne tik skirtingų darbo aplinkos elementų ir jų teisingumui vertinti taikomų taisyklių išskyrimu, bet ir kiekvieno teisingumo tipo unikalia įtaka darbuotojų nuostatomis ir elgesiui organizacijoje (pavyzdžiui, Cohen-Charash, Spector, 2001; Colquitt et al., 2001 metaanalitiniai tyrimai).

Dauguma tyrimų remiasi prielaida, kad skirtingi teisingumo tipai atlieka skirtingą vaidmenį organizacijoje. Esama keleto modelių, aprašančių skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo įtaką darbuotojų nuostatomis ir elgesiui.

Dviejų faktorių modelis (angl. *two-factor model*), kurį pateikė P. D. Sweeney ir D. B. McFarlinas (1993), nurodo, kad suvoktas procedūros teisingumas yra susijęs su nuostatomis ir elgesiu organizacijos atžvilgiu, o suvoktas skirstymo teisingumas – nuostatomis ir elgesiu gautų rezultatų atžvilgiu. E. A. Lindo ir T. R. Tylerio (1988, cit. pg. Folger, Konovsky, 1989) teigimu, procedūros teisingumas veikia nuostatas institucijų ir vadovybės atžvilgiu, kadangi jie vertinami iš ilgalaikės narystės organizacijoje perspektyvos. Tuo tarpu pavieniai sprendimai ir jų teisingumas vertinamai iš trumpalaikės perspektyvos, todėl sąlygoja pasitenkinimą jais. Šį modelį kiek vėliau papildė *agento-sistemos modelis* (angl. *agent-system model*), teigiantis, jog procedūros teisingumas lemia darbuotojų nuostatas ir elgesį procedūras nustatančių asmenų, t. y. organizacijos atžvilgiu, o sąveikos teisingumas – procedūras taikančių asmenų, t. y. vadovų atžvilgiu (Colquitt et al., 2001). Šiuos modelius M. L. Ambrose ir A. Arnaudas (2005) pavadino *skirtingų efektų požiūriu* (angl. *differential effects approach*).

Nepaisant šių modelių patrauklumo, juos nagrinėjančių metaanalitinių tyrimų rezultatai nėra vienareikšmiai (Colquitt et al., 2001; Cohen-Charash, Spector, 2001). Skirstymo teisingumas yra susijęs ne tik su nuostatomis ir elgesiu rezultatų bei darbo atžvilgiu (pavyzdžiui, pasitenkinimu gautais rezultatais, pasitenkinimu darbu), bet ir nuostatomis bei elgesiu organizacijos (pavyzdžiui, įsipareigojimu organizacijai, ketinimais išėiti, pravaikštomis) ir

vadovų (pavyzdžiui, vadovų vertinimu) atžvilgiu. Be to, procedūros teisingumas yra susijęs ne tik su nuostatomis ir elgesiu organizacijos atžvilgiu (pavyzdžiui, įsipareigojimu organizacijai, ketinimais išėiti, pravaikštomis, pilietišku elgesiu), bet ir nuostatomis bei elgesiu darbo (pavyzdžiui, pasitenkinimu darbu) ir vadovų (pavyzdžiui, pasitikėjimu vadovais, vadovų vertinimu) atžvilgiu. Galiausiai, sąveikos teisingumas sąlygoja ne tik nuostatas vadovų atžvilgiu (pavyzdžiui, vadovų vertinimą ir pasitikėjimą jais), bet ir nuostatas bei elgesį organizacijos (pavyzdžiui, įsipareigojimą organizacijai, pilietišką elgesį ar ketinimus išėiti) ir darbo atžvilgiu (pavyzdžiui, pasitenkinimu darbu, darbo atlikimu) (Colquitt et al., 2001; Cohen-Charash, Spector, 2001). M. L. Ambrose ir kt. (2007) apžvelgė tyrimus ir, įvertinę skirtingus modelius, nepatvirtino skirtingų efektų požiūriu. Be to, kaip pažymi J. A. Colquittas ir J. Greenbergas (2004), dviejų faktorių ir agento-sistemos modeliai yra iš dalies tinkami su teisingumu susijusioms darbuotojų nuostatoms, bet ne elgesiui prognozuoti. Galiausiai, M. L. Ambrose ir R. L. Hesas (2001, cit. pg. Colquitt, Greenberg, 2004) pasiūlė naują dviejų faktorių modelį, apimantį visus keturis teisingumo tipus. Remdamiesi J. Greenbergo (1993a,b) taksonomija, jie pasiūlė, kad informacinio ir tarpasmeninio sąveikos teisingumo skirtumai atspindi skirstymo ir procedūros teisingumo skirtumus. Kitaip tariant, procedūros ir informacinis teisingumas atspindi ilgalaikės sprendimų priėmimo sistemos teisingumą, o skirstymo ir tarpasmeninis teisingumas – tam tikro sprendimo teisingumą, ypač tais atvejais, kai nepalankų sprendimą palydi nuoširdus ir pagarbus elgesys. Taigi M. L. Ambrose ir R. L. Hesso (2001, cit. pg. Colquitt, Greenberg, 2004) modelis teigia, jog procedūros ir informacinis teisingumas prognozuoja reakcijas į sistemą, skirstymo ir tarpasmeninis teisingumas – reakcijas į darbuotoją liečiančius sprendimus. Šis modelis gerai paaiškina, kodėl J. A. Colquittas ir kt. (2001) metaanalitiniu tyrimu nustatė, kad procedūros ir informacinis teisingumas, bet ne skirstymo ir tarpasmeninis teisingumas nusako reakcijas organizacijos atžvilgiu. Tačiau kaip ir dviejų faktorių bei

agente-sistemos modelis, M. L. Ambrose ir R. L. Hesso (2001, cit. pg. Colquitt, Greenberg, 2004) modelis prastai prognozuoja darbuotojų elgesį. Taigi nors šiuo metu niekas neginčija, jog teisingumas iš tiesų yra susijęs su organizacijoms svarbiomis darbuotojų nuostatomis ir elgesiu⁶, lieka nesutarta, kurio iš teisingumo tipų vaidmuo organizacijoje yra svarbiausias ir stipriausias.

Vienas iš galimų nevienareikšmių tyrimų rezultatų paaiškinimų yra kontekstas, kuriame teisingumo vertinimai formuojami. Tikėtina, kad atskirų teisingumo tipų vaidmuo organizacijoje priklauso nuo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų, kuriuose jų vertinimai kyla. Pavyzdžiui, nors paprastai sutinkama, kad nuo suvokto procedūros teisingumo priklauso įsipareigojimas organizacijai, tikėtina, jog nuo teisingų paaukštinimo pareigose procedūrų įsipareigojimas organizacijai priklausys stipriau nei nuo neteisingo šventinių dovanų paskirstymo proceso. Tokiu atveju teiginys, kad procedūros teisingumas prognozuoja įsipareigojimą organizacijai netenka prasmės. Tam pritaria ir J. A. Colquittas ir J. Greenbergas (2004), kurių nuomone, sąlygiškos teisingumo tipų reikšmės organizacijoje tyrimas apskritai netenka prasmės. Neatsitiktinai pastaruoju metu grįžtama prie pirmųjų teisingumo modelių, teigiančių, jog darbuotojai reaguoja į visuminius teisingumo vertinimus, t. y. suvokiamą visos organizacijos teisingumą (pavyzdžiui, Shapiro, 2001; Tornblom, Vermunt, 1999; Ambrose, Arnaud, 2005). Kaip teigia R. Folgeris ir R. Cropanzano (2001), tam tikrų įvykių ar sprendimų teisingumo vertinimas neišvengiamai paliečia visos organizacijos teisingumo vertinimą, kadangi darbuotojai, susidurdami su tam tikrais žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimais, vertina ne tik juos, bet ir organizaciją, kuri yra už juos atsakinga. Darbuotojai vertina ne tik tam tikrų sprendimų ar įvykių teisingumą, pavyzdžiui, darbo užmokesčio padidinimo (Folger, Konovsky, 1989), veiklos vertinimo (Landy et al., 1980) ar draudimo rūkyti darbo vietoje (Greenberg, 1994), bet ir formuoja visuminius organizacijos teisingumo vertinimus

⁶ J. A. Colquitto ir kt. (2001) metaanalitiniame tyrime tik 5 iš 82 teisingumo ir padarinių sąsajų buvo nereikšmingos.

(Cropanzano et al., 2001a). Tai pabrėžė ir B. H. Sheppardas bei kt. (1992) teigdami, kad padidinus darbuotojui darbo užmokestį, jis vertina ne tik jį, bet ir sistemą, kuri jį sąlygoja. R. Cropanzano ir kt. (2001a) šiuos du teisingumo vertinimo objektus atitinkamai įvardijo kaip jau minėtą *visumos paradigmą* ir *įvykio paradigmą* (angl. *event paradigm*)⁷.

R. Cropanzano ir kt. (2001a) teigimu, pirmiausia yra įvertinami objektyvūs sprendimo rezultato, proceso ir sąveikos elementai – arba *teisingumo taisyklės*, – kurie sąlygoja tam tikro įvykio suvokiamą teisingumą. Vėliau įvykių teisingumo vertinimai yra sujungiami į visuminius teisingumo vertinimus. Galiausiai, kaip teigia minėti autoriai, nors atskirų įvykių teisingumo vertinimai tam tikrais atvejais gali daryti įtaką darbuotojų nuostatoms ir elgesiui, didžiausią įtaką jiems turi būtent visos organizacijos teisingumo vertinimai. R. Cropanzano ir kt. (2001a) idėjas pagrindžia ir jau minėta E. A. Lindo (2001a) *teisingumo euristikos teorija*. Pasak šios teorijos, darbuotojai, santykio su organizacija pradžioje, remdamiesi įvykių teisingumo vertinimais, suformuoja bendrą organizacijos teisingumo vertinimą, vadinamąją *euristiką*, kuri išlieka gana stabili ir sudaro kontekstą vėlesniems įvykių teisingumo vertinimams bei turi įtakos darbuotojų nuostatoms bei elgesiui (Van den Bos et al., 1997; Ambrose, Schminke, 2009). Todėl, kaip teigia J. A. Colquittas ir J. Greenbergas (2004), antrindami kitiems autoriams (pavyzdžiui, Ambrose, Arnaud, 2005; Colquitt, Greenberg, 2004; Hauenstein et al., 2001; Lind, 2001a,b) daug prasmingesnis ir efektyvesnis būdas susieti teisingumo vertinimus ir reakcijas į jį yra įtraukti organizacijos teisingumo vertinimus.

Toliau aptarsime organizacijos teisingumo vaidmenį organizacijoje.

⁷ Įvykis apibrėžiamas kaip laiko segmentas, stebėtojo suvokiamas kaip turintis pradžią ir pabaigą (Zacks, Tversky, 2001, cit. pg. Hollensbe, 2008).

1.2.2. Organizacijos teisingumo vaidmuo organizacijoje

Pirmuosiuose teisingumo modeliuose organizacijos teisingumas apibrėžiamas kaip tarpinis kintamasis⁸ tarp skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo tipų ir reakcijų į teisingumą (pavyzdžiui, Leventhal, 1980). Nūdienos tyrėjai taip pat teigia, kad organizacijos teisingumas atlieka tiesioginį vaidmenį sąlygodamas darbuotojų nuostatas ir elgesį, o skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumas atlieka netiesioginį vaidmenį formuodami organizacijos teisingumą. Pavyzdžiui, J. Greenbergo (2001a), D. L. Shapiro (2001) bei J. A. Colquitto ir J. C. Shawo (2005) nuomone, individai reaguoja į visuminį (ne)teisingumo vertinimą. N. E. Fassina ir kt. (2008) metaanalitiniu tyrimu nustatė, kad bendras teisingumas, operacionalizuotas kaip latentinis kintamasis per bendrą teisingumo tipų dispersiją, geriau prognozuoja pilietišką elgesį organizacijoje nei atskiri teisingumo tipai kartu paėmus. Deja, kol kas esama vos keletas šią idėją nagrinėjančių ir ją patvirtinančių tyrimų.

Pirmieji organizacijos teisingumo vaidmenį nagrinėjantys tyrimai buvo atlikti vos prieš keletą metų. Pavyzdžiui, J. Choi (2008) nustatė, kad kuomet darbuotojai vertina organizaciją kaip teisingą, suvoktas veiklos vertinimo (ne)teisingumas yra silpniau susijęs su įsipareigojimu organizacijai ir pilietišku elgesiu jos atžvilgiu nei tais atvejais, kuomet organizacija vertinama kaip neteisinga. M. L. Ambrose ir M. Schminke (2009) nustatė, kad organizacijos teisingumas yra tarpinis kintamasis tarp skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo bei darbuotojų pasitenkinimo darbu, įsipareigojimo organizacijai, ketinimo išeiti. Šie ryšiai galiojo ir vadovų pateiktiems darbuotojų

⁸ J. Choi (2008) nagrinėjo organizacijos teisingumą kaip moderatorių tarp įvykio teisingumo ir darbuotojų nuostatų bei elgesio. Šiame tyrime pasirinktas organizacijos teisingumo kaip mediatoriaus, o ne moderatoriaus vaidmuo, nes nors pasak E. A. Lindo (2001a) teisingumo euristicos teorijos darbuotojo santykiu su organizacija pradžioje suformuotas organizacijos teisingumo vertinimas turi įtakos tolesniems teisingumo vertinimams ir reakcijoms į jį, tačiau tyrimai rodo, jog jis taip pat kinta per laiką (pavyzdžiui, Holtz, Harold, 2009; Ambrose, Schminke, 2009). M. L. Ambrose ir M. Schminke (2009) teigimu, tarp atskirų teisingumo vertinimų ir organizacijos teisingumo vertinimų vyksta nuolatinė sąveika, o organizacijos teisingumo vertinimai nėra stabilesni laiko atžvilgiu nei teisingumo tipų vertinimai.

vertinimams, t. y. pilietiškam elgesiui ir užduočių atlikimui. Minėtais autoriais pasekė D. A. Jonesas ir M. L. Martensas (2009), kurie nustatė, kad organizacijos teisingumas yra tarpininkas tarp skirstymo, procedūros, tarpasmeninio ir informacinio teisingumo tipų ir suvoktos vadovybės paramos, emocinio įsipareigojimo organizacijai, pasitenkinimo darbu, pasitikėjimo vadovybe bei ketinimo išeiti. Galiausiai, J. Johnsonas ir kt. (2009), siekdami įvertinti teisingumo įtaką darbo atlikimui, nustatė, kad suvoktas darbo skyriaus, bet ne organizacijos teisingumas yra susijęs su darbo atlikimu ir į organizaciją nukreiptu pilietišku elgesiu bei nesusijęs su į kitus darbuotojus nukreiptu pilietišku elgesiu.

Kiti tyrėjai taip pat laikosi nuomonės, kad organizacijos teisingumas yra tarpinis kintamasis tarp atskirų teisingumo tipų ir darbuotojų reakcijų į juos. N. M. A. Hauensteino ir kt. (2001) teigimu, tyrėjai turėtų nagrinėti tokius teisingumo modelius, kuriuose teisingumo suvokimas atliktų pagrindinio priežastinio mechanizmo vaidmenį. J. A. Colquitto ir J. C. Shawo (2005) bei J. J. Lavelle ir kt. (2007) teigimu, organizacijos teisingumas turėtų geriau nei atskirų įvykių teisingumas prognozuoti darbuotojų nuostatas ir elgesį, kadangi reiškinių tarpusavio sąsajos yra įvertinamos tiksliau, jei reiškiniai yra vienodo lygmens, pavyzdžiui, organizacijos teisingumas ir nuostatos visos organizacijos atžvilgiu. Šiam požiūriui pritaria ir *daugiašaltinio teisingumo modelis* (angl. *multifoci justice model*), nurodantis, kad darbuotojai skiria ir atitinkamai skirtingai reaguoja į skirtingus (ne)teisingumo šaltinius, t. y. vadovus, bendradarbius, klientus, organizaciją (Cropanzano et al., 2001a). Pavyzdžiui, darbuotojas gali manyti, kad vadovas su juo elgiasi teisingai, o organizacija – neteisingai. Kaip ir socialinių mainų teorija (Blau, 1964, cit. pg. Lavelle et al., 2007), daugiašaltinio teisingumo modelis siūlo, jog darbuotojų nuostatos ir elgesys tam tikros socialinės visumos atžvilgiu atitinka tos socialinės visumos teisingumo vertinimą (Cropanzano et al., 2002; Masterson et al., 2000). Todėl darbuotojų reakcijos į organizaciją turėtų labiausiai priklausyti nuo organizacijos teisingumo.

Taigi pirmieji empiriniai tyrimai iš tiesų pagrindžia organizacijos teisingumo svarbą organizacijoje, dažniausiai apibrėždami ją kaip tarpinį kintamąjį tarp atskirų teisingumo tipų ir reakcijų į teisingumą. Tačiau lieka neaišku, ar organizacijos teisingumo tarpinė įtaka yra pilna, t. y. ar atskiri teisingumo tipai formuoja organizacijos teisingumą, o šis savo ruožtu turi įtakos darbuotojų reakcijoms, ar organizacijos teisingumo tarpinė įtaka yra dalinė, t. y. ar atskiri teisingumo tipai ne tik formuoja organizacijos teisingumą, bet ir nusako darbuotojų reakcijas. Nors E. A. Lindo (2001a) teisingumo euristikos teorijoje siūlomas pilnos tarpinės įtakos modelis, kuomet kartą suformuotas organizacijos teisingumo vertinimas sudaro kontekstą vėlesniems teisingumo vertinimams ir reakcijoms į jį, lieka neaišku, ar visais atvejais šis modelis yra tinkamas. Be to, nors pasak teisingumo euristikos teorijos, organizacijos teisingumo vertinimas susiformuoja darbuotojo ir organizacijos santykio pradžioje ir išlieka gana stabilus laiko atžvilgiu, kaip rodo B. C. Holtzo ir C. M. Haroldo (2009) longitudinalinis tyrimas, organizacijos teisingumo vertinimai nėra stabilesni laiko atžvilgiu nei atskirų teisingumo tipų vertinimai. M. L. Ambrose ir M. Schminke (2009) teigimu, konkreti (ne)teisingumo patirtis ir toliau gali daryti įtaką teisingumo vertinimams, todėl tarp teisingumo tipų ir organizacijos teisingumo vyksta nuolatinė sąveika. R. M. Baron ir D. A. Kenny (1986) teigimu, psichologiniuose tyrimuose tinkamiausia ir labiausiai tikėtina yra dalinė tarpinė kintamųjų tarpusavio įtaka.

Aiškaus vienareikšmio atsakymo nepateikia ir esami empiriniai tyrimai. Pavyzdžiui, nors M. L. Ambrose ir M. Schminke (2009) tyrimui pasirinko ir patvirtino pilnos organizacijos teisingumo tarpinės įtakos modelį, tyrimas iš dalies patvirtino ir dalinės tarpinės įtakos modelį. D. A. Joneso ir M. L. Martenso (2009) tyrimas taip pat parodė, kad nors organizacijos teisingumas turi pilną tarpinę įtaką tarp skirstymo teisingumo ir suvoktos vadovybės paramos, tačiau tarp skirstymo teisingumo ir pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo organizacijai atlieka tik dalinio tarpininko vaidmenį. Be to, suvokto informacinio ir tarpasmeninio teisingumo atžvilgiu gautas atvirkščias

rezultatas: organizacijos teisingumas turi dalinę tarpinę įtaką suvoktai vadovybės paramai ir pilną tarpinę įtaką pasitenkinimui darbu. Galiausiai, procedūros teisingumas nebuvo susijęs su organizacijos teisingumu, tačiau buvo susijęs su emociniu įsipareigojimu ir pasitenkinimu darbu.

Minėtų autorių teigimu, pilna tarpinė organizacijos teisingumo įtaka yra mažiau tikėtina tais atvejais, kuomet teisingumo tipų ir nuostatų bei elgesio, kaip reakcijų į juos, objektas yra vienodai konkretus, pavyzdžiui, darbo atlikimo vertinimo teisingumas ir nuostatos darbo atlikimo vertinimo atžvilgiu. Tai atitinka J. A. Colquitto ir J. C. Shawo (2005) siūlymą sulyginti reiškinius, kurių tarpusavio sąsajos matuojamos, pagal lygį. Pavyzdžiui, jei tiriamos darbuotojų reakcijos į veiklos vertinimą ar darbo užmokestį, vertinamas būtent jų teisingumas. Tačiau jei yra vertinamos globalios darbuotojų nuostatos ar elgesys, pavyzdžiui, įsipareigojimas organizacijai, ketinimas ją palikti ar darbo atlikimas, reikalingas organizacijos teisingumo matavimas. Taigi, dalinė organizacijos teisingumo įtaka gali būti labiau tikėtina, kuomet yra siejami konkretaus rezultato, proceso ar sąveikos teisingumo vertinimai (pavyzdžiui, darbo atlikimo vertinimo teisingumas) su konkrečiomis nuostatomis to proceso, rezultato ar tarpasmeninės sąveikos atžvilgiu (pavyzdžiui, pasitenkinimu darbo atlikimo vertinimu) nei su globaliomis nuostatomis (pavyzdžiui, įsipareigojimu organizacijai).

E. A. Lindo (2001a) teigimu, dalinė tarpinė organizacijos teisingumo įtaka labiau tikėtina, kuomet jo vertinimas yra formuojamas, t. y. darbuotojo santykio su organizacija pradžioje ar permainų laikotarpiu, o pilna tarpinė įtaka – kuomet organizacijos teisingumo vertinimas jau suformuotas ir turi įtakos darbuotojų elgesiui bei nuostatomis. D. A. Jonesas ir M. L. Martensas (2009), remdamiesi savo tyrimo rezultatais, negalėjo nustatyti aiškaus dalinės ar pilnos tarpinės įtakos modelio nei atskiriems teisingumo tipams, nei tam tikroms darbuotojų nuostatomis ar elgesiui, todėl išskėlė prielaidą – tuo pat metu ir uždavinį tolesniems tyrimams – kad tai gali priklausyti nuo tyrimo konteksto.

Priklausomai nuo situacijos, kurioje teisingumo vertinimai yra formuojami, skirtingi teisingumo tipai gali daryti įtaką darbuotojų nuostatoms ir elgesiui netiesiogiai, t. y. per organizacijos teisingumą, arba tiesiogiai. Pavyzdžiui, neteisingas darbo užmokesčio sumažinimas gali paskatinti darbuotoją palikti organizaciją nepriklausomai nuo to, kad iki tol ji bus vertinama kaip teisinga. Iš tiesų kai kuriais atvejais net ir pavienių įvykių (ne)teisingumas gali turėti tiesioginės įtakos darbuotojų reakcijoms (pavyzdžiui, redakcinės kolegijos sprendimas dėl straipsnio publikavimo / nepublikavimo, Gilliland, Beckstein, 1996). Šiai minčiai pritarė ir J. Choi (2008), teigdamas, jog svarbu įvertinti, kaip tam tikrų įvykių ir visumos teisingumo vertinimai veikia tam tikru momentu nusakydami darbuotojų reakcijas. Deja, iki šiol įvykio (t. y. atskirų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų teisingumo tipų) ir visumos teisingumo (t. y. organizacijos teisingumo) vertinimai bei darbuotojų reakcijos į juos buvo nagrinėjami atskirai ir kol kas esama tik vieno juos vienijančio tyrimo. Pats J. Choi (2008) nustatė, kad organizacijos teisingumas moderuoja ryšį tarp veiklos vertinimo teisingumo ir įsipareigojimo organizacijai bei pilietiško elgesio jos atžvilgiu, o vadovo teisingumo vertinimas – tarp veiklos vertinimo teisingumo ir pasitikėjimo vadovais bei pilietiško elgesio jų atžvilgiu. Tačiau lieka neaišku, kaip darbuotojai reaguoja į kitus žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimus ir kokį vaidmenį organizacijos teisingumas atlieka skirtingų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų atvejais.

Apibendrinant, nors ir sutariama, kad organizacijos teisingumas atlieka tarpinio kintamojo vaidmenį tarp atskirų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose vertinimų ir darbuotojų nuostatų bei elgesio darbo, vadovų ir organizacijos atžvilgiu, esama vos poros tai patvirtinančių tyrimų. Be to, lieka neaišku, ar organizacijos teisingumo vaidmuo išlieka vienodas skirtingiems žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimams, t. y. ar visais atvejais darbuotojai reaguoja į organizacijos teisingumą, ar darbuotojų nuostatos ir elgesys gali priklausyti nuo atskirų

žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų teisingumo. Tai ypač svarbu atsižvelgiant į tai, kad darbuotojais susiduria su įvairiais jo atžvilgiu priimamais sprendimais, ir, kaip buvo minėta pramoje darbo dalyje, tikėtina, kad atskirų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo vaidmuo formuojant organizacijos teisingumą skiriasi. Todėl šiame tyrime nagrinėsime organizacijos teisingumo kaip tarpininko vaidmenį tarp skirtingų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų (veiklos vertinimo, darbo užmokesčio, papildomo atlygio, tobulėjimo galimybių) ir darbuotojų nuostatų bei elgesio darbo, vadovų ir organizacijos atžvilgiu.

1.3. SKIRSTYMO, PROCEDŪROS IR SĄVEIKOS TEISINGUMO PRIELAIDOS

1.3.1. Skirstymo teisingumas

Skirstymo teisingumas, istoriškai seniausiai teisingumo tipas, yra apibrėžiamas kaip darbuotojų gaunamų rezultatų (išteklių, atlygio, nuobaudos) suvokiamas teisingumas (Cropanzano, Greenberg, 1997). Skirstymo teisingumui vertinti gali būti taikomos trys taisyklės: įnašo, lygybės ir poreikių (Colquitt, Greenberg, 2004).

Pirmasis skirstymo teisingumo įnašo taisyklę apibrėžė G. C. Homansas (1961, cit. pg. Cropanzano, Greenberg, 1997), teigdamas, kad skirstymo taisyklė yra socialiniuose mainuose dalyvaujančių šalių lūkesčiai, jog „kiekvieno atlygis bus proporcingas įnašui“ (Homans, 1961, p.75, cit. pg. Colquitt et al., 2005a). Jei taip nėra, viena mainų šalis gali atsisakyti mainų ar siekti pakeisti atlygį. Išplėsdamas šį apibrėžimą organizacijoms, J. S. Adamsas (1965) pasiūlė *teisingumo teoriją* (angl. *equity theory*), pagal kurią darbuotojai vertina, ar su jais elgiamasi teisingai, lygindami savo ir kitų darbuotojų įnašo (pavyzdžiui, išsilavinimo, patirties, amžiaus, lyties, socialinio statuso, į darbą dedamų pastangų ir pan.) ir atlygio (darbo užmokesčio, papildomo atlygio,

statuso ir jo simbolių ir pan.) santykius. Darbuotojai taip pat gali lyginti savo dabartinio įnašo ir atlygio santykį su gautuoju praeityje. Jei šie santykiai yra suvokiami kaip nelygūs, yra suvokiamas neteisingumas ir siekiama elgesiu ar kognityviai atstatyti teisingumą. Siekdami atstatyti teisingumą, darbuotojai gali keisti savo įnašą ar atlygį, kognityviai iškreipti savo ar kitų darbuotojų įnašo ir atlygio santykius, pasitraukti iš situacijos. Taigi jei atlygis suvokiamas kaip neatitinkantis *įnašo taisyklės*, individai patiria skirstymo neteisingumą (Cropanzano, Greenberg, 1997). Ši taisyklė taikoma, pavyzdžiui, veiklos rezultatais paremtose atlygio sistemose, kuomet geresniais veiklos rezultatais pasižymintiems darbuotojams suteikiamas didesnis atlygis, o prasčiau dirbantiems atlyginama mažiau. G. S. Leventhalio (1976) teigimu, organizacijos taiko įnašo taisyklę, nes verslo aplinkoje ji vertinama kaip tinkamiausia ir pelningiausia, padeda nustatyti prastai dirbančius darbuotojus ir išvengti konfliktų. Panašiai ir J. Greenbergas (1982, cit. pg. Gilliland, Paddock, 2005), atlikęs skirstymo teisingumo taisyklių apžvalgą, priėjo išvadą, jog įnašo taisyklė yra dažniausiai nagrinėjama organizacinio teisingumo tyrimuose.

G. S. Leventhalis (1976) ir M. Deutschas (1975) kritikavo J. S. Adamso įnašo taisyklę, kadangi ji, reikalaujama individualaus indėlio įvertinimo, gali pakenkti bendradarbiavimui ir suardyti socialinius santykius. M. Deutschas (1975) taip pat įspėjo, jog įnašo taisyklė gali būti netinkama neekonominės prigimties socialiniuose santykiuose, kuriuose teisingumo klausimas, nors ir ne mažiau svarbus, gali įgyti kitas formas. Tiksliau sakant, G. S. Leventhalio (1976, 1980) ir M. Deutscho (1975) teigimu, jei pagrindinis mainų tikslas yra harmonijos ir solidarumo grupėje didinimas, turi būti laikomasi *lygybės* (angl. *equality*) *taisyklės*, t. y. visi individai turi gauti vienodą atlygį. Lygybės taisyklės taikymas organizacijoms padeda išlaikyti darbuotojus (Sheppard et al., 1992). Pavyzdžiui, organizacijos gali tam tikro lygmens darbuotojams suteikti vienodas dovanas. Be to, jei yra siekiama didinti asmeninę gerovę ir tobulėjimą, turi būti taikoma *poreikių taisyklė* (angl. *needs rule*), t. y. didesniais poreikiais pasižymintys individai turėtų gauti didesnę atlygį. Tokiu

būdu organizacijos patenkina individualius darbuotojų poreikius, kad jie galėtų susitelkti ties organizacijos tikslais (Sheppard et al., 1992). Pavyzdžiui, organizacijos gali suteikti papildomų poilsio dienų ar vienkartinę išmoką santuokos proga.

Pasiūlydami dar dvi skirstymo teisingumo taisykles, G. S. Leventhalis ir M. Deutschas išplėtė skirstymo teisingumo sampratą, susiedami teisingą skirstymo rezultatą su paskirstymo tikslais (pavyzdžiui, produktyvumu, solidarumu, gerove). Be to, jie teigė, jog dauguma paskirstymo sprendimų remiasi kompromisiniu kelių taisyklių deriniu. Pavyzdžiui, vadovas, siekdamas grupės veiklos efektyvumo, gali didžiausią atlygį skirti produktyviausiems grupės nariams, tačiau tuo pačiu norėdamas palaikyti grupėje harmoniją, gali sumažinti geriausiai ir prasčiausiai dirbančiųjų atlygio skirtumus. Šią mintį pagrindžia ir esami tyrimai (pavyzdžiui, Greenberg, Leventhal, 1976; Leventhal et al., 1972).

Sekdami G. S. Leventhaliu ir M. Deutschu, kai kurie teoretikai išplėtė skirstymo taisyklių sąrašą net iki septyniolikos, įtraukdami, pavyzdžiui, teisėtumo, įsipareigojimų laikymosi, nuosavybės išlaikymo taisyklės (Berkowitz, Walker, 1967, cit. pg. Leventhal, 1976; Reiss, 1986, cit. Colquitt et al., 2005b). Pastaruoju metu sutariama, jog skirstymo teisingumas yra grindžiamas visomis trimis taisyklėmis (įnašo, lygybės, poreikių), tačiau, kadangi pagrindinis dėmesys organizacijoje yra skiriamas darbo našumo didinimui, dažniausiai susitelkiama ties įnašo taisykle (Colquitt, 2001; Greenberg, 1982, cit. pg. Gilliland, Chan, 2001). Šiame tyrime nagrinėsime tris skirstymo teisingumo taisykles: įnašo, lygybės ir poreikių.

1.3.2. Procedūros teisingumas

Procedūros teisingumas apibrėžiamas kaip procedūrų, taikomų su darbu susijusiems sprendimams priimti, suvoktas teisingumas (Colquitt, Greenberg,

2004). Esama keleto procedūros teisingumo modelių, nusakančių procedūros teisingumo taisykles. Aptarsime juos išsamiau.

J. Thibauto ir L. Walkerio asmeninės naudos modelis

Pirmieji procedūros teisingumo vertinimo kriterijus išskyrė J. Thibautas ir L. Walkeris (1975), remdamiesi teismo proceso ypatumų analize. J. Thibauto ir L. Walkerio įsitikinimu, domėjimasis teisingomis procedūromis kyla iš įsitikinimo, kad jos sąlygoja palankius rezultatus. Todėl šių autorių modelis yra vadinamas *asmeninės naudos* (angl. *self-interest*) arba *instrumentiniu* (angl. *instrumental*) modeliu.

J. Thibauto ir L. Walkerio (1975) teigimu, individai stengiasi kiek įmanoma padidinti išteklių įgijimą sąveikaudami vieni su kitais, tam tikslui nustatydami bendras atlygio paskirstymo taisykles. Šios taisyklės įvardijamos kaip teisingos, kuomet patys individai gali jas kontroliuoti. J. Thibautas ir L. Walkeris (1975) pateikė du kontrolės tipus: *sprendimo kontrolę* (angl. *decision control*) ir *proceso kontrolę* (angl. *process control*). Pirmasis kontrolės tipas yra svarbus dėl tiesioginės įtakos gaunamo rezultato palankumui. Antrasis kontrolės tipas, dar vadinamas *balso teise* (angl. *voice*), apima galimybę išsakyti savo nuomonę (Greenberg, Folger, 1983, cit. pg. Colquitt et al., 2005b). Jis remiasi prielaida, jog ne visi sprendimai individams yra palankūs, tačiau, jei jiems priimti taikomos teisingos procedūros, individai gali tikėtis palankių rezultatų ateityje. Teisingumo organizacijose tyrimai patvirtina, jog procedūros yra suvokiamos kaip teisingesnės, jei darbuotojams suteikiama galimybė išsakyti savo nuomonę (Gilliland, Chan, 2001).

E. A. Lindo ir T. R. Tylerio grupės vertės modelis

E. A. Lindas ir T. R. Tyleris (1988, cit. pg. Lind, 2001a; Lind, 1995, cit. pg. Cropanzano, Greenberg, 1997) asmeninės naudos modeliui papildyti

pateikė *grupės vertės* (angl. *group-value*) modelį. Šis modelis teigia, jog procedūros teisingumas yra svarbus, nes rodo individo svarbą vyresnybei ir kitiems grupės nariams (Lind, Tyler, 1988; Tyler, Lind, 1992, cit. pg. Colquitt, 2001). Procedūros teisingumas yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių suvokiamą vyresybės valdžios teisėtumą ir skatinančių paklusti jos priimamiems sprendimams (Lind, 2001a, b).

Nors grupės vertės modelis papildo J. Thibauto ir L. Walkerio bei G. S. Leventhalio procedūros teisingumo modelius, jis remiasi kitokiomis procedūrų taisyklėmis. T. R. Tyleris (1989) išskyrė tris pagrindines grupės vertės modelio taisykles: *neutralumą* (angl. *neutrality*), *pasitikėjimą* (angl. *trust*) ir *padėtį grupėje* (angl. *standing*). Vėliau E. A. Lindas (1995, cit. pg. Cropanzano, Greenberg, 1997) šiuos kriterijus įvardijo kaip *neutralumą* (angl. *neutrality*), *geranoriškumą* (angl. *benevolence*) ir *statuso pripažinimą* (angl. *status recognition*).

E. A. Lindo ir T. R. Tylerio (1988, cit. pg. Colquitt, 2001) teigimu, darbuotojams yra svarbu, kad vadovai įgyvendintų neutralumo principą, užtikrinantį, jog su jais elgiamasi be išankstinio nusistatymo ir remiantis esamais faktais. Be to, darbuotojams yra svarbus pasitikėjimas vadovais, leidžiantis prognozuoti ateitį. Kadangi paprastai darbuotojai organizacijose dirba ilgą laiką, jų lojalumas priklauso nuo jų perspektyvų prognozių. Taigi jei darbuotojai tiki, jog vadovai su jais elgiasi teisingai, didėja jų ilgalaikis įsipareigojimas organizacijai. Darbuotojams taip pat svarbi jų padėtis grupėje. Tarpasmeninis elgesys (pavyzdžiui, mandagumas, pagarba) socialinių sąveikų metu suteikia informacijos apie statusą grupėje (Tyler, 1994).

G. S. Leventhalio teisingumo vertinimo modelis

G. S. Leventhalis ir kt. (1980, Leventhal, 1980) pritaikė procedūros teisingumo sąvoką neteisminėje aplinkoje ir pateikė *teisingumo vertinimo modelį* (angl. *justice judgement model*). G. S. Leventhalio (1980) teigimu,

kiekviena grupė, organizacija ir visuomenė turi procedūras, kurias reguliuoja išteklių, atlygio ir baudmės paskirstymą. Šios procedūros susideda iš septynių pagrindinių komponentų: *agentų parinkimo* (angl. *selection of agents*), *pagrindinių taisyklių nustatymo* (angl. *setting ground rules*), *informacijos rinkimo* (angl. *gathering information*), *sprendimo struktūros* (angl. *decision structure*), *apeliavimo* (angl. *appeals*), *saugiklių* (angl. *safeguards*), *keitimo mechanizmų* (angl. *change mechanisms*). Individas gali vertinti kiekvieno iš šių struktūrinių komponentų teisingumą. Apžvelgsime juos išsamiau.

1. *Agentų parinkimas* – tai parinkimas asmenų, kurie paskirstymo procese atlieka sprendimų priėmėjų ar informacijos rinkėjų vaidmenį. Šie asmenys gali būti renkami ar paskiriami;
2. *Pagrindinių taisyklių nustatymas* – tai potencialių gavėjų informavimo apie galimą atlygį ir veiksmus, reikalingus atlygiui gauti, procedūros. Veiklos tikslai ir vertinimo kriterijai turi būti nustatyti ir pateikti gavėjams prieš prasidedant skirstymo procesui;
3. *Informacijos rinkimas* apima gavėjų vertinimui reikalingos informacijos rinkimo procedūras. Kartais yra būtina nustatyti kriterijus, apibrėžiančius, kuri informacija yra tinkama;
4. *Sprendimo struktūra* nurodo galutinio sprendimo struktūrą. Šis proceso elementas ypač svarbus priimant kolektyvinius sprendimus. Procedūros gali skirtis priklausomai nuo to, ar sprendimą priima grupė, ar keletas individų paeiliui;
5. *Apeliavimas* – tai skundų procedūros, kurios suteikia galimybę nepatenkintiems individams ištaisyti sprendimus. Individai gali siekti pakeisti arba patį atlygį, arba paskirstymo proceso metu atliktus veiksmus. Apeliavimo procedūros gali būti struktūruotos ir formalios arba neformalios;
6. *Saugikliai* apima procedūras, užtikrinančias, kad agentai, kurie administruoja paskirstymo procesą, sąžiningai ir tinkamai atliktų savo pareigas. Kai kurios procedūros sulaiko individus, kurie siekia neteisėtai

gauti atlygį ar išteklius. Saugikliai apima elgesio kontrolę ir sankcijų taikymą;

7. *Keitimo mechanizmai* apima procedūrų keitimo metodus, kurie turi įtakos skirstymo procedūrų stabilumui laikui bėgant ir suteikia galimybę ištaisyti neteisingus sprendimus.

G. S. Leventhalio pateikti septyni procedūrų komponentai yra tinkami bet kuriai sąveikos situacijai ar socialinei sistemai, kurioje yra skirstomi ištekliai, apdovanojimai ar bausmės. Kiekvienas procedūros komponentas gali tapti esminiu vertinant procedūros teisingumą. Tuo tarpu procedūrų teisingumui vertinti yra taikomos teisingumo taisyklės. G. S. Leventhalis išskyrė šešias procedūros teisingumo taisykles, pagal kurias vertinamas procedūrų teisingumas: *nuoseklumo* (angl. *consistency*), *nešališkumo* (angl. *bias supression*), *tikslumo* (angl. *accuracy*), *galimybės taisyti* (angl. *correctability*), *reprezentatyvumo* (angl. *representativeness*) ir *etiškumo* (angl. *ethicality*). Kiekviena iš taisyklių gali būti taikoma kiekvienam procedūros komponentų teisingumui įvertinti. Taigi iš viso yra galimos 42 kombinacijos.

Toliau apžvelgsime procedūros teisingumo taisykles ir jų taikymo proceso komponentų teisingumo vertinimui galimybes.

1. *Nuoseklumo taisyklė* teigia, jog procedūros turi būti nuoseklios darbuotojų ir laiko atžvilgiu. Ji gali būti taikoma bet kuriam iš septynių skirstymo proceso komponentų. Pavyzdžiui, renkant informaciją apie kandidatus darbo vietai užimti, būtų neteisinga kiekvienam jų pateikti skirtingo sudėtingumo gebėjimų testą. Nuoseklumas darbuotojų atžvilgiu gali būti taikomas pagrindinių taisyklių nustatymui, t. y. visiems turi būti teikiama vienoda informacija apie tai, kas turi būti atlikta siekiant gauti atlygį. Nuoseklumas laiko atžvilgiu reiškia, kad procedūros turi būti palyginti pastovios. Nuoseklumo laiko atžvilgiu taisyklė taip pat gali būti taikoma bet kuriam iš proceso elementų. Pavyzdžiui, nuoseklumo taisyklė svarbi keitimo mechanizmams, kurie

naudojami procedūroms keisti. Jei pokyčiai vyksta pernelyg dažnai, suvoktas teisingumas mažėja. Ši taisyklė gali būti taikoma pagrindinių taisyklių, skirtų veiklos vertinimui, nustatymui. Kuomet vadovai nustato veiklos vertinimo kriterijus, staigus jų pasikeitimas ar jų nesilaikymas yra vertinamas kaip neteisingas. Ir atvirkščiai, nustatytų procedūrų laikymasis yra suvokiamas kaip teisingas. G. S. Leventhalis ir H. D. Whiteside (1973, cit. pg. Leventhal, 1980) atliko tyrimą, kurio metu tyrimo dalyviai turėjo įvertinti tariamų studentų darbus. Tiriamiesiems pasakius, jog studentai iš anksto žinojo vertinimo kriterijus, jie griežčiau jų laikėsi.

2. *Nešališkumo taisyklė* teigia, kad skirstymo proceso metu turi būti vengiama išankstinio nusistatymo ir asmeninių interesų įtakos viso skirstymo proceso metu. Pavyzdžiui, taikant nešališkumo taisyklę pagrindinių taisyklių nustatymo etape, vertinimo kriterijai turi būti nešališki, informacijos rinkimo etape būtina remtis nešališka informacija.
3. *Tikslumo taisyklė* nurodo, jog skirstymo procesas turi būti pagrįstas tikslia informacija ir kompetentinga nuomone. Ši taisyklė gali būti pritaikyta visiems proceso elementams, bet yra ypač svarbi informacijos rinkimo procedūroms. Procedūros teisingumas yra pažeidžiamas, kai veikla vertinama remiantis netinkama arba nekompetentingų stebėtojų pateikta informacija (Miner, 1972, cit. pg. Leventhal, 1980). Pavyzdžiui, atrankos procesas bus vertinamas kaip neteisingas, jei kandidatams bus pateikti testai, kurie nėra susiję su būsimu darbo atlikimu. Taikant tikslumo taisyklę agentų parinkimui, suvoktas proceso teisingumas bus didesnis, jei agentų parinkimas bus pagrįstas tikslia informacija apie juos. Tikslumo taisyklė svarbi saugikliams, kurie sulaiko nuo procedūrų pažeidimų. Kai kurie saugikliai padeda užtikrinti, jog agentai, kurie administruoja skirstymo procesą, tinkamai atlieka savo pareigas. Tai susiję su atskaitomybe, kuri apima du aspektus:

kontrolę (angl. *monitoring*) ir sankcijas. Proceso teisingumas bus didesnis, jei kontrolė bus tiksli, o sankcijos – efektyvios. Viena iš tikslios kontrolės formų yra užrašų vedimas. Tokie užrašai gali apimti informaciją apie faktus, kuriais remiantis buvo priimti sprendimai, arba faktus apie praeityje gautą atlygį. Jei užrašai yra tikslūs ir sąžiningi, jie sulaiko nuo procedūrų pažeidimų. Kiti saugikliai apsaugo nuo atlygio gavimo neteisėtais būdais, tokiais kaip apgavystė ar vagystė. Žmonės, kurie nori gauti daugiau nei socialinė sistema gali jiems duoti, gali siekti padidinti savo atlygį apeidami nustatytas procedūras (Leventhal, 1980). Procedūriniai saugikliai gali būti labai įvairūs, tačiau visais atvejais proceso teisingumas bus didesnis, jei procedūrų pažeidimams nustatyti bus taikomi tikslūs metodai.

4. *Galimybės taisyti taisyklę* suteikia galimybę pakeisti skirstymo proceso eigoje priimtus sprendimus. Net geranoriškiausi ir kompetentingiausi sprendimų priėmėjai gali suklysti ar apsirikti, todėl procesas yra vertinamas kaip teisingesnis, jei esama apeliavimo procedūrų, kurios leidžia peržiūrėti ir pakeisti priimtus sprendimus. Individas kaip teisingesnes vertins tas grupes ir organizacijas, kuriose egzistuoja teisėti būdai sprendimams pakeisti. Apeliavimo procedūros gali būti tiek formalios, kaip teisme, tiek neformalios. Skundų ar apeliavimo procedūros tampa svarbios paskirsčius išteklius, atlygį ar bausmę, kuomet siekiama pakeisti sprendimo rezultatą. Tačiau individas taip pat gali siekti pakeisti sprendimą priimančius asmenis ar informacijos rinkimo procedūras dar prieš priimant galutinį sprendimą. Apeliavimo procedūros gali būti labai skirtingos ir šie skirtumai gali turėti didelę įtaką individo teisingumo suvokimui. Pavyzdžiui, suvoktas teisingumas bus mažesnis, jei individams sudaromos kliūtys pateikti skundus. Kad būtų teisingos, procedūros turi būti saugios ir paprastos naudoti. Ieškovai turi jaustis laisvi pateikti apeliaciją nejausdami baimės ir susidorojimo grėsmės. Procedūros, sudarančios sąlygas sprendimų

vilkinimui, reikalaujančios daug laiko, pastangų ir išteklių, yra vertinamos kaip mažiau teisingos.

5. *Reprezentatyvumo taisyklė* nurodo, kad visi skirstymo proceso etapai turi atspindėti su juo susijusių asmenų nuomones, vertybes ir interesus. Sprendimus priimančias asmenys turi atsižvelgti į visas grupes, su kuriomis susiję jų priimami sprendimai. Procesas yra suvokiamas kaip teisingesnis, kai individai gali jį kontroliuoti, kadangi tokiu būdu suteikiama galimybė atstovauti labai svarbiam asmeniui, t. y. pačiam sau (Leventhal, 1976b, cit. pg. Leventhal, 1980). Todėl nenuostabu, jog darbuotojai vertina darbo užmokesčio sistemą kaip teisingesnę, kuomet jie gali ją kontroliuoti (Lawler, 1971, cit. pg. Leventhal, 1976). Be to, darbuotojai vertina skirstymo procedūras kaip teisingesnes, kuomet dalyvauja sprendimų priėmime (Vroom, 1969, cit. pg. Leventhal, 1980). Pavyzdžiui, veiklos vertinimo procesas suvokiamas kaip teisingesnis, jei darbuotojams leidžiama dalyvauti vertinimo kriterijų sudaryme (Inderrieden et al., 1988), patiems įvertinti savo veiklą (Kanfer et al., 1987), išsakyti savo nuomonę (Dipboye, de Pontbriand, 1981).

Reprezentatyvumo taisyklė apima ir cenzūravimo klausimą, kuris apima informacijos srauto apribojimą bet kuriame paskirstymo proceso etape. Tai reiškia, jog informacija ar nuomonė nebėra reprezentatyvi. Taiigi jei individas mano, jog egzistuoja cenzūra, suvoktas teisingumas mažėja.

6. *Etiškumo taisyklė* teigia, jog visos procedūros turi atitikti moralinius ir etinius standartus. Taikant etiškumo taisyklę informacijos rinkimo etape, metodai, pažeidžiantys asmens privatumą ar apimantys apgaulę, vertinami kaip neteisingi. Procedūros, susijusios su kyšininkavimu ar šnipinėjimu, taip pat vertinamos kaip neteisingos (Friedland et al., 1973, cit. pg. Leventhal, 1980). Pagrindinė etiškumo taisyklės prielaida yra ta, jog teisingumo vertinimas yra susijęs su platesne vidine moralinių ir etinių vertybių sistema, todėl ir moralinių bei etinių standartų pažeidimas daro įtaką suvoktam procedūros teisingumui. Pavyzdžiui,

individas, kuris mano, jog aklas paklusimas vyresnybei yra blogybė, tokio paklusnumo reikalaujančias procedūras vertins kaip mažiau teisingas nepriklausomai jų įtakos galutiniam sprendimui. Panašiai individas, kuris mano, jog apgaulė yra blogai, vertins apgaulingus veiksmus apimančias procedūras kaip mažiau teisingas, net jei apgaulė nemažina galutinio sprendimo teisingumo.

G. S. Leventhalio pasiūlytas teisingumo taisyklės atitinka ir R. Folgerio ir kt. (1992, cit. pg. Konovsky, 2000) išskirti trys procedūrų tinkamumui vertinti skirtos taisyklės: *adekvatus įspėjimas* (angl. *adequate notice*), *nešališkas išklausymas* (angl. *fair hearing*), *įrodymais pagrįstas sprendimas* (angl. *judgement based on evidence*).

Pagal adekvataus įspėjimo taisyklę darbuotojai turi iš anksto žinoti bet kokios vertinimo ar sprendimų priėmimo sistemos organizacijoje tikslus ir standartus. Už tai yra atsakinga pati organizacija. Tyrimai parodė, kad vertinimo standartų (Levy, Williams, 1998) ir eigos (Tang, Baldwin, 1998, cit. pg. Erdogan, 2002) žinojimas yra svarbūs procedūros teisingumą lemiantys veiksniai. Taip pat svarbu, kad darbuotojai dalyvautų sudarant vertinimo kriterijus, taip užtikrindami jų priimtinumą ir svarbą darbui (Inderrieden et al., 1988).

Antroji taisyklė teigia, kad vertintojas turi turėti pakankamai žinių apie darbuotojo atliekamą darbą (Greenberg, 1986). Įsitikinimas, kad vertintojas gali kvalifikuotai atlikti vertinimą teigiamai sąlygoja suvoktą teisingumą (Kleiman et al., 1987, cit. pg. Erdogan, 2002). Svarbus yra ir darbuotojų dalyvavimas vertinimo procese prieš priimant galutinį sprendimą (Evans, McShane, 1988; Greenberg, 1986).

Trečioji taisyklė siekia užtikrinti nuoseklų vertinimo kriterijų taikymą visiems darbuotojams, nenusileidžiant išoriniam spaudimui ar korupcijai. Organizacijos turi užtikrinti bet kokio vertinimo organizacijoje validumą. Tam tikslui dažniausiai atliekami vertintojų apmokymai. J. Greenbergas (1986)

parodė, kad nuoseklus kriterijų taikymas yra svarbiausias procedūros teisingumą sąlygojantis veiksnys. Įrodymais pagrįsto sprendimo taisyklė taip pat teigia, jog yra būtina suteikti darbuotojams galimybę apeliuoti dėl darbo atlikimo vertinimo rezultato. K. Strattonas (1988) ir J. Greenbergas (1986) savo tyrimais įrodė, jog tai svarbus procedūros teisingumą sąlygojantis veiksnys. Tačiau vien galimybės apeliuoti nepakanka – darbuotojai turi būti tikri, kad apeliuojant vertinimo rezultatas gali būti pakeistas. J. H. Barclay ir L. K. Harland (1995) nustatė, kad suvokimas, jog vertinimo rezultatai gali būti ištaisyti, yra susijęs su procedūros teisingumo suvokimu.

1 lentelė. Procedūros teisingumo modelių palyginimas

J. Thibauto ir L. Walkerio asmeninės naudos modelis	G. S. Leventhalio teisingumo vertinimo modelis	E. A. Lindo ir T. R. Tylerio grupės vertės modelis
	Nuoseklumas	
	Nešališkumas	Neutralumas
	Tikslumas	
Sprendimo kontrolė	Galimybė taisyti	
Proceso kontrolė	Reprezentatyvumas	Geranoriškumas
	Etiškumas	
		Statuso pripažinimas
		Pasitikėjimas

Apžvelgus procedūros teisingumo modelius, matyti, jog nors skirtingi autoriai pateikia skirtingas procedūros teisingumo vertinimo taisykles, jos vienaip ar kitaip sutampa (*1 lentelė*). E. A. Lindo ir T. R. Tylerio (1988, cit. pg. Colquitt, 2001) teigimu, J. Thibauto ir L. Walkerio proceso kontrolė atitinka G. S. Leventhalio reprezentatyvumo taisyklę, o sprendimo kontrolė – galimybės taisyti taisyklę. E. A. Lindo ir T. R. Tylerio grupės vertės modelio taisyklės taip pat persidengia su G. S. Leventhalio bei J. Thibauto ir L. Walkerio procedūros teisingumo taisyklėmis. Pavyzdžiui, neutralumo taisyklė sutampa su G. S. Leventhalio nešališkumo taisykle, o padėties grupėje ar statuso pripažinimo taisyklė atitinka jau sąveikos teisingumo pagarbos taisyklę. Be to,

geranoriškumas, pagal tai, kaip jį apibūdino E. A. Lindas (1995, cit. pg. Colquitt, 2001), atitinka G. S. Leventhalio etiškumo taisyklę ir J. Thibauto ir L. Walkerio proceso kontrolę. Galiausiai pasitikėjimas yra išskiriamas kaip atskiras kintamasis, glaudžiai susijęs su procedūros teisingumu (Colquitt, 2001).

1.3.3. Sąveikos teisingumas

Sąveikos teisingumas apima suvoktą tarpasmeninio elgesio taikant procedūras teisingumą (Bies, Moag, 1986). R. J. Biesas ir J. S. Moagas (1986) pateikė taisyklės tarpasmeninio elgesio teisingumui vertinti. Nepaisant to, kad jie rėmėsi kandidatų į darbą lūkesčiais vertintojų elgesio atžvilgiu, sąveikos teisingumo taisyklės pasirodė besančios tinkamos bet kuriai sprendimo priėmimo situacijai (Colquitt et al., 2005a). R. J. Bieso ir J. S. Moago (1986) teigimu, sąveikos teisingumas priklauso nuo tokių taisyklių:

1. *atvirumo* (angl. *truthfulness*) taisyklės, teigiančios, jog vadovybė turi būti atvira ir nuoširdi bei vengti bet kokios apgaulės darbuotojų atžvilgiu;
2. *pateisinimo* (angl. *justification*) taisyklės, apimančios priimtų sprendimų paaiškinimą darbuotojams;
3. *pagarbos* (angl. *respect*) taisyklės, nurodančios, jog vadovybė turi elgtis su darbuotojais pagarbiai ir mandagiai;
4. *tinkamumo* (angl. *propriety*) taisyklės, reikalaujančios, jog vadovai susilaikytų nuo netinkamų klausimų, pastabų ir komentarų.

Šios keturios taisyklės paprastai sujungiamos į dvi dimensijas: *paaiškinimus* (angl. *explanations*) ir *tarpasmeninį jautrumą* (angl. *interpersonal sensitivity*) (Colquitt, 2001). J. Greenbergas (1993c) šias dimensijas įvardijo atitinkamai kaip *informacinį* (angl. *informational*) ir *tarpasmeninį* (angl. *interpersonal*) sąveikos teisingumo komponentus. Informacinį komponentą sudaro priimtų sprendimų paaiškinimas ir atvirumas, tarpasmeninį – pagarbą ir mandagų elgesį. Informacinis sąveikos

teisingumo komponentas atitinka D. L. Shapiro ir kt. (1994) siūlymą, jog paaiškinimai vertinami kaip tinkami, kai jie yra *racionalūs* (angl. *reasonable*), *savalaikiai* (angl. *timely*) ir *specifiniai* (angl. *specific*).

R. Folgeris ir R. J. Biesas (1989) išskyrė su teisingumo užtikrinimu taikant sprendimų priėmimo procedūras susijusias vadovų atsakomybes. Šios atsakomybės apima (1) *atsižvelgimą į darbuotojų nuomones*, (2) *nešališkumą*, (3) *nuoseklų sprendimų priėmimo kriterijų taikymą darbuotojų atžvilgiu*, (4) *savalaikį grįžtamąjį ryšį pateikimą*, (5) *sprendimo pateisinimą*, (6) *atvirumą* ir (7) *pagarbą*. Panašius tinkamo procedūrų taikymo principus nurodė ir T. R. Tyleris bei R. J. Biesas (1990, cit. pg. Colquitt et al., 2005b). Galiausiai, J. Greenbergas ir kt. (1991, cit. pg. Colquitt et al., 2005b) nurodė vadovams, jog norėdami atrodyti teisingi, jie turėtų (1) *atsižvelgti į darbuotojų nuomones*, (2) *būti neutralūs*, (3) *nuosekliai taikyti taisykles*, (4) *laiku suteikti grįžtamąjį ryšį*, (5) *pateikti tinkamus paaiškinimus*, (6) *elgtis pagarbiai*.

Kai kurios R. Folgerio ir R. J. Bieso (1989), T. R. Tylerio ir R. J. Bieso (1990, cit. pg. Colquitt et al., 2005b) bei J. Greenbergo ir kt. (1991, cit. pg. Colquitt et al., 2005b) pateiktos sąveikos teisingumo taisyklės atkartoja R. J. Bieso ir J. S. Moago (1986) pateiktas atvirumo, pateisinimo ir pagarbos taisykles. Visgi kitos taisyklės (atsižvelgimas į darbuotojų nuomones, neutralumas ar nešališkumas, nuoseklus taisyklių taikymas) sutampa su procedūros teisingumo taisyklėmis, kurias pateikė J. Thibautas ir L. Walkeris (1975) bei G. S. Leventhalis (1980). Todėl šiame tyrime rėmėmės R. J. Bieso ir J. S. Moago (1986) pateiktomis tarpasmeninio elgesio teisingumo vertinimo taisyklėmis bei, remdamiesi J. Greenbergu (1993c) ir J. A. Colquittu (2001), apjungėme jas į dvi taisykles: informacinę ir tarpasmeninę.

Apibendrinant, yra išskiriami trys teisingumo tipai. Kiekvienas jų nurodo taisykles, pagal kurias yra vertinami sprendimo rezultato, procedūrų, tarpasmeninio elgesio teisingumas.

1.3.4. Teisingumo taisyklių vaidmuo formuojant skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumą žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose

Teisingumo organizacijoje prielaidas sudaro darbuotojų atžvilgiu priimamų sprendimų atitiktis teisingumo taisyklėms. Jei sprendimas, jam priimti taikomos procedūros ar sprendimą priėmusio asmens tarpasmeninis elgesys atitinka tam tikras teisingumo taisykles, jie yra suvokiami kaip teisingi. Vis dėlto net ir įgyvendinant teisingumo taisykles, teisingumas ne visuomet yra pasiekiamas. Taip nutinka pamiršus teisingumo sąlygiškumą, apie kurį kalbėjo jau pirmieji teoretikai. Pavyzdžiui, M. Deuschas (1975) ne tik nurodė, jog organizacijos turėtų pasirinkti ir įgyvendinti labiausiai tam tikros situacijos tikslus atitinkančias skirstymo teisingumo taisykles, bet ir teigė, jog skirstymo teisingumas „priklausys ir turėtų priklausyti nuo situacijos“ (Deutsch, 1975, p. 140). G. S. Leventhalis (1976, 1980), teisingumo vertinimo modelyje pateikdamas skirstymo ir procedūros teisingumo taisykles, nurodė, jog individas taiko skirtingas teisingumo taisykles skirtingu metu. Kai kuriose situacijose individas gali manyti, jog viena skirstymo ar procedūros taisyklė yra svarbesnė nei kitos ir tokiu atveju ji turės didesnę įtaką teisingumo vertinimui. Galiausiai, R. J. Bieso ir S. J. Moago (1986) teigimu, nors sąveikos teisingumo taisyklės turėtų būti daugiau absoliučios nei sąlyginės, kai kuriose situacijose vienos sąveikos teisingumo taisyklės gali tapti svarbesnės už kitas vertinant teisingumą.

Taigi teisingumo taisyklių svarba teisingumo vertinimui gali skirtis priklausomai nuo aplinkybių ir tai, kas yra teisinga vienoje situacijoje, gali būti vertinama kaip neteisinga kitoje. Pavyzdžiui, papildomų poilsio dienų asmeninių švenčių progomis skyrimas pagal individualius poreikius, tikėtina, bus vertinamas kaip teisingas, tačiau paaukštinimas pareigose remiantis individualiais poreikiais jau sunkiau įsivaizduojamas.

Teisingumo taisyklių vaidmens priklausomybė nuo konteksto aiškinama keliomis priežastimis. Pirmiausia, teisingumo taisyklių svarba skiriasi priklausomai nuo situacijos ir suvokiamo jos tikslo. Tai ypač aktualu skirstymo teisingumo atžvilgiu. Pavyzdžiui, situacijose, kuriose svarbiausias yra produktyvumas ir užduočių atlikimas, svarbiausia tampa įnašo taisyklė, t. y. atlygis bus vertinamas kaip teisingas, jei bus atsižvelgta į kiekvieno individo veiklos rezultatus (Greenberg, Cohen, 1982, cit. pg. Ahmad, 2004). Situacijose, kuriose pirmiausia rūpinamasi gerais tarpasmeniniais santykiais ir solidarumu, pirmenybė bus teikiama atlygio skyrimui remiantis lygybės taisykle. Galiausiai, situacijose, kuriose rūpinamasi asmenine individų gerove, atlygis bus skirstomas atsižvelgiant į individualius poreikius (Deutsch, 1975). Panašiai ir procedūros teisingumo atžvilgiu didžiausias svoris teikiamos toms procedūroms, kurios, kartu su skirstymo taisyklėmis, padeda pasiekti norimą rezultatą. Pavyzdžiui, jei pirmenybė teikiama skirstymui pagal įnašą ar poreikius, didesnė svarba yra teikiama tikslumo taisyklei, kadangi atlygio ar išteklių paskirstymas remiantis darbuotojo indėliu į veiklą ar poreikiais įmanomas tik esant tiksliam darbuotojo veiklos ar poreikių vertinimui. Ir priešingai, jei atlygis ar išteklių skirstomi visiems po lygiai, tikslus vertinimas nėra būtinas (Leventhal et al., 1980, Leventhal, 1980).

Kitas teisingumo taisyklių svarbą lemiantis veiksnys – individo atliekamas vaidmuo, priklausomai nuo kurio pirmenybė teikiama skirtingoms skirstymo teisingumo taisyklėms. Kadangi vadovai, lyginant su pavaldiniais, yra labiau orientuoti į produktyvumo didinimą, jie daugelyje situacijų labiau vertina atlygio skyrimą pagal įnašą (Yuchtman, 1973, cit. pg. Leventhal, 1980; Leventhal, 1976). Tačiau šiame tyrime vertinsime darbuotojų atžvilgiu priimamų sprendimų teisingumą, todėl į darbuotojo statusą teisingumo taisyklių svarbai neatsižvelgsime.

Galiausiai, G. S. Leventhalio (1980; Leventhal et al., 1980) teigimu, teisingumo taisyklių vaidmuo priklauso nuo jų naudos darbuotojui, todėl darbuotojai vertina tuos skirstymo būdus ir tas procedūras, kurios jiems teikia

didžiausią naudą. Tam pritaria ir socialinių mainų teorijos, teigiančios, jog individai siekia maksimaliai padidinti gaunamą naudą (Walster et al., 1973, cit. pg. Cropanzano et al., 2001b). Todėl darbuotojai gali teikti pirmenybę skirstymui pagal lygybės taisyklę, jei jų įnašas į veiklą yra palyginti mažas, ir skirstymui pagal įnašo taisyklę, jei jų įnašas į veiklą yra palyginti didesnis nei kitų darbuotojų. Maža to, sprendimo palankumas arba nauda darbuotojui dažnai yra išskiriamas kaip atskiras suvoktą teisingumą lemiantis veiksnys. Nemažai tyrimų patvirtina, jog priėmus darbuotojui palankų sprendimą, tiek jis, tiek jį lėmusios procedūros yra suvokiamos kaip teisingesnės nei priėmus darbuotojui nepalankų sprendimą (Brockner, Wiesenfeld, 2005; Brockner et al., 2003; Brockner, 2002). Vis dėlto kitos teisingumo teorijos, pabrėždamos nesavanaudišką rūpestį teisingumu, tyrimais įrodė, jog dauguma individų rinktųsi lygybės taisyklę (Tyler, Lind, 1992, cit. pg. van Yperen et al., 2005).

Bene mažiausiai tyrimų, nagrinėjančių teisingumo taisyklių vaidmenį, yra atlikta sąveikos teisingumo srityje. Taip yra todėl, kad ilgą laiką sąveikos teisingumas buvo laikomas tarpasmeniniu procedūros teisingumo aspektu, kartu su kitu procedūros teisingumo aspektu – formaliomis procedūromis – darančiu įtaką procedūros teisingumo suvokimui (Cropanzano, Greenberg, 1997). R. J. Bieso ir S. J. Moago (1986) teigimu, priešingai nei skirstymo ir procedūros teisingumo taisyklės, sąveikos teisingumo taisyklės yra daugiau absoliučios nei sąlyginės. Kitaip sakant, darbuotojai, vertindami elgesio su jais teisingumą, remiasi sąveikos teisingumo taisyklėmis (pavyzdžiui, pagarba, pateisinimu, tinkamumu) nepriklausomai nuo to, kaip yra elgiama su kitais darbuotojais. Kita vertus, kaip teigia patys autoriai, tikėtina, jog kai kurios teisingumo taisyklės gali tapti sąlyginėmis tam tikrose situacijose. Pavyzdžiui, nepagarbus viešas vadovo elgesys gali būti vertinamas kaip neteisingas, tačiau nepagarba šoko interviu metu, tikėtina, bus suvokiama kaip procedūros dalis, todėl nebus vertinama kaip neteisinga. Panašiai ir derybų situacijose atvirumo taisyklės nesilaikymas, tikėtina, nelems suvokto neteisingumo. Todėl, R. J. Bieso ir S. J. Moago (1986) teigimu, vertinant sąveikos teisingumo

taisyklės reikėtų atsižvelgti į organizacijos kontekstą, kadangi nors tarpasmeninio elgesio teisingumą apibrėžiančios taisyklės atrodo universalios, jos gali būti mažiau svarbios tam tikrose situacijose. Panašiai teigė ir S. W. Gillilandas bei L. Paddock (2005) nurodę, jog tarpasmeninio elgesio teisingumas gali būti mažiau svarbus tose situacijose, kuriose tarpasmeninės sąveikos galimybės yra ribotos. Galiausiai, paprastai sutinkama, kad tarpasmeninio elgesio teisingumas vertinamas nepriklausomai nuo sprendimo rezultato palankumo darbuotojui (Bies, 2001).

Taigi skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo taisyklių svarba formuojant suvoktą skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumą gali skirtis priklausomai nuo organizacijos konteksto (arba situacijos) ir sprendimo palankumo darbuotojui. Tokiu teisingumo sąlygiškumu yra pagrįsta ir visa socialinė teisingumo samprata, kuri, priešingai filosofinei normatyvinei (angl. *prescriptive*) teisingumo sampratai, nagrinėja teisingumą aprašomuoju požiūriu (angl. *descriptive*) ir remiasi individualiu teisingumo suvokimu. Todėl ir teisingumą organizacijose nagrinėjančiuose tyrimuose teisinga yra tai, ką dauguma mano esant teisinga (Cropanzano, Greenberg, 1997).

Neatsitiktinai ir tyrėjai bei pačios organizacijos skirtingus sprendimus grindžia skirtingomis teisingumo taisyklėmis. Pavyzdžiui, veiklos vertinimo teisingumą nagrinėjantys tyrimai remiasi veiklos vertinimo rezultatų atitikties įnašo taisyklei vertinimu (pavyzdžiui, Price, Mueller, 1986, cit. pg. Moorman, 1991), motinystės atostogų teisingumas – atitikties poreikių ir lygybės taisyklėms vertinimu (Grover, 1991).

Atsižvelgdami į numanomas teisingumo taisyklių svarbos skirtumus skirtinguose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose, tyrėjai sudaro metodikas, skirtas teisingumui tam tikroje situacijoje vertinti (Posthuma, Campion, 2005). Tokios metodikos yra sudarytos teisingumui darbuotojų atrankoje vertinti (pavyzdžiui, Bauer et al., 2001), įgyvendinant pokyčius (pavyzdžiui, Mansour-Cole, Scott, 1998), vertinant veiklą (pavyzdžiui, Folger, Konovsky, 1989), nustatant darbo užmokestį (pavyzdžiui, Folger, Konovsky,

1989; Scarpello, Jones, 1996; Farh et al., 1997; Jones et al., 1999), organizacijos pelno dalybose (Welbourne et al., 1995), organizacijos politikoje tėvystės atostogų atžvilgiu (Grover et al. 1991) ir pan. Paprastai tokio pobūdžio metodikos remiasi vienos ar kelių taisyklių vertinimu, kurios, tikėtina, yra svarbiausios analizuojamoje situacijoje. Pavyzdžiui, J. Farhas ir kt. (1997) vertino darbo užmokesčio nustatymo procedūros teisingumą pagal tai, kiek priimant sprendimus dėl darbo užmokesčio, darbuotojams leidžiama dalyvauti juos priimant ir apeliuoti, kas iš dalies atitinka G. S. Leventhalio reprezentatyvumo ir galimybės taisyti taisykles. Kita vertus, net ir ne situacinėse teisingumo vertinimo metodikose dažnai apsiribojama vienos ar kelių teisingumo taisyklių vertinimu. Pavyzdžiui, skirstymo teisingumas dažniausiai vertinamas pagal įnašo taisyklę (pavyzdžiui, Colquitt, 2001; Price, Mueller, 1986, cit. pg. Fields, 2002), remiantis prielaida, jog ši taisyklė Vakarų kultūroje yra svarbesnė nei poreikių ar lygybės. V. L. Joy ir L. A. Wittas (1992) procedūros teisingumą siūlo vertinti tik pagal balso teisės taisyklę. Pavienių teisingumo taisyklių vertinimu pasižymi ir kai kuriais atvejais taikomas scenarijaus metodas (pavyzdžiui, De Cremer, 2002; Conlon et al. 2004) bei didžioji dalis eksperimentinių tyrimų (pavyzdžiui, De Cremer, van Hiel, 2008; van den Bos et al., 2003; Brockner et al., 2003). Tačiau nors tokio pobūdžio metodikos ir leidžia įvertinti suvoktą teisingumą, padaro neįmanomą teisingumo vertinimų skirtingose situacijose palyginimą. Be to, labai svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad toks selektyvus teisingumo taisyklių pasirinkimas ir taikymas tiek tyrimuose, tiek praktikoje iš esmės yra daugiau intuityvus, o ne pagrįstas tyrimais.

Situaciniam teisingumo vertinimui pritaria ir šiuolaikiniai tyrėjai. S. W. Gillilando ir L. Paddock (2005) teigimu, platesniam teisingumo reiškinių organizacijoje supratimui, būtina pažvelgti į jį ne (ar ne tik) per tipus (skirstymo, procedūros ir sąveikos), bet per organizacijos kontekstą, kuriame tipų vertinimai suformuojami. Paskutiniai empiriniai tyrimai (Cropanzano et al., 2003, cit. pg. Gilliland, Paddock, 2005) rodo, jog individo skirstymo ir

procedūros teisingumo bei, mažesniu lygiu, sąveikos teisingumo suvokimas yra labiau susijęs tam tikrais žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimais nei su teisingumo tipais *per se*. Kuomet individai mąsto apie minėtus teisingumo tipus, jie, labiau tikėtina, sieja juos su konkrečiais sprendimais (pavyzdžiui, kiek teisingas yra mano darbo užmokestis ir kiek teisingas yra mano papildomas atlygis?), nei mąsto apie tipų vidurkį organizacijoje (pavyzdžiui, kiek teisingi mano darbo užmokestis ir papildomas atlygis kartu paėmus?). Esama nemažai tyrimų, kuriuose organizacinio teisingumo tipai yra vertinami per suvoktą tam tikrą žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų teisingumą (pavyzdžiui, Schminke et al., 2002), o rezultatai apibendrinami visiems žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimams. S. W. Gillilando ir L. Paddock (2005) nuomone, vertinant teisingumą organizacijoje, reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kokie sprendimai ir jų teisingumas yra vertinami. Tai svarbu dėl dviejų pagrindinių priežasčių. Visų pirma, kaip jau buvo minėta, skirtingi sprendimai gali būti grindžiami skirtingomis teisingumo taisyklėmis. Pavyzdžiui, darbo laiko paskirstymas paprastai remiasi lygybės taisykle, todėl šios taisyklės pažeidimas minėtoje situacijoje sukels didesnę suvoktą neteisingumą nei situacijoje, kurioje ji nėra įprasta, pavyzdžiui, darbo užmokesčio. Taigi ir lygybės taisyklės svarbos apibendrinimas skirtingiems žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimams turi mažai prasmės ar net gali būti klaidingas. Antra, tikėtina, jog darbuotojų nuostatų ir elgesio reakcijos priklauso ne nuo atskirų teisingumo tipų, bet žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų teisingumo.

Apibendrinant, yra sutariama, jog teisingumo vertinimai priklauso nuo konteksto, todėl tikėtina, kad teisingumo taisyklių įtaka individo suvoktam teisingumui – teisingumo taisyklių svoris, bus skirtinga skirtinguose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose (Colquitt, Shaw, 2005). Deja, nesama sisteminių tyrimų, kurie tiksliai nusakytų, kokiomis teisingumo taisyklėmis yra grindžiamas skirtingų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų teisingumas.

Šiame tyrime nagrinėsime teisingumą pagrindinių žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų, susijusių su tiesioginiu ir esamu darbuotojo ir organizacijos santykiu ir bendrų visoms organizacijoms: darbuotojų veiklos vertinimą, atlyginimą už darbą, apimančią darbo užmokestį ir papildomą atlygį, ir tobulėjimo galimybes, apimančias mokymosi ir karjeros galimybes (Kuvaas, 2008).

Toliau panagrinėsime skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo taisyklių vaidmenį formuojant skirtingų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų teisingumą.

1.3.4.1. Teisingumo taisyklių vaidmuo formuojant skirstymo teisingumą

Yra išskiriamos trys skirstymo teisingumo taisyklės – įnašo, lygybės ir poreikių, formuojančios suvoktą skirstymo teisingumą. Aptarsime jų vaidmenį veiklos vertinimo, darbo užmokesčio, papildomo atlygio ir tobulėjimo galimybės sprendimuose išsamiau.

Veiklos vertinimas

Nepriklausomai nuo veiklos vertinimo pobūdžio, darbuotojai paprastai vertinami pagal atliktą darbą, pasiektus tikslus. Skirstymo teisingumo požiūriu tai atitinka įnašo taisyklę, ką patvirtina ir esami tyrimai. Pavyzdžiui, J. Greenbergas (1986) nustatė, jog skirstymo teisingumą lemia vertinimo pagrindimas atliktu darbu. G. S. Leventhalio (1976) teigimu, organizacijose įnašo taisyklė taikoma kaip labiausiai skatinanti produktyvią veiklą. Pirmenybę šiai taisyklei vertindami pavaldinių veiklą skiria ir vadovai (Lansberg, 1984).

S. W. Gillilando ir L. Paddock (2005) teigimu, nors ir įmanoma, bet daug sunkiau įsivaizduoti, kad visų darbuotojų veikla būtų vertinama vienodai. Vienodas vertinimas galimas komandinio darbo atveju, kuomet vertinamas visos grupės rezultatas, bet mažai tikėtinas vertinant individualią veiklą. Galiausiai, veiklos vertinimas pagrįstas darbuotojų poreikiais taip pat sunkiai

įsivaizduojamas organizacijoje. Taigi labiausiai tikėtinas yra įnašo taisykle pagrįstas veiklos vertinimas.

Veiklos vertinimo rezultato suvokiamas teisingumas taip pat priklauso nuo paties vertinimo rezultato palankumo – kuo aukštesnis veiklos vertinimo rezultatas, tuo didesnis suvokiamas jo teisingumas (pavyzdžiui, Inderrieden et al., 1988; Stoffey, Reilly, 1997). Tai aiškinama tuo, kad darbuotojai yra linkę pervertinti savo pastangas (Ashford, 1989, cit. pg., Erdogan, 2002) ir vertinti savo darbo atlikimą palankiau nei jų vadovai (Feldman, 1981, cit. pg. Pearce, Porter, 1986).

Apibendrinant, veiklos vertinimo teisingumas dažniausiai siejamas su jo atitiktimi darbuotojų įnašui į veiklą, todėl didžiausią svorį suvoktam skirstymo teisingumui, tikėtina, turės įnašo taisyklė. Be to, suvoktas veiklos vertinimo skirstymo teisingumas turėtų priklausyti nuo vertinimo rezultato palankumo darbuotojui.

Darbo užmokestis

Teisingumo tyrimai rodo, jog darbo užmokesčio paskirstymo būdas sąlygoja jo suvokiamą teisingumą (pavyzdžiui, Bygren, 2004). Organizacijose dažniausiai taikomas darbo užmokesčio skyrimas, atsižvelgiant į darbuotojų indėlį į organizaciją, pavyzdžiui, atliktą darbą, turimus įgūdžius, patirtį ir pan. Dar pirmieji tyrimai, nagrinėję suvokto atlygio teisingumą, nustatė, jog atlygis suvokiamas kaip teisingiausias tada, kai atitinka atliktą darbą, o ne tada, kai yra už jį mažesnis ar didesnis (Austin, Walster, 1974; Folger, Konovsky, 1989; Davis, Ward, 1995; Choi, Chen, 2007). Be to, suvoktas darbo užmokesčio teisingumas priklauso nuo jo palankumo darbuotojui (Folger, Konovsky, 1989).

Taip pat esama tyrimų, rodančių, jog tam tikrose situacijose vienodas darbo užmokesčio paskirstymas yra suvokiamas kaip teisingas. Pavyzdžiui, D. R. Schmitto ir G. Marwello (1972) tyrimas parodė, jog pagal nuopelnus apdovanoti studentų grupės nariai, gavę galimybę, perskirstydavo atlygį

vienodžiau. Tai patvirtino ir kiti tyrimai (pavyzdžiui, Leventhal, 1976; Yuchtman, 1973, cit. pg. Leventhal, 1980). E. Yuchtmano (1973, cit. pg. Leventhal, 1980) tyrimas taip pat atskleidė, jog gamyklų vadovai labiau linkę skirstyti darbo užmokestį pagal atliktą darbą, o darbininkai – visiems po lygiai. R. Folgeris ir kt. (1995, cit. pg. Gilliland, Paddock, 2005) tyrė, kokiai skirstymo taisyklei teikiama pirmenybė, nagrinėdami studentų diskusijas dėl atlygio tarpusavyje priklausomiems darbo grupės nariams paskirstymo. Jie nustatė, jog individualų iniciatyvumą paskatinti siekė studentai teikė pirmenybę įnašo taisyklei, o skatinę bendradarbiavimą – lygybės taisyklei, nors abiem atvejais galutinis tikslas buvo grupės produktyvumas. Taigi skirstant darbo užmokestį, svarbios yra įnašo ir lygybės taisyklės. Deja, trūksta tyrimų, kurie atskleistų poreikiais pagrįsto atlygio teisingumą. M. Tremblay ir kt. (2000) nustatė, jog darbuotojai labiau patenkinti darbo užmokesčiu ne tik kai šis atitinka vadovų, kolegų bei darbuotojų kitose organizacijose darbo užmokestį, bet ir jų poreikius.

Apibendrinus atliktus tyrimus, matyti, jog darbo užmokesčio teisingumas dažniausiai grindžiamas įnašo ir lygybės taisyklėmis bei yra siejamas su darbo užmokesčio palankumu darbuotojams.

Papildomas atlygis

Egzistuojantys tyrimai rodo, jog darbuotojų pasitenkinimas papildomu atlygiu priklauso nuo suvokto skirstymo teisingumo (Davis, Ward, 1995; Martin, Bennett, 1996), kuris savo ruožtu priklauso nuo lygybės ir poreikių taisyklių. Pavyzdžiui, M. Tremblay ir kt. (1997, 1998, 2000) parodė, jog pasitenkinimas papildomu atlygiu nepriklauso nuo jo atitikties vadovų, kolegų ar kitų organizacijų darbuotojų papildomam atlygiui (t. y. įnašo taisyklės), bet priklauso nuo atitikties darbuotojų poreikiams. Dauguma tyrimų, susijusių su poreikių taisyklės įtaka suvoktam teisingumui, yra atlikta papildomo atlygio, susijusio su palankia šeimai organizacijos politika, srityje. S. L. Groverio (1991) teigimu, tokiu atveju papildomas atlygis skiriamas remiantis lygybės ir

poreikių taisyklėmis, t. y. visi, kuriems reikalingas tam tikras papildomas atlygis, jį gauna, pavyzdžiui, kiekvienai jaunai motinai ar tėvui yra suteikiamos papildomos poilsio dienos. Tą patvirtino ir A. Grandey (2001, cit. pg. Gilliland, Paddock, 2005) tyrimas, parodęs, jog darbuotojai vertina su šeimine padėtimi susijusio papildomo atlygio skyrimą remiantis darbuotojų poreikiais kaip teisingą. Tačiau autorė perspėja, jog darbuotojai, kuriems tam tikro pobūdžio atlygis yra neaktualus, gali vertinti jį kaip neteisingą. S. W. Gillilando ir L. Paddock (2005) teigimu, organizacijose papildomo atlygio skyrimas retai grindžiamas įnašo taisykle ir dažniausiai remiasi lygybės bei poreikių taisyklėmis. Be to, papildomo atlygio suteikimas didina suvokiamą jo teisingumą (Parker, Allen, 2001).

Apibendrinant, papildomo atlygio teisingumas dažniausiai siejamas su atitiktimi įnašo ir lygybės taisyklėms bei priklauso nuo sprendimo palankumo darbuotojams.

Tobulėjimo galimybė

Tobulėjimo galimybės teisingumas, priklausomai nuo jos pobūdžio, gali priklausyti nuo skirtingų skirstymo taisyklių.

M. Deutscho (1975) teigimu, jei grupė rūpinasi savo narių tobulėjimu ir gerove, skirstymas pagal poreikius yra teisingiausias. Kadangi kiekvienas darbuotojas pasižymi individualiais mokymosi poreikiais, mokymosi galimybių teisingumas, tikėtina, priklausys nuo atitikties darbuotojų poreikiams. Be to, kaip rodo tyrimai, kuo daugiau mokymosi galimybių organizacija suteikia darbuotojui, tuo dažniau mokymosi galimybės vertinamos kaip teisingesnės (Kuvaas, 2008; Owens, 2006).

Karjeros galimybių suvoktas teisingumas, kaip rodo tyrimai, labiausiai priklauso nuo atitikties darbuotojų įnašui ir veiklą. A. J. Bish ir kt. (2004) tirdami nustatė, kad organizacijos teikiamos karjeros galimybės suvokiamos kaip teisingos, jei yra paremtos atlikta veikla. Tai patvirtino ir T. A. Beehr ir kt. (2004) tyrimas. Be to, kaip rodo tyrimai, darbuotojo gautas paaukštinimas

pareigose didina suvoktą paaukštinimo sistemos teisingumą (Kaplan, Ferris, 2001; Beehr et al., 2004; Schwarzwald et al., 1992).

Apibendrinant, mokymosi galimybių teisingumas turėtų priklausyti nuo jų atitikties darbuotojų poreikiams, karjeros galimybės – nuo atitikties darbuotojų įnašui į veiklą. Be to, abiem atvejais suvoktas skirstymo teisingumas turėtų priklausyti nuo sprendimo palankumo darbuotojui.

1.3.4.2. Teisingumo taisyklių vaidmuo formuojant procedūros teisingumą

Procedūrų teisingumas yra vertinamas remiantis šešiomis teisingumo taisyklėmis: nuoseklumo, nešališkumo, tikslumo, etiškumo, reprezentatyvumo ir galimybės taisyti.

Veiklos vertinimas

Esama daugybės tyrimų, nagrinėjančių procedūros teisingumo svarbą vertinat veiklą. Nemažai jų pagrindžia tikslumo taisyklės svarbą procedūros teisingumui. Pavyzdžiui, R. Folgeris ir kt. (1992 cit. pg. Konovsky, 2000), tyrę veiklos vertinimo teisingumą, nustatė, jog įrodymais pagrįstas sprendimas yra vienas iš trijų suvoktą proceso teisingumą formuojančių veiksmų. J. Greenbergo (1986) tyrimas parodė, jog suvoktam procedūros teisingumui svarbios tikslumo (vertintojo susipažinimas su vertinamojo darbu), galimybės taisyti (galimybė ginčyti / atmesti veiklos vertinimo rezultata), reprezentatyvumo (abipusė komunikacija interviu metu, darbuotojo indėlis į vertinimo procesą) taisyklės. Reprezentatyvumo ir galimybės taisyti taisyklių svarbą pabrėžė ir M. A. Korsgaard bei L. Robersonas (1995). Jų tyrimas parodė, jog reprezentatyvumo taisyklė svarbi skirtinguose vertinimo etapuose: tiek veiklos vertinimo pradžioje, leidžiant darbuotojams dalyvauti sudarant vertinimo kriterijus (Pease et al., 1988; Inderrieden et al., 1988; Erdogan et al., 2001), tiek veiklos vertinimo pabaigoje, suteikiant galimybę patiems įvertinti

savo veiklą (Kanfer et al., 1987). F. J. Landy ir kt. (1978) bei R. L. Dipboye ir R. de Pontbriando (1981) tyrimai panašiai parodė, jog suvoktas veiklos vertinimo teisingumas priklauso nuo to, kiek darbuotojams yra leidžiama išsakyti savo nuomonę, t. y. reprezentatyvumo taisyklės. Pastarasis tyrimas taip pat parodė tikslumo taisyklės svarbą, atskleisdamas, jog darbuotojai vertina veiklos vertinimą kaip teisingą, jei vertinimo kriterijai yra tiesiogiai susiję su jų veikla. Veiklos vertinimo kriterijų validumo svarbą suvoktam procedūros teisingumui patvirtino ir B. Erdogano ir kt. (2001) tyrimas. Tikslumo taisyklės veiklos vertinime svarbą parodė ir F. J. Landy ir kt. (1978) bei F. F. Joneso ir kt. (1999) tyrimai, atskleidę, jog procesas vertinamas kaip teisingas, kuomet vadovai yra gerai susipažinę su vertinamo darbuotojo veikla, dažnai stebi darbuotojo veiklą, o priimdami sprendimą remiasi tikslia informacija.

K. Strattonas (1988) ir J. Greenbergas (1986) savo tyrimais įrodė, kad veiklos vertinimo procedūros teisingumą sąlygoja darbuotojams suteikta galimybė apeliuoti dėl vertinimo rezultato, t. y. galimybės taisyti taisyklę. Maža to, darbuotojai turi būti tikri, kad apeliuojant vertinimo rezultatas gali būti pakeistas, t. y. įgyvendinama reprezentatyvumo taisyklė. J. H. Barclay ir L. K. Harland (1995) nustatė, kad suvokimas, jog vertinimo rezultatai gali būti ištaisyti, yra susijęs su suvoktu procedūros teisingumu.

Nors nesama tai patvirtinančių empirinių tyrimų, veiklos vertinimo proceso teisingumui turėtų būti svarbi ir etiškumo taisyklė, nurodanti, jog procedūros turi atitikti moralinius ir etinius standartus. Pavyzdžiui, veiklos vertinimo metodai, pažeidžiantys asmens privatumą ar susiję su apgaule, tikėtina, bus vertinami kaip neteisingi.

Galiausiai, J. Greenbergo (1986) tyrimas taip pat atskleidė nuoseklumo taisyklės svarbą, nustatęs, jog procedūros teisingumui turi įtakos nuoseklus vertinimo standartų taikymas. Darbuotojai vertina visiems vienodai taikomą veiklos vertinimą kaip teisingesnį. S. W. Gillilando ir L. Paddock (2005) teigimu, organizacijos tam tikros kategorijos darbuotojus vertina pagal tuos pačius kriterijus, taip užtikrindamos vertinimo nuoseklumą. Tokiu atveju, jei

darbuotojai tarpusavyje nepasidalija papildoma informacija apie veiklos vertinimo procesą, tai yra vienintelė jiems prieinama informacija apie vertinimo nuoseklumą. Be to, kadangi veiklos vertinimas yra susijęs su individualiu veiklos atlikimu, darbuotojai vargu ar tikėtis visiškai vienodo vertinimo proceso. Taigi nuoseklumo taisyklė turėtų būti mažiau svarbi veiklos vertinimo proceso teisingumui nei kitos procedūros teisingumo taisyklės.

Tyrimų, nagrinėjančių vertinimo rezultato palankumo darbuotojui įtaką suvoktam procedūros teisingumui, rezultatai nėra vienareikšmiški. Pavyzdžiui, F. J. Landy ir kt. (1980) tyrimas parodė, jog nėra ryšio tarp darbuotojo gauto veiklos vertinimo ir suvokto procedūros teisingumo, o R. L. Dipboye ir R. de Pontbriand (1981) atskleidė, jog suvoktas veiklos vertinimo sistemos teisingumas priklauso nuo vertinimo rezultato.

Apibendrinant, veiklos vertinimo proceso teisingumas dažniausiai siejamas su vertinimo tikslumu, nešališkumu ir etiškumu, darbuotojams teikiama galimybė taisyti vertinimo rezultatą ir įtakoti vertinimo procesą. Veiklos vertinimo procesas turėtų mažiau priklausyti nuo vertinimo nuoseklumo ir vertinimo rezultato palankumo darbuotojams.

Darbo užmokestis

Tyrimų, nagrinėjančių darbo užmokesčio procedūrų teisingumą, rezultatai nėra vienareikšmiški. R. Folgeris ir M. A. Konovsky (1989) tirdami nustatė, jog suvoktam darbo užmokesčio teisingumui įtakos turi tiek nuoseklumo (nuosekliai taikomos darbo užmokesčio procedūros), tiek tikslumo (tikslia informacija pagrįstas sprendimas), tiek reprezentatyvumo (galimybė išsakyti savo nuomonę) taisyklės. Tuo tarpu F. F. Joneso ir kt. (1999) tyrimas parodė, jog suvoktas darbo užmokesčio procedūrų teisingumas priklauso nuo reprezentatyvumo taisyklės, t. y. galimybės išsakyti savo nuomonę, bet nepriklauso nuo tikslumo (sprendimo pagrindimo tikslia informacija) ir nešališkumo (vertintojo objektyvumas) taisyklių. Dar painesnius duomenis minėtas tyrimas pateikia nuoseklumo taisyklės atžvilgiu: viena vertus, suvoktas

darbo užmokesčio procedūrų teisingumas priklauso nuo visiems darbuotojams vienodų vertinimo kriterijų taikymo, tačiau kita vertus, jis nepriklauso nuo jų pastovumo. R. Folgerio ir J.Greenbergo (1985, cit. pg. Colquitt et al., 2005b) teigimu, darbo užmokesčio sistema yra teisingesnė, jei darbuotojams suteikiama informacija apie darbo užmokesčio lygį ir kriterijus. P. Mulvey (1992, cit. pg. Tremblay et al., 1998) teigimu, nuosekliai taikomos procedūros didina pasitenkinimą jomis.

Tyrimai taip pat atskleidžia, jog darbuotojų suvokiamam procedūros teisingumui yra svarbi jiems teikiama galimybė apeliuoti dėl darbo užmokesčio (Folger, Konovsky, 1989), t. y. galimybės taisyti taisyklę.

S. W. Gillilando ir L. Paddock (2005) teigimu, suvoktas darbo užmokesčio procedūrų teisingumas labiausiai priklauso nuo nuoseklumo, reprezentatyvumo ir galimybės taisyti taisyklių. Tuo tarpu tikslumo ir nešališkumo bei etiškumo taisyklių svarbą suvoktam darbo užmokesčio proceso teisingumui nagrinėjančių tyrimų rezultatai nevienareikšmiai. Galiausiai, kaip tyrimu nustatė F. F. Jonesas ir kt. (1999), suvoktas darbo užmokesčio procedūrų teisingumas priklauso nuo to, kiek palankus darbuotojui sprendimas yra priimamas.

Papildomas atlygis

Suvoktą papildomo atlygio procedūrų teisingumą nagrinėjantys tyrimai paprastai susitelkia ties galimybės taisyti ir reprezentatyvumo taisyklėmis. Darbuotojai suvokia papildomo atlygio procedūras kaip teisingesnes, kuomet jiems leidžiama apeliuoti dėl papildomo atlygio (Mulvey, 1992, cit. pg. Gilliland, Paddock, 2005). Be to, darbuotojams svarbi galimybė patiems pasirinkti papildomo atlygio rūšį (Cole, Flint, 2004), nors yra keletas tyrimų, rodančių, jog nėra pasitenkinimo papildomų atlygiu skirtumų tarp galinčiųjų ir negalinčiųjų pasirinkti papildomo atlygio (pavyzdžiui, Tremblay et al., 1998; Williams, 1995). Vienas iš galimų paaiškinimų yra tas, jog darbuotojai, negalintys pasirinkti papildomo atlygio, galimai mano, jog organizacija pati

atsižvelgia į jų poreikius (Tremblay et al., 1998). Tokiu atveju darbuotojai mano, kad jų balsas jau išgirstas. Papildomo atlygio nuoseklumas taip pat yra svarbus. Darbuotojai tikisi, jog papildomas atlygis bus nuolatos jiems prieinamas, o jo paskirstymo procesas bus visiems vienodas. Sumažinus papildomą atlygį ar apribojus pasirinkimo galimybę, paprastai kyla pasipiktinimas (Gilliland, Paddock, 2005). Galiausiai, S. W. Gillilando ir L. Paddock (2005) teigimu, kitaip nei balso teisės ir nuoseklumo taisyklės, tikslumo, nešališkumo bei etiškumo taisyklės turėtų būti mažiau svarbios procedūros teisingumo suvokimui.

Apibendrinant, papildomo atlygio paskirstymo proceso teisingumas dažniausiai siejamas su jo nuoseklumu ir darbuotojams teikiama galimybe daryti įtaką procesui bei taisyti sprendimo dėl papildomo atlygio rezultatą. Suvoktas papildomo atlygio procedūros teisingumas taip pat priklauso nuo sprendimo palankumo darbuotojui. Tuo tarpu tikslumo, nešališkumo bei etiškumo taisyklių svoris suvoktam procedūros teisingumui turėtų būti mažesnis.

Tobulėjimo galimybė

Nepaisant tobulėjimo galimybių svarbos ir jų sąsajų su kitais žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimais, esama labai mažai tyrimų, nagrinėjančių jų teisingumą (Beehr et al., 2004). A. McDowallas ir C. Fletcheris (2004), atlikę bene vienintelį ir išsamiausią mokymosi poreikių įvertinimo teisingumo tyrimą, nustatė, jog mokymo poreikių įvertinimo proceso teisingumas priklauso tikslaus ir nešališko mokymo poreikių įvertinimo, darbuotojui suteikiamos galimybės daryti įtaką vertinimo procesui ir išreikšti savo nuomonę, ir nepriklauso nuo vertinimo nuoseklumo darbuotojų atžvilgiu. Be to, kuo daugiau mokymosi galimybių darbuotojui suteikiama, tuo didesnis suvoktas procedūros teisingumas (Kuvaas, 2008; Owens, 2006). Panašiai ir karjeros galimybių teisingumas priklauso nuo darbuotojams teikiamų paaukštinimų skaičiaus (Beehr et al., 2004; Kaplan, Ferris, 2001). Maža to,

karjeros galimybių teisingumą nagrinėjusi M. P. McEnrue (1989) tyrimu atskleidė, jog paaukštinimo teisingumas priklauso nuo kompetencija pagrįstų kriterijų taikymo, t. y. tikslumo taisyklės, ir nuo aiškiai apibrėžtų karjeros kelių, kurie sąlygoja paaukštinimo proceso nešališkumą. Karjeros sprendimo proceso teisingumas taip pat turėtų priklausyti nuo etiškumo taisyklės. Tuo tarpu tyrimų, nagrinėjančių nuoseklumo, reprezentatyvumo ir galimybės taisyti taisyklių vaidmenį formuojant karjeros sprendimų procedūros teisingumą, trūksta. Tikėtina, kad priimant karjeros galimybių sprendimus bus svarbios reprezentatyvumo ir galimybės taisyti taisyklės. Kadangi karjeros sprendimai dažniausiai grindžiami individualiu veiklos ar asmenybės savybių vertinimu (Beehr, Taber, 1993), vienodas vertinimas yra mažai tikėtinas. Be to, informacija apie sprendimų dėl karjeros galimybių priėmimo procesą gali būti neprieinama darbuotojams. Todėl, tikėtina, kad nuoseklumo taisyklė bus mažiau svarbi karjeros galimybių sprendimams.

Apibendrinant, mokymosi galimybių paskirstymo proceso teisingumas turėtų priklausyti nuo tikslumo, nešališkumo, etiškumo, reprezentatyvumo bei galimybės taisyti taisyklių ir mažiau priklausyti nuo nuoseklumo taisyklės. Karjeros galimybių teisingumas turėtų priklausyti nuo tikslumo, nešališkumo, etiškumo, reprezentatyvumo ir galimybės taisyti taisyklių, ir mažiau priklausyti nuo nuoseklumo taisyklės. Galiausiai, tiek mokymosi, tiek karjeros galimybių procedūrų teisingumas turėtų priklausyti nuo jų palankumo darbuotojams.

1.3.4.3. Teisingumo taisyklių vaidmuo formuojant sąveikos teisingumą

Sąveikos teisingumas yra vertinamas pagal informacinę ir tarpasmeninę teisingumo taisyklę. Aptarsime jų vaidmenį veiklos vertinimo, darbo užmokesčio, papildomo atlygio ir tobulėjimo galimybės sprendimuose išsamiau.

Veiklos vertinimas

Veiklos vertinimo teisingumui užtikrinti ne mažiau nei teisingos procedūros yra svarbus teisingas vertintojo – dažniausiai vadovo – elgesys. Darbuotojams yra labai svarbus vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys, atitinkantis informacinę taisyklę (Greenberg, 1986, cit. pg. Gilliland, Paddock, 2005). Informacinės taisyklės svarbą pabrėžė ir D. R. Ilgenas ir kt. (1979), nurodę, jog grįžtamasis ryšys yra tinkamas, kuomet pateikiamas laiku, yra konkretus ir susijęs ne su darbuotoju, bet jo atliekamu darbu. J. Greenbergo (1991) teigimu, grįžtamasis ryšys svarbus nepriklausomai nuo to, kaip įvertinama veikla, kadangi aukšti veiklos vertinimo rezultatai yra grindžiami atliktu darbu, žemi – vadovo apgailestavimu. Tokiu būdu padidinama gerai įvertintų darbuotojų veiklos motyvacija ir nuraminamas žemus rezultatus gavusiųjų pyktis. Be to, veiklos vertinimas neturėtų būti susijęs su jokia apgaule, ypač jei veiklos vertinimo rezultatas taikomas kitiems sprendimams, pavyzdžiui, dėl darbo užmokesčio, priimti. Maža to, kaip rodo tyrimai, vertinimo metu svarbus pagarbus ir tinkamas elgesys su darbuotojais (Erdogan, 2002). Galiausiai, nėra tyrimų, patvirtinančių sprendimo palankumo įtaką sąveikos teisingumo vertinimams (Gilliland, Paddock, 2005).

Taigi veiklos vertinimo sąveikos teisingumas turėtų priklausyti nuo informacinės ir tarpasmeninės sąveikos teisingumo taisyklės ir nepriklausyti nuo sprendimo palankumo darbuotojui.

Darbo užmokestis

Sąveikos teisingumas ilgą laiką buvo laikomas procedūros teisingumo dalimi, todėl ir tyrimų, nagrinėjančių sąveikos teisingumo taisyklės, trūksta. Vienas išsamesnių tyrimų, kurį atliko F. F. Jonesas ir kt. (1999), atskleidė informacinės ir tarpasmeninės sąveikos teisingumo taisyklių svarbą. F. F. Jonesas ir kt. (1999) nustatė, jog vadovo rodoma parama, pasireiškianti nuoširdumu ir atvirumu, priimant sprendimus dėl darbo užmokesčio, didina suvokiamą darbo užmokesčio procedūrų ir komunikacijos teisingumą bei

pasitenkinimą darbo užmokesčiu ir vadovu. Tą patvirtino R. Folgeris ir M. A. Konovsky (1989) nustatę, jog vadovo atvirumas, nuoširdumas, etiškumas didina pasitenkinimą darbo užmokesčio padidiniu ir pasitikėjimą juo. Be to, vadovo pateikiami paaiškinimai dėl darbo užmokesčio dydžio ir atsakymas į klausimus dėl darbo užmokesčio nustatymo procedūrų, didina suvokiamą su darbo užmokesčiu susijusios komunikacijos bei galimybės apeliuoti teisingumą ir pasitenkinimą vadovu. J. Greenbergo ir C. L. McCarty (1990) teigimu, darbuotojams teikiami paaiškinimai dėl jų darbo užmokesčio dydžio, gali stipriai įtakoti jų reakcijas į jį, ypač tais atvejais, kai priimamas darbuotojui nepalankus sprendimas. Galiausiai, R. J. Bieso (1987, cit. pg. Greenberg, McCarty, 1990) teigimu, teisingas tarpasmeninis elgesys yra vertinamas nepriklausomai nuo sprendimo palankumo darbuotojui.

Taigi tarpasmeninio elgesio teisingumui darbo užmokesčio sprendimuose vertinti turėtų būti taikomos informacinė ir tarpasmeninė sąveikos teisingumo taisyklės. Be to, jis neturėtų priklausyti nuo sprendimo palankumo darbuotojui.

Papildomas atlygis

Esama labai mažai tyrimų, nagrinėjančių tarpasmeninio sąveikos teisingumo aspekto vaidmenį papildomam atlygiui. S. W. Gillilando ir L. Paddock (2005) nuomone, tai suprantama, kadangi nemažai su papildomu atlygiu susijusių sprendimų yra priimami ne vadovo, bet organizacijos lygmeniu. Dėl šios priežasties tarpasmeninės sąveikos galimybės yra labai ribotos. Tuo tarpu informacinis sąveikos teisingumo aspektas atlieka svarbų vaidmenį papildomo atlygio sprendimuose. M. Tremblay ir kt. (1998, 2000) tyrimais patvirtino, kad svarbu darbuotojams suteikti tikslią informaciją apie papildomą atlygį. Kuo daugiau darbuotojai turi aiškios ir tikslios informacijos apie papildomą atlygį, tuo labiau jie juo patenkinti (Davis, Ward, 1995; Williams, 1995; Dreher et al., 1988; Tremblay et al., 2000). M. Tremblay ir kt. (1998) nuomone, informacijos apie papildomą atlygį turėjimas sumažina atotrūkį tarp lūkesčių ir suvokimo. Be to, vadovo teikiami paaiškinimai dėl

papildomo atlygio ir atsakymas į klausimus dėl papildomo atlygio skyrimo procedūrų, didina suvokiamą su darbo užmokesčiu susijusios komunikacijos teisingumą ir pasitenkinimą vadovu (Jones et al., 1999). Taigi papildomo atlygio skyrimo sąveikos teisingumas turėtų labiau priklausyti nuo informacinės taisyklės ir mažiau priklausyti nuo tarpasmeninės taisyklės.

Tobulėjimo galimybė

A. McDowallas ir C. Fletcheris (2004) tyrimu atskleidė, jog mokymo proceso teisingumo vertinimui svarbios ir informacinė, ir tarpasmeninė sąveikos teisingumo taisyklės. Minėti autoriai taip pat nustatė, jog atviras ir pagarbus vertintojo elgesys bei susilaikymas nuo netinkamų klausimų didina suvoktą mokymo poreikių nustatymo proceso teisingumą. Be to, kuo daugiau mokymosi galimybių organizacija suteikia, tuo didesnis sąveikos teisingumas (Kuvaas, 2008).

Suvoktas karjeros galimybių sąveikos teisingumas priklauso nuo to, kiek darbuotojai yra informuoti apie laisvas darbo vietas ir paaukštinimo pareigose procesą (Nurse, 2005; McEnrue, 1989). Be to, darbuotojams svarbu gauti grįžtamąjį ryšį, jei karjeros galimybė jiems nesuteikiama (Wooten, Kobb, 1999). Panašiai D. R. Bobocel ir A. C. Farrellas (1996) eksperimentiniu tyrimu nustatė, kad tinkamas paaiškinimas turi įtakos paaukštinimo sprendimų sąveikos teisingumui. Deja, nesama tyrimų, kurie įvertintų tarpasmeninio sąveikos teisingumo aspekto svarbą karjeros galimybių sprendimuose. Tačiau atsižvelgiant į tarpasmeninio elgesio teisingumo svarbą kituose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose (Bies, 2001), tikėtina, kad ir karjeros galimybių atveju suvoktas sąveikos teisingumas priklausys nuo tarpasmeninio elgesio kokybės.

Apibendrinant, mokymosi ir karjeros galimybių sąveikos teisingumas turėtų priklausyti nuo informacinės ir tarpasmeninės teisingumo taisyklių bei sprendimo palankumo darbuotojui.

Nepaisant vis stiprėjančios nuomonės, kad suvoktas organizacijos teisingumas tiksliau atspindi teisingumo organizacijoje sampratą ir nusako darbuotojų reakcijas, jo prielaidas ir vaidmenį organizacijoje nagrinėjančių tyrimų vis dar trūksta. Tuo tarpu teisingumo prielaidų ir vaidmens tyrimas yra svarbiausi klausimai teisingumo organizacijoje srityje. Todėl yra svarbu nustatyti, kaip suvoktą organizacijos teisingumą formuoja įvairių žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumas. Be to, įvertinus skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo reikšmę organizacijos teisingumui, svarbu užtikrinti juos skirtinguose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose. Galiausiai, vertinant teisingumo vaidmenį organizacijoje, svarbu nustatyti, kokią reikšmę suvoktas organizacijos teisingumas turi darbuotojų nuostatomis ir elgesiui darbo, vadovų ir organizacijos atžvilgiu.

Taigi, šio tyrimo **tikslas** – nustatyti suvokto organizacijos teisingumo prielaidas ir sąsajas su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu darbo, vadovų ir organizacijos atžvilgiu.

Tyrime keliami tokie **uždaviniai**:

- Įvertinti suvokto organizacijos teisingumo sąsajas su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu darbo, vadovų ir organizacijos atžvilgiu.
- Įvertinti, kokią reikšmę suvoktam organizacijos teisingumui turi skirtingų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų suvoktas skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumas.
- Išanalizuoti suvokto organizacijos ir skirstymo, procedūros bei sąveikos teisingumo skirtinguose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose sąsajas su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu darbo, vadovų ir organizacijos atžvilgiu.
- Išnagrinėti taisykles, formuojančias suvoktą skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumą skirtinguose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose.

2. METODIKA

2.1. Tyrimo dalyviai

Tyrimė dalyvavo 474 darbuotojai iš 73 Lietuvos organizacijų. 218 tyrimo dalyvių tyrimo metu dirbo viešajame sektoriuje, 253 – privačiajame, 3 tyrimo dalyviai sektoriaus nenurodė. 143 (30,2 %) tyrimo dalyviai buvo vyrai, 331 (69,8 %) – moterys. Vidutinis tyrimo dalyvių amžius – 39,8 metų (SD = 12,52). Tyrimė dalyvavo 120 (25,3 %) vadovaujančių darbuotojų ir 354 (74,7 %) nevadovaujantys darbuotojai. 378 (79,7 %) tyrimo dalyviai turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 22 (4,6 %) – aukštąjį neuniversitetinį, 28 (5,9 %) – aukštesnįjį, 22 (4,6 %) – specialųjį vidurinį, 6 (1,3 %) – pavidurinį, 6 (1,3 %) – pavidurinį su profesine kvalifikacija, 12 (2,5 %) – vidurinį. Vidutinė darbo organizacijoje trukmė – 8,6 metų (SD = 8,51), vidutinė pareigų ėjimo trukmė – 6,1 metų (SD = 6,46). Išsamesnės tyrimo dalyvių socialinės demografinės charakteristikos pateikiamos *1 priede*, organizacijų charakteristikos – *2 priede*.

2.2. Tyrimo modelis ir kintamieji

Su teisingumu susiję kintamieji:

1. **Organizacijos teisingumas** (OT) – suvoktas organizacijos elgesio su darbuotoju teisingumas;
2. **Skirstymo teisingumas** (SKT) – suvoktas sprendimo rezultato teisingumas;
3. **Procedūros teisingumas** (PT) – suvoktas priimant sprendimą taikomų procedūrų teisingumas;
4. **Sąveikos teisingumas** (SAT) – suvoktas tarpasmeninio elgesio priimant sprendimą teisingumas;

5. Skirstymo teisingumo **įnašo taisyklė** (SKT įnašas) – suvokta sprendimo atitiktis darbuotojo įnašui į veiklą;
6. Skirstymo teisingumo **lygybės taisyklė** (SKT lygybė) – suvoktas sprendimo vienodumas darbuotojų atžvilgiu;
7. Skirstymo teisingumo **poreikių taisyklė** (SKT poreikiai) – suvokta sprendimo atitiktis darbuotojo poreikiams;
8. Procedūros teisingumo **nuoseklumo taisyklė** (PT nuoseklumas) – suvoktas priimant sprendimą taikomų procedūrų vienodumas;
9. Procedūros teisingumo **tikslumo taisyklė** (PT tikslumas) – suvoktas priimant sprendimą taikomų procedūrų nešališkumas, pagrįstumas tikslia informacija ir etiškumas;
10. Procedūros teisingumo **balso teisės taisyklė** (PT balso teisė) – suvokta sprendimui priimti taikomų procedūrų teikiama galimybė daryti įtaką sprendimo priėmimo procesui ir rezultatui;
11. Sąveikos teisingumo **informacinė taisyklė** (SAT informacinė) – suvoktas sprendimą priėmusio asmens atvirumas ir priimto sprendimo paaiškinimo tinkamumas;
12. Sąveikos teisingumo **tarpasmeninė taisyklė** (SAT tarpasmeninė) – suvoktas sprendimą priėmusio asmens elgesio pagarbumas ir tinkamumas;
13. **Sprendimo palankumas** (SP) – sprendimo nauda darbuotojui.

Darbuotojų nuostatos ir elgesys darbo, organizacijos ir vadovų atžvilgiu:

1. **Įsipareigojimas organizacijai** – darbuotojo tikėjimas organizacijos tikslais ir jų priėmimas, pasiryžimas dėti papildomas pastangas organizacijos labui bei noras palaikyti narystę joje (Mowday et al., 1979).
2. **Ketinimas išeiti** – darbuotojo nuostata palikti organizaciją (Cammann et al., 1979, cit. pg. Cook et al., 1981).

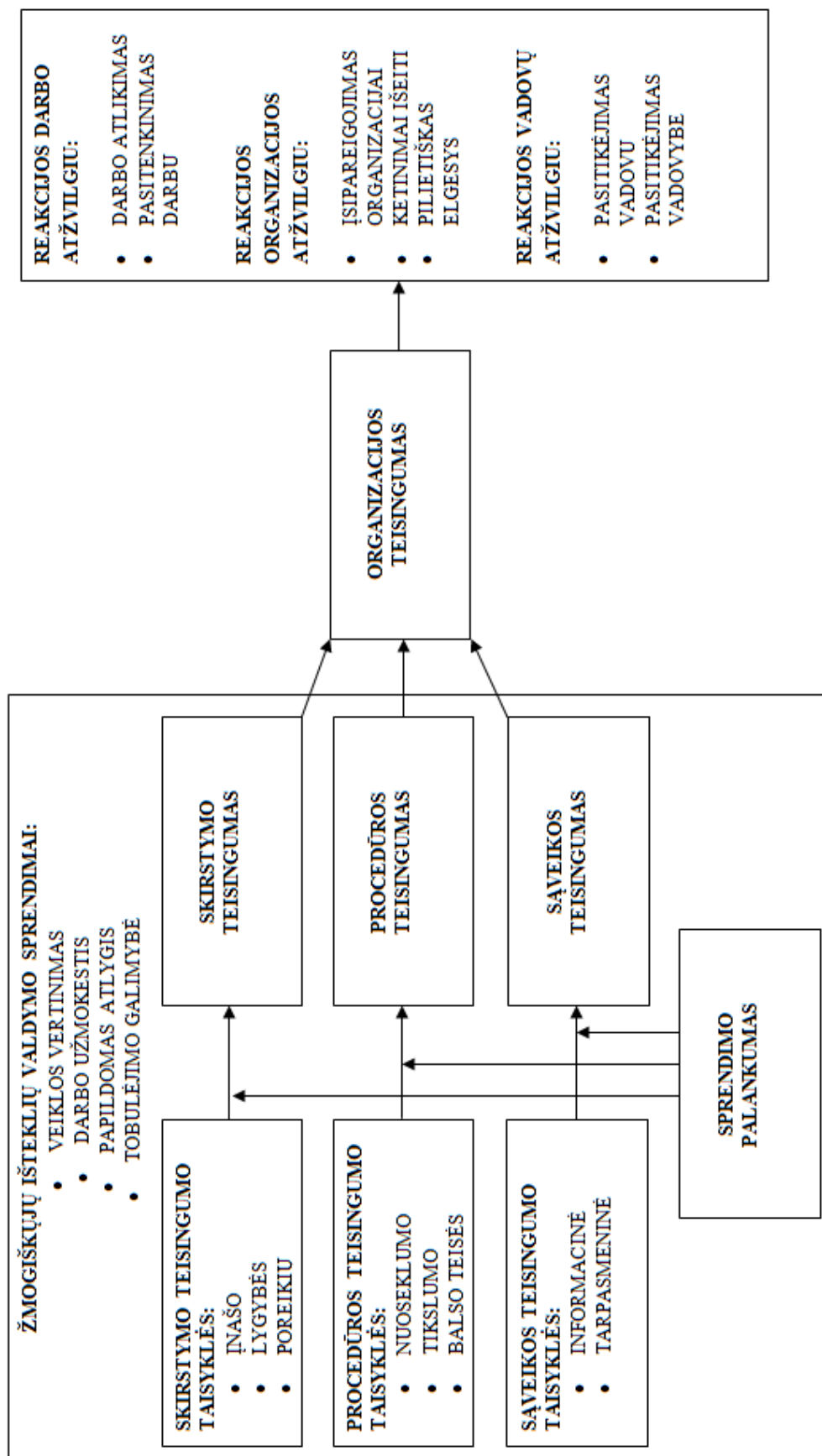
3. **Pasitikėjimas vadovu** – lūkesčiai, jog vadovas laikysis rašytinio ar žodinio pažado (Mayer, Davis, 1999).
4. **Pasitikėjimas vadovybe** – lūkesčiai, jog vadovybė laikysis rašytinio ar žodinio pažado (Mayer, Davis, 1999).
5. **Pilietiškas elgesys** – individualus, savarankiškas elgesys, kuris neįeina į formalų darbo vaidmenį ir už kurį nėra tiesiogiai atlyginama organizacijoje, tačiau kuris skatina efektyvų organizacijos funkcionavimą (Williams, Anderson, 1991).
6. **Darbo atlikimas** – darbuotojo darbo funkcijų atlikimo lygis (Williams, Anderson, 1991).
7. **Pasitenkinimas darbu** – emocinių reakcijų darbo atžvilgiu visuma, rodanti, kaip darbuotojas vertina savo darbą (Quinn, Staines, 1979, cit. pg. Cook et al., 1981).

2.3. Vertinimo priemonės

2.3.1. Teisingumo vertinimas

Teisingumas tyrime vertintas trimis aspektais:

1. Organizacijos teisingumas;
2. Skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumas;
3. Skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo taisyklės.



1 pav. Tyrimo schema

Organizacijos teisingumas

Renkantis klausimyną organizacijos teisingumui vertinti buvo atsižvelgta į du aspektus: teisingumo objektą ir vertinimo būdą, t. y. tiesioginis ar netiesioginis.

Pirma, organizacijos teisingumui vertinti buvo pasirinktas E. A. Lindo (2001a) pasiūlytas paties darbuotojo patirtį atspindintis organizacijos teisingumo vertinimas, prašant nurodyti, kiek teisingai organizacija elgiasi su pačiu darbuotoju. Toks vertinimo būdas pasirinktas todėl, kad, remiantis D. E. Rupp ir kt. (2007, cit. pg. Holtz, Harold, 2009) rekomendacijomis, buvo siekta suderinti atskirų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų ir organizacijos teisingumo objektą, t. y. darbuotoją. Kadangi teisingumo skirtinguose sprendimuose objektas yra pats darbuotojas – vertinama, kiek tam tikras darbuotojo atžvilgiu priimtas sprendimas, darbuotojo manymu, atitinka teisingumo taisykles ir yra teisingas paties darbuotojo atžvilgiu, – tai ir organizacijos teisingumas buvo vertinamas paties darbuotojo atžvilgiu. Teisingumo objekto suderinimas, minėtų autorių teigimu, padeda tiksliau įvertinti kintamųjų – šiuo atveju atskirų sprendimų teisingumo ir organizacijos teisingumo – tarpusavio sąsajas.

Antra, organizacijos teisingumui vertinti buvo pasirinktas tiesioginis vertinimo būdas, t. y. prašant nurodyti, kiek teisinga ar neteisinga yra organizacija. Tiesioginis vertinimo būdas pasirinktas dėl dviejų priežasčių. Pirma, J. A. Colquitto ir J. C. Shawo (2005) teigimu, kuomet teisingumas yra endogeninis, t. y. prognozuojamas kintamasis, turėtų būti taikomas tiesioginis teisingumo vertinimas. Kadangi vienas iš šio tyrimo uždavinių yra įvertinti žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų teisingumo svarbą organizacijos teisingumui, organizacijos teisingumas yra prognozuojamas kintamasis. Antra, tiesioginis teisingumo vertinimas atitinka E. A. Lindo (2001a) teisingumo euristicos teoriją.

Taigi organizacijos teisingumui vertinti buvo pasirinkta M. L. Ambrose ir M. Schminke (2009) sudaryta 3 teiginių skalė, pavyzdžiui, „Apskritai, mano organizacija su manimi elgiasi teisingai“. Teiginiai buvo vertinami 7 balų skale nuo 1 – visiškai nesutinku, 7 – visiškai sutinku. Organizacijos teisingumas nustatomas apskaičiuojant teiginių įverčių vidurkį. Didesnis įvertis rodo didesnę suvoktą organizacijos teisingumą. Šiame tyrime organizacijos teisingumo skalės patikimumą nusakanti Cronbacho α reikšmė – 0,954.

Skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumas

Skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumui vertinti buvo pasirinktas tiesioginio vertinimo būdas, t. y. prašant nurodyti, kiek teisingas yra tam tikro žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimo rezultatas, procedūros bei sprendimą priimančio asmens elgesys. Tiesioginis vertinimas pasirinktas todėl, kad skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo vertinimai šiame tyrime yra endogeniniai kintamieji, kuriuos prognozuoja skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo taisyklės. Tokiu kaip šis atveju, J. A. Colquittas ir J. C. Shawas (2005) siūlo teisingumą vertinti tiesiogiai.

Skirstymo teisingumas vertintas prašant nurodyti 7 balų skalėje (1 – „labai neteisingas“, 7 – „labai teisingas“), kiek tam tikras žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimas (veiklos vertinimo, darbo užmokesčio, papildomo atlygio, tobulėjimo galimybių) buvo teisingas ar neteisingas (viso 4 teiginiai). Konkretaus sprendimo skirstymo teisingumo įvertis atitinka teiginio įvertį.

Procedūros teisingumas buvo vertinamas prašant nurodyti, kiek tam tikro žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimo priėmimo procedūros buvo teisingos ar neteisingos. Kiekvieno sprendimo (veiklos vertinimo, darbo užmokesčio, papildomo atlygio, tobulėjimo galimybių) procedūros teisingumas vertintas 1 teiginiu (viso 4 teiginiai) 7 balų skalėje (1 – „labai neteisingas“, 7 – „labai teisingas“). Konkretaus sprendimo procedūros teisingumo įvertis atitinka teiginio įvertį.

Sąveikos teisingumas vertintas prašant nurodyti 7 balų skalėje (1 – „labai neteisingai“, 7 – „labai teisingai“), kiek teisingai ar neteisingai elgėsi tam tikrą žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimą priėmęs asmuo. Kiekvieno sprendimo (veiklos vertinimo, darbo užmokesčio, papildomo atlygio, tobulėjimo galimybių) sąveikos teisingumas buvo vertinamas 1 teiginiu (viso 4 teiginiai). Konkretaus sprendimo sąveikos teisingumo įvertis atitinka teiginio įvertį.

Skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo taisyklės

Vienas iš tyrimo uždavinių buvo nustatyti, kaip nuo teisingumo taisyklių priklauso skirtingų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų teisingumas, todėl tyrimas reikalavo metodikų, kuriomis būtų galima įvertinti atskiras teisingumo taisykles skirtinguose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose. Kadangi, atlikus esamų teisingumo vertinimo metodikų apžvalgą, paaiškėjo, jog tokių metodikų nesama, šiam tyrimui, remiantis šio darbo įvadinėje dalyje pateikta teisingumo taisyklių analize, buvo sudarytas klausimynas atskiroms skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo taisyklėms įvairiuose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose įvertinti.

Skirstymo teisingumo taisyklės. Tyrime vertintos trys skirstymo teisingumo taisyklės: *įnašo*, *lygybės* ir *poreikių* (Leventhal, 1980; Adams, 1965). Kiekvienai iš šių taisyklių įvertinti buvo sudaryta po vieną teiginį, vertinamą 7 balų skale (1 – „visiškai nesutinku“, 7 – „visiškai sutinku“). Darbuotojų buvo klausama, kiek konkretus žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimas atitiko jų įnašą į veiklą, poreikius ar buvo vienodas visiems darbuotojams, pavyzdžiui, „Sprendimas dėl darbo užmokesčio atitiko jūsų indėlį į veiklą“. Skirstymo teisingumo taisyklių įverčiai atitinka teiginių įverčius.

Procedūros teisingumo taisyklės. Tyrime vertintos trys procedūros teisingumo taisyklės: *nuoseklumo*, *tikslumo* ir *balso teisės*.

Sudarant procedūros teisingumo taisyklių vertinimo metodiką, buvo sudaryti teiginiai kiekvienai iš šešių G. S. Leventhalio (1980) procedūros teisingumo taisyklių: *nešališkumo*, *tikslumo*, *nuoseklumo*, *etiškumo*, *galimybės taisyti* ir *reprezentatyvumo*. Kiekvienai taisyklei teiginiai sudaryti remiantis keturiais iš septynių G. S. Leventhalio (1980) pateiktų sprendimo priėmimo proceso etapų: *sprendimo priėmėjų parinkimas*, *pagrindinių taisyklių nustatymas*, *informacijos rinkimas*, *sprendimo struktūra*. Likę trys sprendimo priėmimo etapai (apeliavimo galimybės, saugikliai, procedūrų keitimo mechanizmai) nebuvo įtraukti į klausimyną, kadangi organizacijoje jie paprastai apima atskiras sprendimų priėmimo procedūras, pavyzdžiui, skundų galimybės apima darbo ginčų nagrinėjimą, priklausantį darbo ginčų komisijos kompetencijai, saugikliai bei procedūrų keitimo mechanizmai dažniausiai yra ne konkrečios žmogiškųjų išteklių valdymo srities, bet organizacijos politikos, strategijos dalis. Taigi kiekviena procedūros teisingumo taisyklė buvo vertinta pagal keturis sprendimo priėmimo etapus.

Iš viso procedūros teisingumo taisyklėms vertinti buvo pateikti 23 teiginiai:

- *nuoseklumo taisyklei* – 4 teiginiai, pavyzdžiui, „Visiems darbuotojams buvo taikomi tie patys [...] kriterijai“;
- *nešališkumo taisyklei* – 4 teiginiai, pavyzdžiui, „Sprendimas dėl [...] buvo priimtas nešališkai“;
- *tikslumo taisyklei* – 4 teiginiai, pavyzdžiui, „Sprendimas dėl [...] buvo priimtas remiantis tikslia informacija“;
- *galimybės taisyti taisyklei* – 3 teiginiai, pavyzdžiui, „Jums buvo suteikta galimybė apeliuoti dėl [...] kriterijų“;
- *reprezentatyvumo taisyklei* – 5 teiginiai, pavyzdžiui, „Jūs buvote įtrauktas į sprendimo dėl [...] priėmimą“;
- *etiškumo taisyklei* – 3 teiginiai, pavyzdžiui, „Sprendimo dėl [...] priėmimo būdas buvo etiškas“.

Teiginiai buvo vertinami 7 balų skale (1 – „visiškai nesutinku“, 7 – „visiškai sutinku“). Siekiant įvertinti procedūros teisingumo taisyklių struktūrą kiekviename žmogiškųjų išteklių valdymo sprendime, buvo atlikta *tiriamoji faktorių analizė* (angl. *exploratory factor analysis*), taikant *pagrindinių komponentų* metodą (angl. *principal components method*) ir naudojant *varimax* sukimo metodą. Išsamūs faktorių analizės rezultatai pateikiami 3 priede. Faktorių analizės metodu visuose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose (veiklos vertinimo, darbo užmokesčio, papildomo atlygio, tobulėjimo galimybių) buvo išskirtos trys procedūros teisingumo taisyklės:

1. **nuoseklumo** (4 teiginiai, atitinkantys pirminius *nuoseklumo taisyklę* vertinančius teiginius);
2. **tikslumo** (11 teiginių, apimančių pirminius *nešališkumo, tikslumo ir etiškumo taisykles* vertinančius teiginius);
3. **balso teisės** (8 teiginiai, apimantys pirmines *galimybės taisyti ir reprezentatyvumo taisykles*).

Tokia procedūros teisingumo taisyklių struktūra atitinka S. W. Gillilando ir L. Paddock (2005) pasiūlytąją. Minėtų autorių teigimu, šios trys procedūros teisingumo taisyklės yra svarbiausios. Procedūrų *nuoseklumas, tikslumas* ir *balso teisė* buvo įvertinti apskaičiuojant teiginių įverčių vidurkius. Skalių patikimumas tikrintas vidinio suderinamumo metodu. Cronbacho α reikšmės pateikiamos 2 lentelėje.

Sąveikos teisingumo taisyklės. Tyrime vertintos dvi sąveikos teisingumo taisyklės: *informacinė ir tarpasmeninė*.

Sąveikos teisingumo taisyklių vertinimo metodika buvo sudaryta remiantis keturiomis R. J. Bieso ir J. S. Moago (1986) nustatytomis taisyklėmis:

- *atvirumo* – 2 teiginiai, pavyzdžiui, „Sprendimą priėmęs asmuo buvo atviras ir nuoširdus“;
- *pateisinimo* – 5 teiginiai, pavyzdžiui, „Sprendimą priėmęs asmuo pateikė paaiškinimą“;

- *pagarbos* – 4 teiginiai, pavyzdžiui, „Sprendimą priėmęs asmuo elgėsi mandagiai“;
- *tinkamumo* – 1 teiginys: „Sprendimą priėmęs asmuo susilaikė nuo netinkamų komentarų, klausimų, pastabų“.

Siekiant įvertinti sąveikos teisingumo taisyklių struktūrą kiekviename žmogiškųjų išteklių valdymo sprendime, buvo atlikta *tiriamoji faktorių analizė*, taikant *pagrindinių komponentių* metodą ir naudojant *varimax* sukimo metodą. Išsamūs faktorių analizės rezultatai pateikiami 4 priede. Faktorių analizė parodė, jog visuose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose (veiklos vertinimo, darbo užmokesčio, papildomo atlygio, tobulėjimo galimybių) išskiriamos dvi sąveikos teisingumo taisyklės:

1. *informacinė* (7 teiginiai, apimantys pirmines *atvirumo* ir *pateisinimo taisykles*);
2. *tarpasmeninė* (5 teiginiai, apimantys pirmines *pagarbos* ir *tinkamumo taisykles*).

Tai atitinka J. Greenbergo (1993c) ir J. A. Colquitto (2001) pasiūlytas sąveikos teisingumo dimensijas.

2 lentelė. Procedūros teisingumo ir sąveikos teisingumo taisyklių skalių patikimumas žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose (Cronbacho α reikšmės)

	Taisyklės	Veiklos vertinimas	Darbo užmokestis	Papildomas atlygis	Tobulėjimo galimybė
Procedūros teisingumo taisyklės	Nuoseklumas	0,823	0,821	0,888	0,846
	Tikslumas	0,953	0,938	0,964	0,955
	Balso teisė	0,937	0,943	0,949	0,952
Sąveikos teisingumo taisyklės	Tarpasmeninė	0,887	0,965	0,984	0,973
	Informacinė	0,944	0,857	0,904	0,895

Informacinės ir tarpasmeninės taisyklių skalių patikimumas tikrintas vidinio suderinamumo metodu. Cronbacho α reikšmės pateikiamos 2 lentelėje.

Teisingumo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose vertinimas

Siekiant įvertinti teisingumo taisykles ir skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumą žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose, darbuotojams buvo pateikiamas sprendimo apibrėžimas, prašoma prisiminti paskutinį kartą, kuomet buvo vertinama veikla, priimami sprendimai dėl darbo užmokesčio, papildomo atlygio, tobulėjimo galimybių, ir nurodyti, kiek jie sutinka su pateiktais teiginiais.

Tyrimui buvo pasirinktas darbuotojų reakcijos į konkretų sprendimą vertinimas, kadangi siekta įvertinti ir palyginti teisingumo taisyklių vaidmenį formuojant suvoktą teisingumą skirtingose situacijose, atsižvelgiant į sprendimo palankumą pačiam darbuotojui. Be to, žmogiškųjų išteklių valdymo sričių išskyrimas pagal funkcijas, o ne konkrečias praktikas leidžia gauti ir palyginti įvairių organizacijų, kurios taiko skirtingas praktikas atlikdamos tas pačias žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas, duomenis (Kuvaas, 2008). Galiausiai, kaip rodo tyrimai (pavyzdžiui, Ambrose et al., 2007), nuostatos tam tikrų įvykių atžvilgiu leidžia numatyti nuostatas visos sistemos atžvilgiu.

Veiklos vertinimas. Teisingumui veiklos vertinimo sprendimuose įvertinti buvo pateiktas toks veiklos vertinimo apibrėžimas: „Veiklos vertinimas – tai formalus (rašytinis) arba neformalus (žodinis) Jūsų atliktų darbinių užduočių ar veiklos rezultatų vertinimas, pateiktas tiesioginio arba aukštesnio lygio vadovo. Veiklos vertinimas yra skirtas įvertinti Jūsų darbinės veiklos kokybę ir informuoti Jus apie tai, siekiant gerinti Jūsų darbo našumą bei motyvaciją.“

Darbo užmokestis. Teisingumui darbo užmokesčio sprendimuose įvertinti buvo pateiktas toks apibrėžimas: „Darbo užmokestis – tai piniginis atlygis už darbą, apimantis bazinę mėnesinę algą.“

Papildomas atlygis. Teisingumui papildomo atlygio sprendimuose įvertinti buvo pateiktas toks apibrėžimas: „Papildomas atlygis – tai bet koks atlygis natūra, suteikiamas papildomai prie darbo užmokesčio, pavyzdžiui, aprūpinimas gyvenamuoju plotu, įvairių rūšių draudimas, tarnybinio transporto suteikimas asmeniniais tikslais, išmokos asmeninėms telefono sąskaitoms ir kelionės išlaidoms į/iš darbo padengti, maitinimas, dovanos, laisvalaikio ir pramogų organizavimas ir pan.“ Tyrimo dalyvių buvo prašoma įvardyti jiems suteikto ar nesuteikto papildomo atlygio rūšį. Pagal pateiktu atsakymus išskirti du papildomo atlygio tipai: **piniginis atlygis** (priskirti priedai, premijos – 54% visų atsakymų) ir **natūrinis atlygis** (priskirtas transporto suteikimas asmeniniais tikslais, kelionių išlaidų apmokėjimas, šventinės dovanos, mobilieji telefonai, įvairios pramogos – 46% visų atsakymų).

Tobulėjimo galimybė. Teisingumui tobulėjimo galimybių sprendimuose įvertinti buvo pateiktas toks apibrėžimas: „Tobulėjimo galimybė – tai organizacijos teikiama galimybė įgyti naujų žinių ir įgūdžių, kelti kvalifikaciją, pavyzdžiui, naujų darbo užduočių paskyrimas, paaukštinimas pareigose, dalyvavimas seminaruose, konferencijose ir pan.“. Tyrimo dalyviai buvo prašomi nurodyti jiems suteiktą ar nesuteiktą tobulėjimo galimybės rūšį. Visi atsakymai buvo sugrupuoti į dvi grupes: **mokymosi galimybė** (šiai grupei priskirtas dalyvavimas įvairaus pobūdžio seminaruose, kursuose, konferencijose, parodose ir kvalifikacijos kėlimas – 79,5 % visų atsakymų) ir **karjeros galimybė** (šiai grupei priskirti paaukštinimai pareigose, naujų užduočių skyrimas, papildomo darbo skyrimas, dalyvavimas nustatant strateginius organizacijos tikslus, priėjimas prie svarbios informacijos – 20,5 % visų atsakymų).

Kiekvienu atveju buvo vertinamas **sprendimo palankumas** darbuotojui, prašant nurodyti:

- kaip buvo įvertinta veikla: *labai gerai, gerai, vidutiniškai, blogai, labai blogai, kita*. Palankiam sprendimui buvo priskirtas labai

- geras ir geras veiklos vertinimo rezultatas, nepalankiam – vidutiniškas, blogas ir labai blogas;
- koks sprendimas priimtas dėl darbo užmokesčio: *sumažintas, padidintas, išliko toks pat*. Palankiam sprendimui buvo priskirtas padidintas darbo užmokestis, nepalankiam – nepakitęs ir sumažintas;
 - koks sprendimas priimtas dėl papildomo atlygio: *buvo suteiktas, nebuvo suteiktas*. Palankiam sprendimui buvo priskirtas papildomo atlygio suteikimas, nepalankiam – nesuteikimas;
 - koks sprendimas priimtas dėl galimybės tobulėti: *buvo suteikta, nebuvo suteikta*. Palankiam sprendimui buvo priskirtas galimybė tobulėti suteikimas, nepalankiam – nesuteikimas.

2.3.2. Darbuotojų nuostatos ir elgesys darbo, organizacijos ir vadovų atžvilgiu

Įsipareigojimas organizacijai buvo vertinamas T. R. Mowday ir kt. (1979) įsipareigojimo organizacijai klausimyno trumpąja skalės versija. Klausimyną sudaro 9 teiginiai, pavyzdžiui, „Aš pasiruošęs (-usi) dėti daugiau pastangų nei paprastai tikimasi, kad padėčiau organizacijai būti sėkmingai“. Kiekvienas teiginys yra vertinamas balais nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 7 (visiškai sutinku). Įsipareigojimo organizacijai rodiklis skaičiuojamas išvedant teiginių įverčių vidurkį ir gali svyruoti nuo 1 iki 7. Šiame tyrime įsipareigojimo organizacijai skalės Cronbacho α reikšmė lygi 0,923.

Ketinimas išeiti buvo vertinamas C. Cammanno ir kt. (1979, cit. pg. Cook et al., 1981) ketinimo išeiti vertinimo skale. Ją sudaro 3 teiginiai: „Kiek tikėtina, kad jūs aktyviai ieškosite naujo darbo kitais metais?“, „Aš dažnai galvoju apie išėjimą iš darbo“ ir „Tikriausiai ieškosiu naujo darbo kitais metais“. Pirmasis teiginys vertinamas skale nuo 1 iki 7, kur 1 – visiškai netikėtina, 3 – iš dalies tikėtina, 5 – gana tikėtina, 7 – labai tikėtina. Kiti du

teiginiai vertinami 7 balų skale, kur 1 – visiškai nesutinku, 7 – visiškai sutinku. Ketinimo išeiti rodiklis skaičiuojamas įvertinant teiginių vidurkį ir svyruoja nuo 1 iki 7 balų. Ketinimo išeiti skalės Cronbacho α reikšmė – 0,829.

Pasitikėjimui vadovu ir vadovybe vertinti buvo naudojamos D. Scotto (1980) pasitikėjimo vadovu ir pasitikėjimo vadovybe skalės. **Pasitikėjimas vadovu** vertinamas 5 teiginiais, pavyzdžiui, „Aš galiu tikėtis vadovo pagalbos, jei turiu sunkumų darbe“. Atsakymai į kiekvieną teiginį gali būti nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 7 (visiškai sutinku) balų. Individualus pasitikėjimo vadovu rodiklis – atsakymų į visus teiginius vidurkis, svyruojantis nuo 1 iki 7. **Pasitikėjimas vadovybe** vertinamas 4 teiginiais, pavyzdžiui, „Vadovybė retai iki galo įvykdo tai, ką sako ketinanti daryti“. Teiginiai vertinami skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 7 (visiškai sutinku). Individualus pasitikėjimo vadovybe rodiklis – atsakymų į visus teiginius vidurkis, įgyjantis reikšmes nuo 1 iki 7. Pasitikėjimo vadovu skalės Cronbacho α reikšmė šiame tyrime – 0,945, pasitikėjimo vadovybe – 0,673.

Darbo atlikimui vertinti taikyta L. J. Williamso ir S. E. Andersono (1991) skalė, kurią sudaro 7 teiginiai, pavyzdžiui, „Atliekate užduotis, kurių iš Jūsų tikimasi“, vertinami 7 balų skale nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 7 (visiškai sutinku). Pasirinkta skalė leidžia modifikuoti teiginius darbuotojo savęs vertinimui. Skaičiuojamas teiginių įverčių vidurkis, įgyjantis reikšmes nuo 1 iki 7. Darbo atlikimo skalės Cronbacho α lygi 0,881.

Pilietiškas elgesys organizacijos atžvilgiu vertintas L. J. Williamso ir S. E. Andersono (1991) skale, kurią sudaro į organizaciją nukreiptas pilietiškas elgesys (7 teiginiai), pavyzdžiui, „Padedate bendradarbiams, kurių didelis darbo krūvis“. Pasirinkta skalė leidžia modifikuoti teiginius darbuotojo savęs vertinimui. Vertinama skale nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 7 (visiškai sutinku). Skaičiuojamas teiginių įverčių vidurkis, kuris gali svyruoti nuo 1 iki 7. Pilietiško elgesio skalės Cronbacho α – 0,855.

Pasitenkinimui darbu vertinti buvo taikoma R. P. Quinno ir G. L. Staineso (1979, cit. pg. Cook et al., 1981) bendro pasitenkinimo darbu

vertinimo skalė, kurią sudaro 5 teiginiai, pavyzdžiui, „Jei Jūs galėtumėte pasirinkti kokį tik norite darbą, koks būtų Jūsų pasirinkimas?“. Atsakymai į kiekvieną teiginį gali svyruoti nuo 1 iki 5 balų, kiekvienam respondentui skaičiuojamas atsakymų balų vidurkis, kuris svyruoja nuo 1 iki 5 balų. Pasitenkinimo darbu skalės reikšmė šiame tyrime lygi 0,812.

Taikyti skales tyrimo tikslui buvo gauti jų autorių leidimai. Verčiant teiginius į lietuvių kalbą buvo taikytas dvigubo vertimo metodas, konsultuojantis su lietuvių kalbos specialistais. Jų patikimumas buvo tikrintas vidinio suderinamumo metodu, Cronbacho α reikšmės svyruoja nuo 0,673 iki 0,954.

2.3.3. Socialiniai demografiniai ypatumai

Tyrime vertinti tokie socialiniai demografiniai kintamieji:

- **Amžius;**
- **Lytis;**
- **Išsilavinimas** pagal tarptautinį išsilavinimo klasifikavimo standartą (angl. *International Standard Classification of Education – ISCED*): aukštasis universitetinis, aukštasis neuniversitetinis, aukštesnysis, specialusis vidurinis, povidurinis, vidurinis su profesine kvalifikacija, vidurinis, pagrindinis su profesine kvalifikacija, pradinis, nebaigtas pradinis;
- **Pareigos** (pareigų pavadinimas, jų ėjimo trukmė, pavaldinių skaičius);
- **Darbo organizacijoje trukmė;**
- **Darbo užmokesčio dydis** litais, atskaičius mokesčius (pagal Lietuvos statistikos departamento metodiką, sudarytą remiantis LR ir ES teisės aktais): mažiau kaip 800, 800–1000, 1001–1200, 1201–1500, 1501–2000, 2001–2500, 2501–3000, 3001–3500, daugiau kaip 3500 Lt.

2.3.4. Organizacijos ypatumai

- **Sektorius**, kuriam priklauso organizacija: viešasis, privatusis;
- **Darbuotojų skaičius organizacijoje** (pagal Lietuvos statistikos departamento metodiką, sudarytą remiantis LR ir ES teisės aktais): 1–9, 10–19, 20–49, 50–99, 100–249, 250–499, 500–999, 1000 ir daugiau darbuotojų.
- **Vadovaujančių darbuotojų pavaldinių skaičius;**
- **Nevadovaujančių darbuotojų vadovų pavaldinių skaičius.**

Visi tyrime vertinti kintamieji bei jų vertinimai būdai pateikiami 3 lentelėje.

3 lentelė. Tyrime analizuojami kintamieji ir jų vertinimo priemonės

Kintamasis		Vertinimo priemonės
Organizacijos teisingumas		M. L. Ambrose ir M. Schminke (2009) skalė
Skirstymo teisingumas		7 balų skalėje vertinamas teiginys
Procedūros teisingumas		7 balų skalėje vertinamas teiginys
Sąveikos teisingumas		7 balų skalėje vertinamas teiginys
Skirstymo teisingumo taisyklės	Įnašo taisyklė	7 balų skalėje vertinamas teiginys
	Lygybės taisyklė	7 balų skalėje vertinamas teiginys
	Poreikių taisyklė	7 balų skalėje vertinamas teiginys
Procedūros teisingumo taisyklės	Nuoseklumo taisyklė	Nuoseklumo taisyklės skalė
	Tikslumo taisyklė	Tikslumo taisyklės skalė
	Balso teisės taisyklė	Balso taisyklės skalė
Sąveikos teisingumo taisyklės	Informacinė taisyklė	Informacinės taisyklės skalė
	Tarpasmeninė taisyklė	Tarpasmeninės taisyklės skalė

3 lentelės tęsinys

Sprendimo palankumas darbuotojui	Veiklos vertinimo rezultato palankumas	Anketos klausimas
	Darbo užmokesčio sprendimo palankumas	Anketos klausimas
	Papildomo atlygio sprendimo palankumas	Anketos klausimas
	Tobulėjimo galimybės sprendimo palankumas	Anketos klausimas
Papildomo atlygio pobūdis		Atviras anketos klausimas
Tobulėjimo galimybės pobūdis		Atviras anketos klausimas
Veiklos vertinimo sprendimą priėmęs asmuo		Anketos klausimas
Darbo užmokesčio sprendimą priėmęs asmuo		Anketos klausimas
Papildomo atlygio sprendimą priėmęs asmuo		Anketos klausimas
Tobulėjimo galimybių sprendimą priėmęs asmuo		Anketos klausimas
Įsipareigojimas organizacijai		T. R. Mowday ir kt. (1979) skalė
Ketinimas išeiti		C. Cammanno ir kt. (1979) skalė
Pasitikėjimas vadovu		D. Scotto (1980) skalė
Pasitikėjimas vadovybe		D. Scotto (1980) skalė
Darbo atlikimas		L. J. Williamso ir S. E. Andersono (1991) skalė
Pilietiškas elgesys		L. J. Williamso ir S. E. Andersono (1991) skalė
Pasitenkinimas darbu		R. P. Quinno ir G. L. Staineso (1979) skalė
Pareigų pobūdis		Anketos klausimas
Darbo organizacijoje trukmė		Atviras anketos klausimas
Pareigų ėjimo trukmė		Atviras anketos klausimas
Pavaldinių skaičius		Atviras anketos klausimas
Vadovo pavaldinių skaičius		Atviras anketos klausimas
Amžius		Atviras anketos klausimas
Lytis		Anketos klausimas
Išsilavinimas		Anketos klausimas
Darbo užmokesčio dydis		Anketos klausimas
Organizacijos sektorius		Anketos klausimas
Darbuotojų skaičius organizacijoje		Anketos klausimas

2.4. Tyrimo eiga

Tyrimas buvo atliekamas 2009–2010 metais anketinės apklausos būdu.

Tyrimui buvo atrinkti darbuotojai, kurių atžvilgiu per pastaruosius metus buvo priimti sprendimai dėl veiklos vertinimo, darbo užmokesčio, papildomo atlygio ir galimybės tobulėti.

Tyrimo anketos dalyviams buvo pateikiamos tiesiogiai arba el. paštu, gavus darbuotojo sutikimą dalyvauti tyrime. Tiriant organizacijos darbuotojų grupę, tyrimas buvo atliekamas gavus vadovo sutikimą. Vidutinė klausimyno pildymo trukmė – apie 40 minučių.

2.5. Duomenų analizė

Duomenys analizuoti statistiniu programiniu paketu SPSS 17.0. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika pateikta nurodant vidurkių (M) ir standartinių nuokrypių (SD) reikšmes bei procentines išraiškas.

Kintamųjų tarpusavio sąsajoms vertinti taikomas Pearsono koreliacijos koeficientas. Kintamųjų įverčiams tarp dviejų grupių palyginti taikytas Studento t testas nepriklausomoms imtims.

Siekiant įvertinti kintamųjų priklausomybę, sudaryti daugialypės tiesinės regresijos modeliai. Kintamųjų sąveikai įvertinti taikyta funkcinė statistinio paketo SPSS programa MODPROBE 1.3 (Hayes, Matthes, 2009). Tarpinei kintamųjų priklausomybei įvertinti naudotas Sobelio testas, taikant SPSS funkcinę programą SOBEL 2.0 (Preacher, Hayes, 2004).

3. REZULTATAI

Tyrimo rezultatai analizuojami ir pateikiami tokia seka:

1. Aprašomas organizacijos teisingumas ir jo sąsajos su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu darbo, vadovų ir organizacijos atžvilgiu.
2. Įvertinama skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose svarba organizacijos teisingumui.
3. Analizuojamos organizacijos ir skirstymo, procedūros bei sąveikos teisingumo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose sąsajos su darbuotojų elgesiu bei nuostatomis.
4. Nagrinėjama teisingumo taisyklių svarba formuojant skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumą žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose ir jų sąveika su sprendimo palankumu.

3.1. Organizacijos teisingumas, jo sąsajos su darbuotojų ir organizacijos ypatumais bei darbuotojų nuostatomis ir elgesiu

3.1.1. Organizacijos teisingumo ypatumai

Organizacijos teisingumo aprašomoji statistika pateikta 8 lentelėje. Iš joje pateiktų duomenų matyti, kad tyrime dalyvavę darbuotojai vertina organizacijos, kurioje dirba, elgesį su jais kaip teisingą ($M = 4,71$; $SD = 1,40$).

Siekiant nustatyti suvokto organizacijos teisingumo ir tyrimo dalyvių socialinių demografinių charakteristikų sąsajas, buvo palyginti vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas einančių, vyrų ir moterų organizacijos teisingumo įverčiai. Studento t testu nebuvo nustatyta reikšmingų skirtumų tarp vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų (Studento $t = 0,802$, $p > 0,05$) bei vyrų ir moterų (Studento $t = 0,075$, $p > 0,05$) organizacijos teisingumo vertinimų (4 lentelė).

Taikant Pearsono koreliacijos koeficientą įvertinus darbuotojų amžiaus, išsilavinimo, pareigų ėjimo laiko ir darbo užmokesčio dydžio sąsajas su suvoktu organizacijos teisingumu, nustatyta, jog organizacijos teisingumo vertinimas nėra susijęs su darbuotojų amžiumi ($r = -0,051$, $p = 0,282$) ir išsilavinimu ($r = -0,075$, $p = 0,112$), tačiau ilgiau organizacijoje dirbantys ($r = 0,102$, $p = 0,027$) ir ilgiau pareigas einantys ($r = 0,104$, $p = 0,025$) bei didesnę darbo užmokestį gaunantys ($r = 0,286$, $p = 0,000$) darbuotojai vertina organizaciją kaip teisingesnę (5 lentelė).

4 lentelė. Organizacijos teisingumo sąsajos su darbuotojų lytimi ir pareigų pobūdžiu

Socialiniai demografiniai ypatumai		N	Organizacijos teisingumas			
			M	SD	Studento t	p
Pareigų pobūdis	Vadovaujančios	118	4,797	1,32	0,802	0,424
	Nevadovaujančios	354	4,682	1,43		
Lytis	Vyrai	143	4,718	1,46	0,075	0,940
	Moterys	329	4,707	1,38		

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

5 lentelė. Organizacijos teisingumo sąsajos su socialiniais demografiniais darbuotojų ypatumais

Socialiniai demografiniai ypatumai	N	Organizacijos teisingumas	
		r reikšmė	p
Amžius	454	-0,051	0,282
Išsilavinimas	472	-0,075	0,112
Pareigų ėjimo trukmė	466	0,104*	0,025
Darbo organizacijoje trukmė	466	0,102*	0,027
Darbo užmokesčio dydis	472	0,286**	0,000

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Analizuojant organizacijos teisingumo sąsajas su organizacijos ypatumais, nustatyta, kad viešojo sektoriaus organizacijose dirbantys darbuotojai vertina organizacijas kaip teisingesnes nei privačiojo sektoriaus organizacijose dirbantieji (Studento $t = 2,485$, $p < 0,05$) (6 lentelė).

6 lentelė. Organizacijos teisingumo sąsajos su organizacijos sektoriumi

Organizacijos ypatumai		N	Organizacijos teisingumas			
			M	SD	Studento t	p
Organizacijos sektorius	Viešasis	216	4,872	1,18	2,485*	0,013
	Privatusis	253	4,557	1,56		

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

7 lentelė. Organizacijos teisingumo sąsajos su organizacijos ypatumais

Organizacijos ypatumai	N	Organizacijos teisingumas	
		r reikšmė	p
Organizacijos dydis	469	-0,160**	0,000
Darbuotojo pavaldinių skaičius	471	0,056	0,227
Vadovo pavaldinių skaičius	435	-0,047	0,325

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Kaip matyti iš 7 lentelėje pateiktų organizacijos ypatumų ir teisingumo vertinimo sąsajų, didesnės organizacijos yra suvokiamos kaip mažiau teisingos nei mažesnės ($r = -0,160$, $p = 0,01$), tačiau organizacijos teisingumo vertinimai nėra susiję nei su tyrimo dalyvio pavaldinių skaičiumi ($r = 0,056$, $p = 0,227$), nei su vadovo pavaldinių skaičiumi ($r = -0,047$, $p = 0,325$).

3.1.2. Organizacijos teisingumo sąsajos su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu darbo, organizacijos ir vadovų atžvilgiu

Organizacijos teisingumo bei darbuotojų nuostatų ir elgesio darbo, vadovų ir organizacijos atžvilgiu aprašomoji statistika pateikta 8 lentelėje. Rezultatai atskleidžia, jog tyrime dalyvavę darbuotojai yra pakankamai įsipareigoję organizacijai ($M = 4,71$, $SD = 1,40$), pasitikį vadovais ($M = 5,08$, $SD = 1,40$) ir vadovybe ($M = 4,15$, $SD = 1,18$), patenkinti darbu ($M = 3,55$, $SD = 1,05$), pasižymį geru darbo atlikimu ($M = 6,05$, $SD = 0,59$) ir pilietišku elgesiu ($M = 5,90$, $SD = 0,83$) bei nedideliu ketinimu išeiti ($M = 2,99$, $SD = 1,51$).

Vertinant organizacijos teisingumo sąsajas su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu (8 lentelė), nustatyta, jog organizacijos teisingumas yra teigiamai susijęs su įsipareigojimu organizacijai ($r = 0,804$, $p < 0,01$), pasitikėjimu

vadovu ($r = 0,945$, $p < 0,01$) ir vadovybe ($r = 0,673$, $p < 0,01$), pasitenkinimu darbu ($r = 0,804$, $p < 0,01$), darbo atlikimu ($r = 0,237$, $p < 0,01$) ir pilietišku elgesiu darbe ($r = 0,235$, $p < 0,01$) ir neigiamai susijęs su ketinimu išeiti ($r = -0,497$, $p < 0,01$).

8 lentelė. Organizacijos teisingumo ir nuostatų bei elgesio darbo, organizacijos ir vadovų atžvilgiu aprašomoji statistika ir koreliacijos

Kintamieji	N	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Organizacijos teisingumas	472	4,71	1,40							
2. Įsipareigojimas organizacijai	472	4,71	1,16	0,804**						
3. Kėtinimas išėiti	472	2,99	1,51	-0,497**	-0,485**					
4. Pasitikėjimas vadovybe	472	4,15	1,18	0,723**	0,677**	-0,605**				
5. Pasitikėjimas vadovu	474	5,08	1,40	0,620**	0,613**	-0,478**	0,550**			
6. Pasitenkinimas darbu	474	3,55	1,05	0,506**	0,615**	-0,507**	0,365**	0,445**		
7. Darbo atlikimas	474	6,05	0,59	0,237**	0,158**	-0,158**	0,170**	0,188**	0,203**	
8. Pilietiškas elgesys	474	5,90	0,83	0,235**	0,170**	-0,197**	0,254**	0,227**	0,180**	0,665**

* p < 0,05, ** p < 0,01.

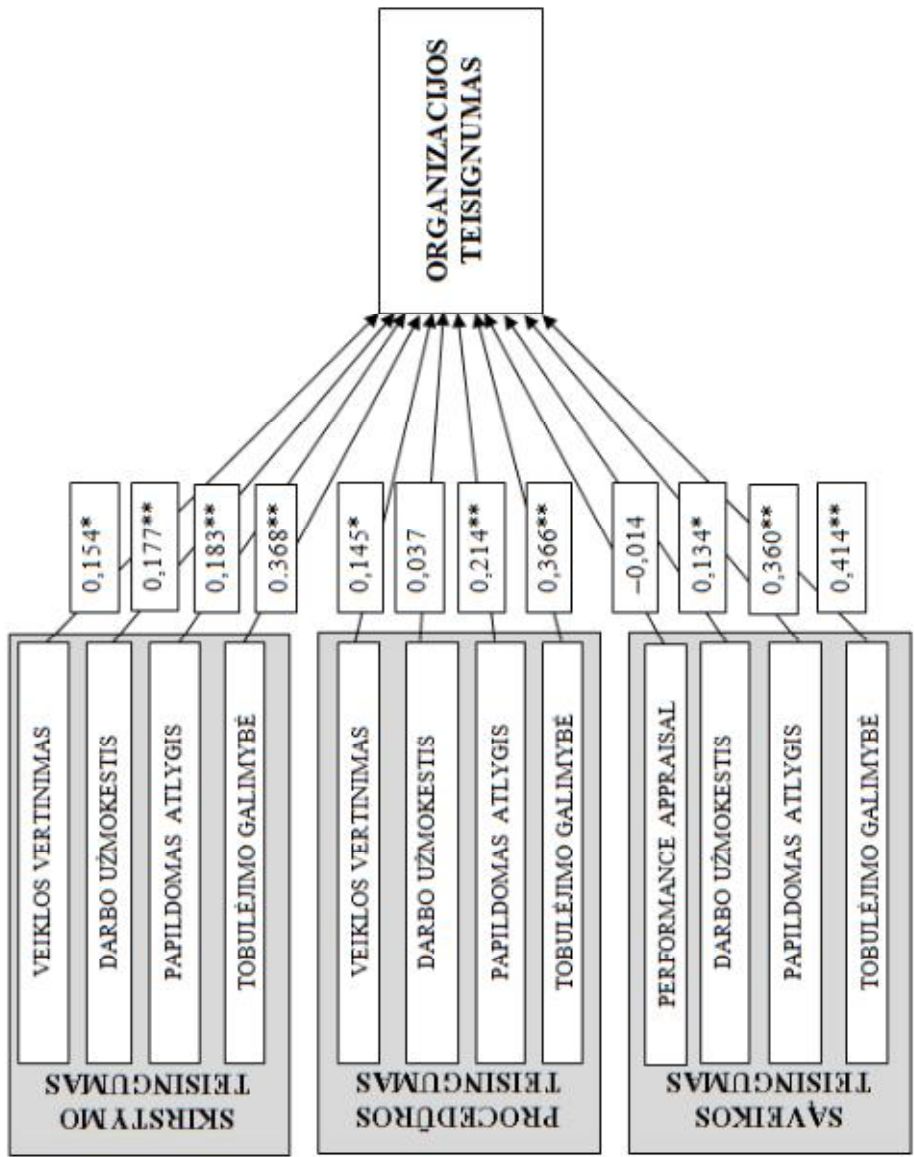
3.2. Skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo vaidmuo formuojant organizacijos teisingumą

Organizacijos teisingumo ir skirtingų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo sąsajos buvo vertinamos daugialypės regresinės analizė metodu. Į regresijos modelius buvo įtraukti socialiniai demografiniai ir organizacijos kintamieji, atsižvelgiant į metaanalitinių tyrimų rezultatus (pavyzdžiui, Cohen-Charash, Spector, 2001; Colquitt et al., 2001), rodančius galimas jų sąsajas su teisingumo vertinimais.

Regresijos modeliai buvo formuojami palaipsniui įtraukiant į modelį kintamųjų grupes ir fiksuojant determinacijos koeficiento (R^2) pokyčius. Pirmuoju žingsniu į regresijos modelį buvo įtraukti darbuotojo ypatumai (lytis, amžius, išsilavinimas, statusas, pareigų ėjimo trukmė, darbo užmokestis), antruoju žingsniu – organizacijos ypatumai (organizacijos dydis ir tipas), trečiuoju – žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros arba sąveikos teisingumas. Tokiu būdu buvo sudaryti trys regresinės analizės modeliai žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo prognostinėms galimybėms nustatyti. Apibendrinti daugialypės regresinės analizės rezultatai pateikti 2 *pav.*, išsamūs duomenys pateikiami 9–17 *lentelėse*.

Visų regresijos modelių R^2 reikšmės svyruoja nuo 0,517 iki 0,614. Tai rodo, jog skirtingų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumas gerai aprašo organizacijos teisingumą. Kintamųjų multikolinearumo problemos nebuvo nustatyta: dispersijos mažėjimo daugiklio reikšmės VIF reikšmės mažesnės už 4 (Čekanavičius, Murauskas, 2004).

Žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo bei organizacijos teisingumo aprašomoji statistika ir koreliacijos pateikiamos 8 *priede*.



2 pav. Skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose vaidmuo formuojant organizacijos teisingumą (pateikiamos β reikšmės, * p < 0.05, ** p < 0.01)

3.2.1. Skirstymo teisingumo sąsajos su organizacijos teisingumu

Iš 2 pav. pateiktų daugialypės regresinės analizės rezultatų matyti, jog organizacijos teisingumą geriausiai numato tobulėjimo galimybės suvoktas skirstymo teisingumas ($\beta = 0,368$, $p < 0,01$), kiek mažiau – darbo užmokesčio ($\beta = 0,177$, $p < 0,01$) ir papildomo atlygio ($\beta = 0,183$, $p < 0,01$) suvoktas skirstymo teisingumas, ir mažiausiai – nuo veiklos vertinimo suvoktas skirstymo teisingumas ($\beta = 0,154$, $p < 0,05$).

3.2.2. Procedūros teisingumo sąsajos su organizacijos teisingumu

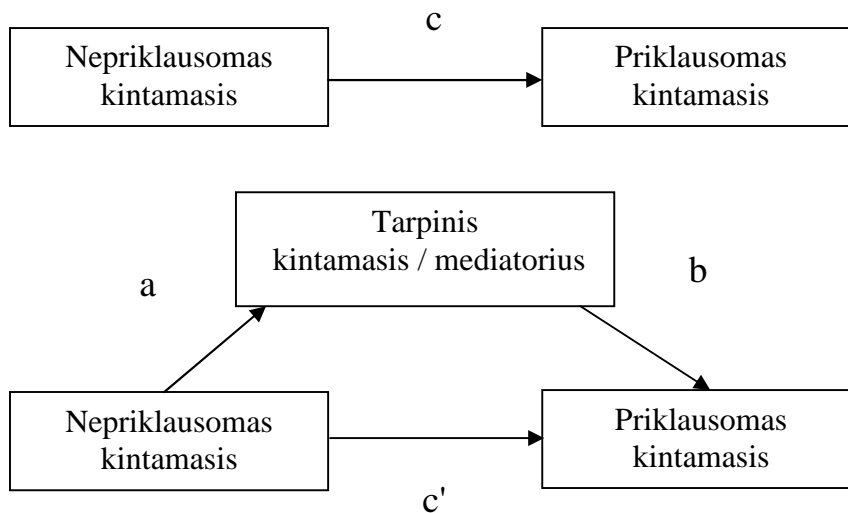
Organizacijos teisingumas labiausiai susijęs su suvoktu tobulėjimo galimybės procedūros teisingumu ($\beta = 0,366$, $p < 0,01$), kiek mažiau – su suvoktu papildomo atlygio procedūros teisingumu ($\beta = 0,214$, $p < 0,01$), dar mažiau – su suvoktu veiklos vertinimo procedūros teisingumu ($\beta = 0,145$, $p < 0,05$) ir nėra susijęs su suvoktu darbo užmokesčio procedūros teisingumu ($\beta = 0,037$, $p > 0,05$).

3.2.3. Sąveikos teisingumo sąsajos su organizacijos teisingumu

2 pav. pateikti daugialypės regresinės analizės duomenys rodo, kad organizacijos teisingumą geriausiai prognozuoja tobulėjimo galimybės sąveikos teisingumas ($\beta = 0,414$, $p < 0,01$) ir papildomo atlygio sąveikos teisingumas ($\beta = 0,360$, $p < 0,01$), kiek mažiau – suvoktas darbo užmokesčio sąveikos teisingumas ($\beta = 0,134$, $p < 0,05$) ir nepriklauso nuo suvokto veiklos vertinimo sąveikos teisingumo ($\beta = -0,014$, $p > 0,05$).

3.3. Organizacijos teisingumo ir skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose sąsajos su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu

Skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose sąsajos su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu darbo, vadovų ir organizacijos atžvilgiu per organizacijos teisingumą, buvo vertinamos remiantis R. M. Barono ir D. A. Kenny (1986) mediacijos procedūra. R. M. Baronas ir D. A. Kenny (1986) nurodo tris sąlygas mediacijai nustatyti (3 pav.).



3 pav. Tarpinio kintamojo analizės schema (remiantis Preacher, Hayes, 2004)

Paaiškinimai: c – nepriklausomo kintamojo ir priklausomo kintamojo sąsajos; a – nepriklausomojo kintamojo ir tarpinio kintamojo sąsajos; b – tarpinio kintamojo ir priklausomo kintamojo sąsajos; c' – nepriklausomo ir priklausomo kintamojo sąsajos atsižvelgiant į tarpinį kintamąjį.

Pirma mediacijos sąlyga – nepriklausomojo kintamojo ir priklausomojo kintamojo sąsajos (c). Antra tarpinės įtakos sąlyga – nepriklausomojo kintamojo sąsajos su tarpiniu kintamuoju (a). Trečia mediacijos sąlyga – nepriklausomo ir priklausomo kintamojo ryšio įvertinimas įvedus tarpinį kintamąjį (c'). Jei šiame etape nepriklausomo kintamojo ir priklausomojo kintamojo sąsajos tampa nereikšmingomis, teigiama, jog nepriklausomas ir priklausomas kintamasis yra susiję per tarpinį kintamąjį. Jei sąsajos tarp

nepriklausomo kintamojo ir priklausomojo kintamojo išlieka reikšmingomis, tačiau sumažėja, teigiama, kad nepriklausomas ir priklausomas kintamasis yra tik iš dalies susiję per tarpinį kintamąjį.

Organizacijos teisingumo kaip mediatoriaus tarp atskirų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo ir darbuotojų reakcijų vaidmuo buvo vertinamas dviem etapais. Pirmiausia, buvo atlikta *daugialypė regresinės analizė*. Siekiant išlaikyti optimalų vertinamų kintamųjų parametrų ir duomenų santykį, daugialypės regresijos modeliai buvo sudaryti kiekvienam priklausomam kintamajam atskirai. Į visus daugialypės regresijos modelius pirmiausia buvo įtraukti socialiniai demografiniai ir organizacijos ypatumus nusakantys kintamieji kaip kontroliniai. Tačiau kadangi minėti kontroliniai kintamieji nėra mūsų tyrimo objektas, taupumo sumetimais jų analizės nepateiksime. Visų regresijos kintamųjų dispersijos mažėjimo daugiklių reikšmės VIF mažesnės už 4 (Čekanavičius, Murauskas, 2004).

Remiantis R. M. Barono ir D. A. Kenny (1986) mediacijos modeliu, pirmiausia, taikant daugialypę regresinę analizę, buvo įvertintos skirtingų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo (nepriklausomi kintamieji) sąsajos su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu (priklausomi kintamieji). Tuomet atskirais daugialypės analizės modeliais įvertinti skirtingų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo (nepriklausomi kintamieji) ir organizacijos teisingumo (tarpinis kintamasis) ryšiai (lentelėse pažymėti kaip *1 modelis*). Galiausiai, į regresijos modelius įtraukus organizacijos teisingumą (tarpinį kintamąjį), buvo įvertintos skirtingų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo (nepriklausomi kintamieji) sąsajos su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu (priklausomi kintamieji) (lentelėse pažymėti kaip *2 modelis*).

Antrame etape organizacijos teisingumo kaip mediatoriaus vaidmuo buvo pakartotinai įvertintas *Sobelio testu*, analizuojant tas kintamųjų sąsajas, kurias

atitiko visas mediacijos sąlygas taikant daugialypės regresijos analizę. Atliekant Sobelio testą buvo naudojama duomenų saviranka (angl. *bootstrapping*), kurios metu imtis buvo pakartotinai suformuojama 1000 kartų.

3.3.1. Skirstymo ir organizacijos teisingumo sąsajos su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu

Analizuojant skirstymo teisingumo ir organizacijos teisingumo sąsajas su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu darbo atžvilgiu, nustatyta, kad organizacijos teisingumas prognozuoja darbo atlikimą ($\beta = 0,395$, $p < 0,01$) ir pasitenkinimą darbu ($\beta = 0,398$, $p < 0,01$). Iš 9 lentelėje pateiktų daugialypės regresinės analizės rezultatų taip pat matyti, kad suvoktas darbo užmokesčio skirstymo teisingumas ir darbo atlikimas yra susiję per organizacijos teisingumą ($Z = 4,101$, $p < 0,01$), o suvoktas papildomo atlygio skirstymo teisingumas ($Z = 5,481$, $p < 0,01$) bei suvoktas tobulėjimo galimybės skirstymo teisingumas ($Z = 7,052$, $p < 0,01$) yra susiję su pasitenkinimu darbu iš dalies per organizacijos teisingumą.

9 lentelė. Skirstymo teisingumo ir organizacijos teisingumo sąsajos su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu darbo atžvilgiu

Nepriklausomi kintamieji	Organizacijos teisingumas	Darbo atlikimas		Pasitenkinimas darbu	
		1 modelis	2 modelis	1 modelis	2 modelis
VV SKT	0,154*	-0,208	-0,219	-0,052	0,009
DU SKT	0,177**	0,197*	0,127	-0,001	-0,071
PA SKT	0,183**	-0,147	-0,219	0,210**	0,137*
TG SKT	0,368**	-0,046	-0,191	0,387**	0,240*
OT	-	-	0,395**	-	0,398**
F	20,034**	2,593**	4,227**	12,481**	15,673**
R ²	0,517	0,121	0,197	0,400	0,476
ΔR^2			0,076**		0,077**

Lentelėje pateikiamos standartizuotos β reikšmės. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$. N = 256.

Paaškinimai: SKT – skirstymo teisingumas; VV – veiklos vertinimas; DU – darbo užmokestis; PA – papildomas atlygis; TG – tobulėjimo galimybė.

Pastaba: į visus regresijos modelius pirmiausia buvo įtraukti kontroliniai kintamieji: socialiniai demografiniai ir organizacijos ypatumai.

Sobelio testu atskirai įvertinus papildomų atlygio rūšių skirstymo teisingumo, organizacijos teisingumo ir pasitenkinimo darbu sąsajas, nustatyta, jog tik suvoktas natūrinio atlygio skirstymo teisingumas yra susijęs su pasitenkinimu darbu per organizacijos teisingumą ($Z = 4,736, p < 0,01$). Be to, tiek mokymosi galimybių ($Z = 6,153, p < 0,01$), tiek karjeros galimybių ($Z = 3,642, p < 0,01$) atveju organizacijos teisingumas atlieka dalinio tarpininko vaidmenį prognozuojant pasitenkinimą darbu.

Tyrimo rezultatai, pateikti *10 lentelėje*, atskleidžia, kad nuo organizacijos teisingumo priklauso pasitikėjimas vadovu ($\beta = 0,701, p < 0,01$) ir vadovybe ($\beta = 0,658, p < 0,01$).

Kadangi veiklos vertinimo skirstymo teisingumo, organizacijos teisingumo ir pasitikėjimo vadovu sąsajos neatitiko mediacijos sąlygų (veiklos vertinimo skirstymo teisingumas neprognozuoja pasitikėjimo vadovu), organizacijos teisingumas negali būti laikomas tarpiniu kintamuoju tarp veiklos vertinimo skirstymo teisingumo ir pasitikėjimo vadovu (*10 lentelė*).

Tyrimo rezultatai rodo, jog suvoktas darbo užmokesčio skirstymo teisingumas yra neigiamai susijęs su pasitikėjimu vadovu (*10 lentelė*). Kadangi suvoktas darbo užmokesčio teisingumas yra teigiamai susijęs su darbo užmokesčio skirstymo teisingumu ($r = 0,190, p < 0,01$), o kintamųjų multikolinearumo šiame regresijos modelyje nustatyta nebuvo (VIF reikšmės mažesnės už 4), tokį kintamųjų tarpusavio ryšio krypties pasikeitimą galėjo lemti kintamųjų paklaidų autokoreliacija (Durbino-Watsono kriterijaus reikšmė šiame modelyje 1,712). Todėl Sobelio testu organizacijos teisingumo, darbo užmokesčio skirstymo teisingumo ir pasitikėjimo vadovu sąsajos buvo įvertintos atskirai. Sobelio testo rezultatai atskleidė, kad organizacijos teisingumas yra mediatorius tarp suvokto darbo užmokesčio skirstymo teisingumo ir pasitikėjimo vadovu ($Z = 8,562, p < 0,01$). Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad suvoktas organizacijos teisingumas yra dalinis mediatorius tarp papildomo atlygio skirstymo teisingumo ir pasitikėjimo vadovu ($Z = 7,636, p < 0,01$). Sobelio testas taip pat atskleidė, kad organizacijos

teisingumas atlieka tarpinio kintamojo vaidmenį tarp suvokto papildomo atlygio skirstymo teisingumo ir pasitikėjimo vadovu tiek piniginiu, tiek natūrinio atlygio atveju.

Organizacijos teisingumas yra mediatorius tarp suvokto tobulėjimo galimybių skirstymo teisingumo ir pasitikėjimo vadovu ($Z = 9,560$, $p < 0,01$) ir pasitikėjimo vadovybe ($Z = 11,494$, $p < 0,01$). Sobelio testo pagalba įvertinus organizacijos teisingumo vaidmenį atskirų tobulėjimo galimybių rūšių teisingumo ir pasitikėjimo vadovu bei vadovybe sąsajoms, reikšmingų skirtumų nustatyta nebuvo.

10 lentelė. Skirstymo teisingumo ir organizacijos teisingumo sąsajos su darbuotojų nuostatomis vadovų atžvilgiu

Nepriklausomi kintamieji	Organizacijos teisingumas	Pasitikėjimas vadovu		Pasitikėjimas vadovybe	
		1 modelis	2 modelis	1 modelis	2 modelis
VV SKT	0,154*	0,075	0,183*	-0,136	-0,035
DU SKT	0,177**	-0,205**	-0,329**	-0,106	-0,022
PA SKT	0,183**	0,326**	0,198**	0,096	-0,025
TG SKT	0,368**	0,194*	-0,064	0,397**	0,155
OT	-	-	0,701**	-	0,658**
F	20,034**	12,803**	31,118**	12,028**	25,892**
R ²	0,517	0,406	0,644	0,391	0,600
ΔR^2			0,238**		0,210**

Lentelėje pateikiamos standartizuotos β reikšmės. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$. $N = 256$.

Paaškinimai: SKT – skirstymo teisingumas; VV – veiklos vertinimas; DU – darbo užmokestis; PA – papildomas atlygis; TG – tobulėjimo galimybė.

Pastaba: į visus regresijos modelius pirmiausia buvo įtraukti kontroliniai kintamieji: socialiniai demografiniai ir organizacijos ypatumai.

11 lentelėje pateiktos organizacijos ir skirstymo teisingumo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose sąsajos su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu organizacijos atžvilgiu. Rezultatai atskleidžia, kad nuo organizacijos teisingumo priklauso įsipareigojimas organizacijai ($\beta = 0,706$, $p < 0,01$), ketinimas išeiti ($\beta = -0,461$, $p < 0,01$) ir pilietiškas elgesys ($\beta = 0,274$, $p < 0,01$). Be to, organizacijos teisingumas yra tarpinis kintamasis tarp suvokto tobulėjimo galimybės skirstymo teisingumo ir įsipareigojimo organizacijai ($Z = 12,8867$, $p < 0,01$), ketinimo išeiti ($Z = -8,400$, $p < 0,01$) ir pilietiško elgesio ($Z = 3,401$, $p < 0,01$). Galiausiai, organizacijos teisingumas yra tarpinis

kintamasis tarp suvokto darbo užmokesčio ($Z = -7,744$, $p < 0,01$) bei papildomo atlygio ($Z = -5,534$, $p < 0,01$) skirstymo teisingumo ir ketinimo išėiti.

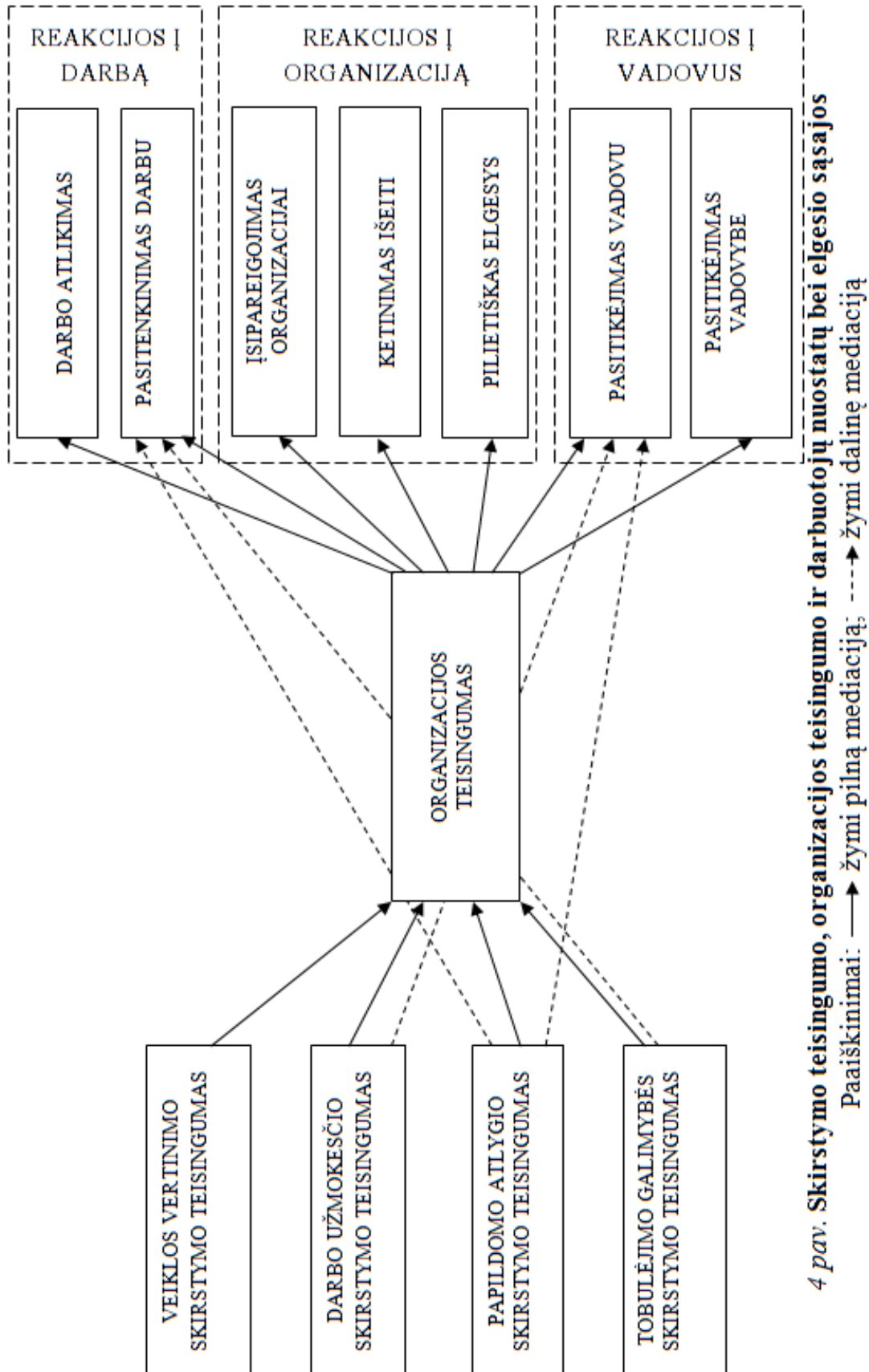
11 lentelė. Skirstymo teisingumo ir organizacijos teisingumo sąsajos su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu organizacijos atžvilgiu

Nepriklausomi kintamieji	Organizacijos teisingumas	Išpareigojimas organizacijai		Ketinimas išėiti		Pilietiškas elgesys	
		1 modelis	2 modelis	1 modelis	2 modelis	1 modelis	2 modelis
VV SKT	0,154*	0,059	0,050	0,124	0,053	-0,037	-0,033
DU SKT	0,177**	0,029	0,095	-0,206**	-0,028	0,005	-0,043
PA SKT	0,183**	0,117	-0,012	-0,263**	-0,179	-0,192	-0,242
TG SKT	0,368**	0,198*	-0,062	-0,233*	-0,064	0,220*	0,119
OT	-	-	0,706**	-	-0,461**	-	0,274**
F	20,034**	18,452**	48,250**	10,407**	14,653**	3,499**	4,137**
R ²	0,517	0,496	0,737	0,357	0,460	0,157	0,194
Δ R ²			0,241**		0,103**		0,036**

Lentelėje pateikiamos standartizuotos β reikšmės * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$. $N = 256$.

Paiškinimai: SKT – skirstymo teisingumas; VV – veiklos vertinimas; DU – darbo užmokestis; PA – papildomas atlygis; TG – tobulėjimo galimybė.

Pastaba: į visus regresijos modelius pirmiausia buvo įtraukti kontroliniai kintamieji: socialiniai demografiniai ir organizacijos ypatumai.



4 pav. Skirstymo teisingumo, organizacijos teisingumo ir darbuotojų nuostatų bei elgesio sąsajos

Paaikškinimai: —→ žymi pilną mediaciją; - - - - -→ žymi dalinę mediaciją

Taikant Sobelio testą įvertinus atskirų tobulėjimo galimybės rūšių sąsajas su organizacijos teisingumu ir nuostatomis bei elgesiu organizacijos atžvilgiu, nustatyta, jog organizacijos teisingumas turi pilną tarpinę įtaką tarp suvokto mokymosi galimybių skirstymo teisingumo ir pilietiško elgesio ($Z = 2,873$, $p < 0,01$), o suvoktas karjeros galimybių skirstymo teisingumas su pilietišku elgesiu nėra susijęs ($Z = 1,810$, $p > 0,05$).

4 pav. pavaizduotos skirstymo teisingumo, organizacijos teisingumo ir darbuotojų nuostatų bei elgesio sąsajos.

3.3.2. Procedūros ir organizacijos teisingumo sąsajos su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu darbo, vadovų ir organizacijos atžvilgiu

Iš 12 lentelėje pateiktų tyrimo rezultatų matyti, kad organizacijos teisingumas prognozuoja darbo atlikimą ($\beta = 0,374$, $p < 0,01$) ir pasitenkinimą darbu ($\beta = 0,333$, $p < 0,01$). Daugialypės regresinės analizės rezultatai atskleidžia, jog organizacijos teisingumas yra tarpinis kintamasis tarp suvokto veiklos vertinimo procedūros teisingumo ir darbo atlikimo. Sobelio testu įvertinus minėtų kintamųjų sąsajas, nustatyta, kad veiklos vertinimo procedūros teisingumas ir darbo atlikimas yra pilnai susiję per organizacijos teisingumą ($Z = 3,929$, $p < 0,01$). Be to, veiklos vertinimo procedūros teisingumas ir pasitenkinimas darbu ($Z = 6,947$, $p < 0,01$) bei tobulėjimo galimybės procedūros teisingumas ir pasitenkinimas darbu ($Z = 4,610$, $p < 0,01$) yra tik iš dalies susiję per organizacijos teisingumą. Sobelio testu įvertinus mokymosi ir karjeros galimybių procedūros teisingumo sąsajas su organizacijos teisingumu ir pasitenkinimu darbu, reikšmingų skirtumų nustatyta nebuvo.

Analizuojant procedūros teisingumo ir organizacijos teisingumo sąsajas su darbuotojų nuostatomis vadovų atžvilgiu, nustatyta, kad organizacijos

teisingumas numato pasitikėjimą vadovu ($\beta = 0,553$, $p < 0,01$) ir pasitikėjimą vadovybe ($\beta = 0,702$, $p < 0,01$) (13 lentelė).

Organizacijos teisingumas taip pat yra tarpinis kintamasis tarp suvokto veiklos vertinimo procedūros teisingumo ir pasitikėjimo vadovu ($Z = 8,972$, $p < 0,01$) ir suvokto papildomo atlygio procedūros teisingumo ir pasitikėjimo vadovu ($Z = 7,755$, $p < 0,01$).

12 lentelė. Procedūros teisingumo ir organizacijos teisingumo sąsajos su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu darbo atžvilgiu

Nepriklausomi kintamieji	Organizacijos teisingumas	Darbo atlikimas		Pasitenkinimas darbu	
		1 modelis	2 modelis	1 modelis	2 modelis
VV PT	0,145*	0,313**	0,259**	0,437**	0,389**
DU PT	0,037	-0,189	-0,203	-0,033	-0,046
PA PT	0,214**	-0,185	-0,026	-0,073	-0,144
TG PT	0,366**	-0,084	-0,022	0,309**	0,187*
OT	–	–	0,374**	–	0,333**
F	21,708**	2,820**	4,085**	15,599**	17,475**
R ²	0,552	0,138	0,201	0,470	0,520
ΔR^2			0,063**		0,050**

Lentelėje pateikiamos standartizuotos β reikšmės. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$. N = 242.

Paaškinimai: PT – procedūros teisingumas; VV – veiklos vertinimas; DU – darbo užmokestis; PA – papildomas atlygis; TG – tobulėjimo galimybė; OT – organizacijos teisingumas.

Pastaba: į visus regresijos modelius pirmiausia buvo įtraukti kontroliniai kintamieji: socialiniai demografiniai ir organizacijos ypatumai.

13 lentelė. Procedūros teisingumo ir organizacijos teisingumo sąsajos su darbuotojų nuostatomis vadovų atžvilgiu

Nepriklausomi kintamieji	Organizacijos teisingumas	Pasitikėjimas vadovu		Pasitikėjimas vadovybe	
		1 modelis	2 modelis	1 modelis	2 modelis
VV PT	0,145*	0,209**	0,129*	0,075	-0,027
DU PT	0,037	0,373**	0,194**	-0,085	-0,112
PA PT	0,214**	0,436**	0,318**	-0,012	-0,162
TG PT	0,366**	0,257**	0,054	0,336**	0,079
OT	–	–	0,553**	–	0,702**
F	21,708**	22,851**	38,061**	10,791**	24,693**
R ²	0,552	0,565	0,702	0,384	0,605
ΔR^2			0,137**		0,220**

Lentelėje pateikiamos standartizuotos β reikšmės. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$. N = 242.

Paaškinimai: PT – procedūros teisingumas; VV – veiklos vertinimas; DU – darbo užmokestis; PA – papildomas atlygis; TG – tobulėjimo galimybė; OT – organizacijos teisingumas.

Pastaba: į visus regresijos modelius pirmiausia buvo įtraukti kontroliniai kintamieji: socialiniai demografiniai ir organizacijos ypatumai.

Organizacijos teisingumas atlieka dalinio tarpininko tarp suvokto procedūros teisingumo ir pasitikėjimo vadovu vaidmenį tiek piniginio ($Z = 5,127$, $p < 0,01$), tiek natūrinio ($Z = 4,717$, $p < 0,01$) papildomo atlygio atveju. Kadangi suvoktas darbo užmokesčio procedūros teisingumas nėra susijęs su organizacijos teisingumu, t. y. neišpildyta viena iš mediacijos sąlygų, organizacijos teisingumo, kaip tarpininko tarp darbo užmokesčio procedūros teisingumo ir pasitikėjimo vadovu, vaidmuo nebuvo nagrinėtas. Tačiau nustatyta, kad pasitikėjimą vadovu tiesiogiai prognozuoja darbo užmokesčio procedūrų teisingumas (*13 lentelė*).

Tyrimo rezultatai taip pat rodo, kad suvoktas tobulėjimo galimybės procedūros teisingumas ir pasitikėjimas vadovu ($Z = 8,680$, $p < 0,01$) bei pasitikėjimas vadovybe ($Z = 11,336$, $p < 0,01$) yra pilnai susiję per organizacijos teisingumą. Palyginus atskirų tobulėjimo galimybės rūšių procedūros teisingumą, nustatyta, kad mokymosi galimybės procedūros teisingumas yra tik iš dalies susijęs su pasitikėjimu vadovu per organizacijos teisingumą ($Z = 7,373$, $p < 0,01$) ir pilnai susiję su pasitikėjimu vadovybe per organizacijos teisingumą ($Z = 9,769$, $p < 0,01$). Tuo tarpu karjeros galimybių atveju organizacijos teisingumas pilnai tarpininkauja tarp suvokto procedūros teisingumo ir pasitikėjimo vadovu ($Z = 3,652$, $p < 0,01$) bei pasitikėjimo vadovybe ($Z = 4,128$, $p < 0,01$).

Įvertinus procedūros teisingumo ir organizacijos teisingumo sąsajas su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu organizacijos atžvilgiu, nustatyta, jog nepriklausomai nuo procedūros teisingumo įverčių, organizacijos teisingumas prognozuoja įsipareigojimą organizacijai ($\beta = 0,601$, $p < 0,01$), ketinimą išeiti ($\beta = -0,526$, $p < 0,01$) ir pilietišką elgesį ($\beta = -0,250$, $p < 0,01$) (*14 lentelė*).

Iš *14 lentelėje* pateiktų daugialypės regresijos rezultatų matyti, kad veiklos vertinimo procedūros teisingumas yra susijęs su įsipareigojimu organizacijai iš dalies per organizacijos teisingumą ($Z = 10,708$, $p < 0,01$), o suvoktas tobulėjimo galimybės procedūros teisingumas yra susijęs su įsipareigojimu organizacijai pilnai per organizacijos teisingumą ($Z = 13,043$,

$p < 0,01$). Sobelio testu įvertinus atskirų tobulėjimo galimybės rūšių procedūros teisingumo, organizacijos teisingumo ir įsipareigojimo organizacijai sąsajas, nustatyta, kad abiem atvejais organizacijos teisingumas pilnai tarpininkauja tarp suvokto procedūros teisingumo ir įsipareigojimo organizacijai (mokymosi galimybių atveju $Z = 11,435$, $p < 0,01$; karjeros galimybių atveju $Z = 4,415$, $p < 0,01$).

Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad ketinimą išeiti per organizacijos teisingumą numato veiklos vertinimo procedūros teisingumas ($Z = -7,293$, $p < 0,01$) ir tobulėjimo galimybių procedūros teisingumas ($Z = -7,371$, $p < 0,01$). Sobelio testu palyginus sąsajas tarp suvokto mokymosi galimybių ir karjeros galimybių procedūros teisingumo ir ketinimo išeiti, reikšmingų skirtumų nustatyta nebuvo.

Galiausiai tyrimo rezultatai parodė, kad veiklos vertinimo procedūros teisingumas yra susijęs su pilietišku elgesiu tik netiesiogiai, t. y. per organizacijos teisingumą ($Z = 3,721$, $p < 0,01$).

Procedūros teisingumo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose, organizacijos teisingumo ir darbuotojų nuostatų bei elgesio sąsajos pavaizduotos 5 pav.

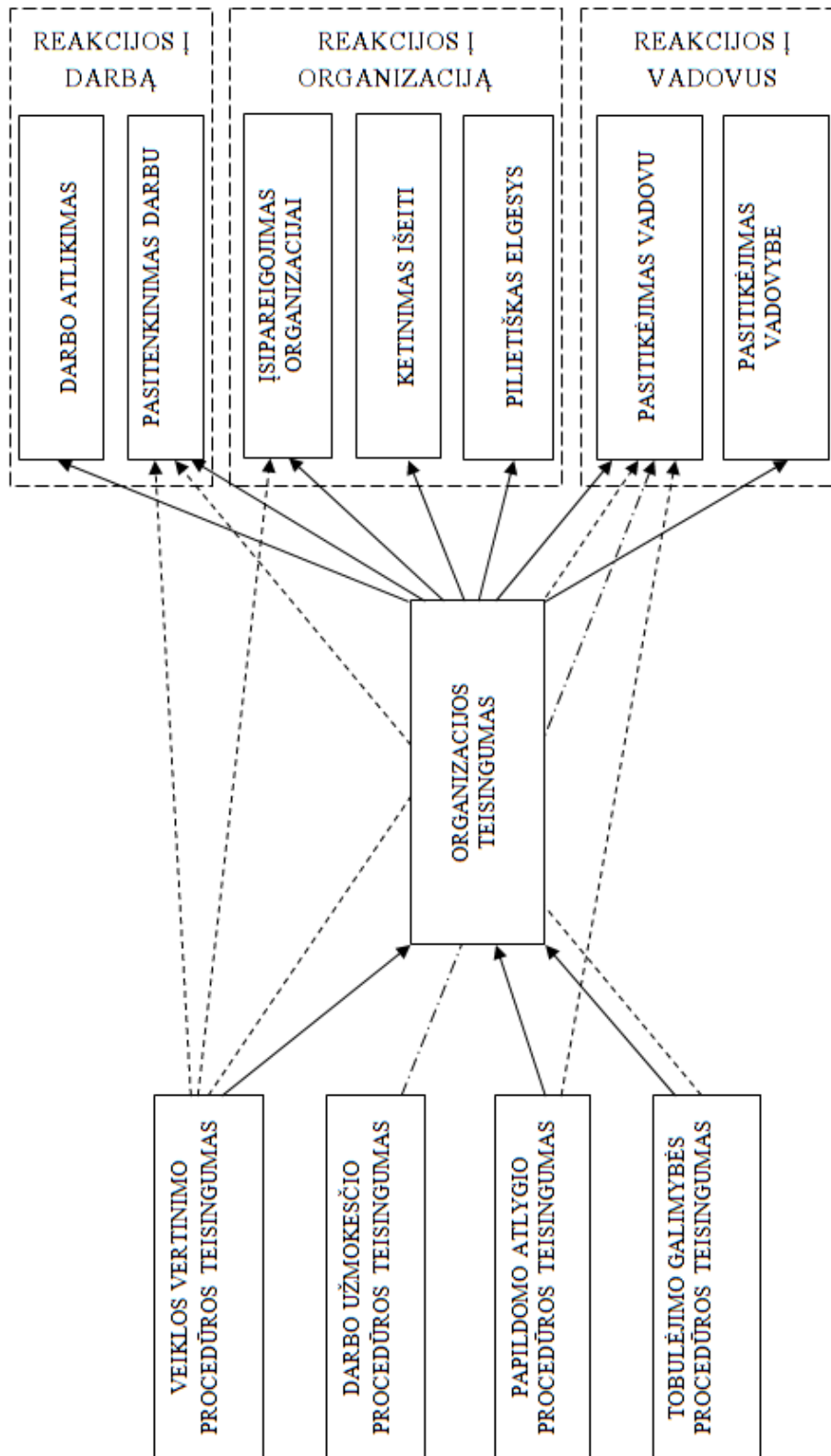
14 lentelė. Procedūros teisingumo ir organizacijos teisingumo sąsajos su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu organizacijos atžvilgiu

Nepriklausomi kintamieji	OT	Išipareigojimas organizacijai		Ketinimas išeiti		Pilietiškas elgesys	
		1 modelis	2 modelis	1 modelis	2 modelis	1 modelis	2 modelis
VVPT	0,145*	0,275**	0,188**	-0,203*	-0,126	0,247**	0,211
DUPT	0,037	-0,050	-0,072	0,021	0,023	-0,034	-0,035
PAPT	0,214**	0,092	-0,036	-0,028	0,084	-0,020	-0,025
TGPT	0,366**	0,225**	0,005	-0,185*	0,008	0,075	-0,017
OT	-	-	0,601**	-	-0,526**	-	0,250**
F	21,708**	26,081**	50,862**	10,756**	16,360**	3,764**	4,150**
R ²	0,552	0,597	0,759	0,380	0,503	0,176	0,204
ΔR ²			0,162**		0,124**		0,028**

Lentelėje pateikiamos standartizuotos β reikšmės. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$. $N = 242$.

Paiškinimai: PT – procedūros teisingumas; VV – veiklos vertinimas; DU – darbo užmokestis; PA – papildomas atlygis; TG – tobulėjimo galimybė.

Pastaba: į visus regresijos modelius pirmiausia buvo įtraukti kontroliniai kintamieji: socialiniai demografiniai ir organizacijos ypatumai.



5 pav. Procedūros teisingumo, organizacijos teisingumo ir darbuotojų nuostatų bei elgesio sąsajos
 Paaiškinimai: —→ žymi pilną mediaciją; - - - -→ žymi dalinę mediaciją; - - - -→ žymi tiesiogines sąsajas

3.3.3. Sąveikos ir organizacijos teisingumo sąsajos su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu darbo, vadovų ir organizacijos atžvilgiu.

Analizuojant sąveikos teisingumo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose, organizacijos teisingumo ir darbuotojų nuostatas darbo atžvilgiu, nustatyta, kad organizacijos teisingumas numato darbo atlikimą ($\beta = 0,439$, $p < 0,01$) ir pasitenkinimą juo ($\beta = 0,350$, $p < 0,01$) (15 lentelė). Tuo tarpu nė vieno žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimo sąveikos teisingumas nėra susijęs su darbo atlikimu. Tačiau pasitenkinimą darbu per organizacijos teisingumą prognozuoja sąveikos teisingumas papildomo atlygio ($Z = 5,400$ $p < 0,01$) – tiek piniginio, tiek natūrinio – ir tobulėjimo galimybės ($Z = 5,830$, $p < 0,01$) – tiek mokymosi, tiek karjeros – sprendimuose.

15 lentelė. Sąveikos teisingumo ir organizacijos teisingumo sąsajos su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu darbo atžvilgiu

Nepriklausomi kintamieji	Organizacijos teisingumas	Darbo atlikimas		Pasitenkinimas darbu	
		1 modelis	2 modelis	1 modelis	2 modelis
VV SAT	-0,014	-0,021	-0,152	0,049	0,099
DU SAT	0,134*	0,030	-0,028	-0,038	-0,085
PA SAT	0,360**	-0,027	-0,185	0,225**	0,099
TG SAT	0,414**	0,010	-0,172	0,433**	0,288**
OT	–	–	0,439**	–	0,350**
F	29,004**	2,246	3,783	15,205**	16,893**
R ²	0,614	0,110	0,184	0,454	0,502
ΔR^2	0,262**		0,075**		0,047**

Lentelėje pateikiamos standartizuotos β reikšmės. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$. N = 250.

Paaškinimai: SAT – sąveikos teisingumas; VV – veiklos vertinimas; DU – darbo užmokestis; PA – papildomas atlygis; TG – tobulėjimo galimybė.

Pastaba: į visus regresijos modelius pirmiausia buvo įtraukti kontroliniai kintamieji: socialiniai demografiniai ir organizacijos ypatumai.

16 lentelėje pateikti daugialypės regresinės analizės rezultatai atskleidžia, kad organizacijos teisingumas prognozuoja pasitikėjimą vadovu ($\beta = 0,688$, $p < 0,01$) ir pasitikėjimą vadovybe ($\beta = 0,692$, $p < 0,01$). Kadangi veiklos vertinimo sąveikos teisingumas nėra susijęs su organizacijos teisingumu, t. y. neišpildyta viena iš mediacijos sąlygų, organizacijos

teisingumo kaip tarpininko tarp veiklos vertinimo sąveikos teisingumo ir pasitikėjimo vadovu vaidmuo nebuvo nagrinėtas. Tačiau nustatyta, kad pasitikėjimą vadovu tiesiogiai prognozuoja veiklos vertinimo sąveikos teisingumas (16 lentelė).

16 lentelė. Sąveikos teisingumo ir organizacijos teisingumo sąsajos su darbuotojų nuostatomis vadovų atžvilgiu

Nepriklausomi kintamieji	Organizacijos teisingumas	Pasitikėjimas vadovu		Pasitikėjimas vadovybe	
		1 modelis	2 modelis	1 modelis	2 modelis
VV SAT	-0,014	0,152*	0,249**	-0,086	0,012
DU SAT	0,134*	-0,027	-0,036	-0,064	0,156
PA SAT	0,360**	0,378**	0,131	0,143	-0,106
TG SAT	0,414**	0,274**	-0,010	0,367*	0,080
OT	–	–	0,688**	–	0,692**
F	29,004**	17,564**	34,512**	12,446**	24,145**
R ²	0,614	0,490	0,673	0,405	0,590
Δ R ²	0,262**		0,183**		0,185**

Lentelėje pateikiamos standartizuotos β reikšmės. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$. N = 250.

Paaiškinimai: SAT – sąveikos teisingumas; VV – veiklos vertinimas; DU – darbo užmokestis; PA – papildomas atlygis; TG – tobulėjimo galimybė.

Pastaba: į visus regresijos modelius pirmiausia buvo įtraukti kontroliniai kintamieji: socialiniai demografiniai ir organizacijos ypatumai.

Organizacijos teisingumas pilnai tarpininkauja tarp papildomo atlygio (ir finansinio, ir natūrinio) sąveikos teisingumo ir pasitikėjimo vadovu ($Z = 8,645$, $p < 0,01$), tobulėjimo galimybių sąveikos teisingumo ir pasitikėjimo vadovu ($Z = 8,950$, $p < 0,01$) bei pasitikėjimu vadovybe ($Z = 12,067$, $p < 0,01$). Mokymosi galimybių atveju suvoktas organizacijos teisingumas tik iš dalies tarpininkauja tarp sąveikos teisingumo ir pasitikėjimo vadovu ($Z = 7,900$, $p < 0,01$) ir pilnai tarpininkauja tarp sąveikos teisingumo ir pasitikėjimo vadovu karjeros galimybių atveju ($Z = 4,122$, $p < 0,01$). Tuo tarpu palyginus sąsajas tarp mokymosi galimybių ir karjeros galimybių sąveikos teisingumo ir pasitikėjimo vadovybe reikšmingų skirtumų nustatyta nebuvo.

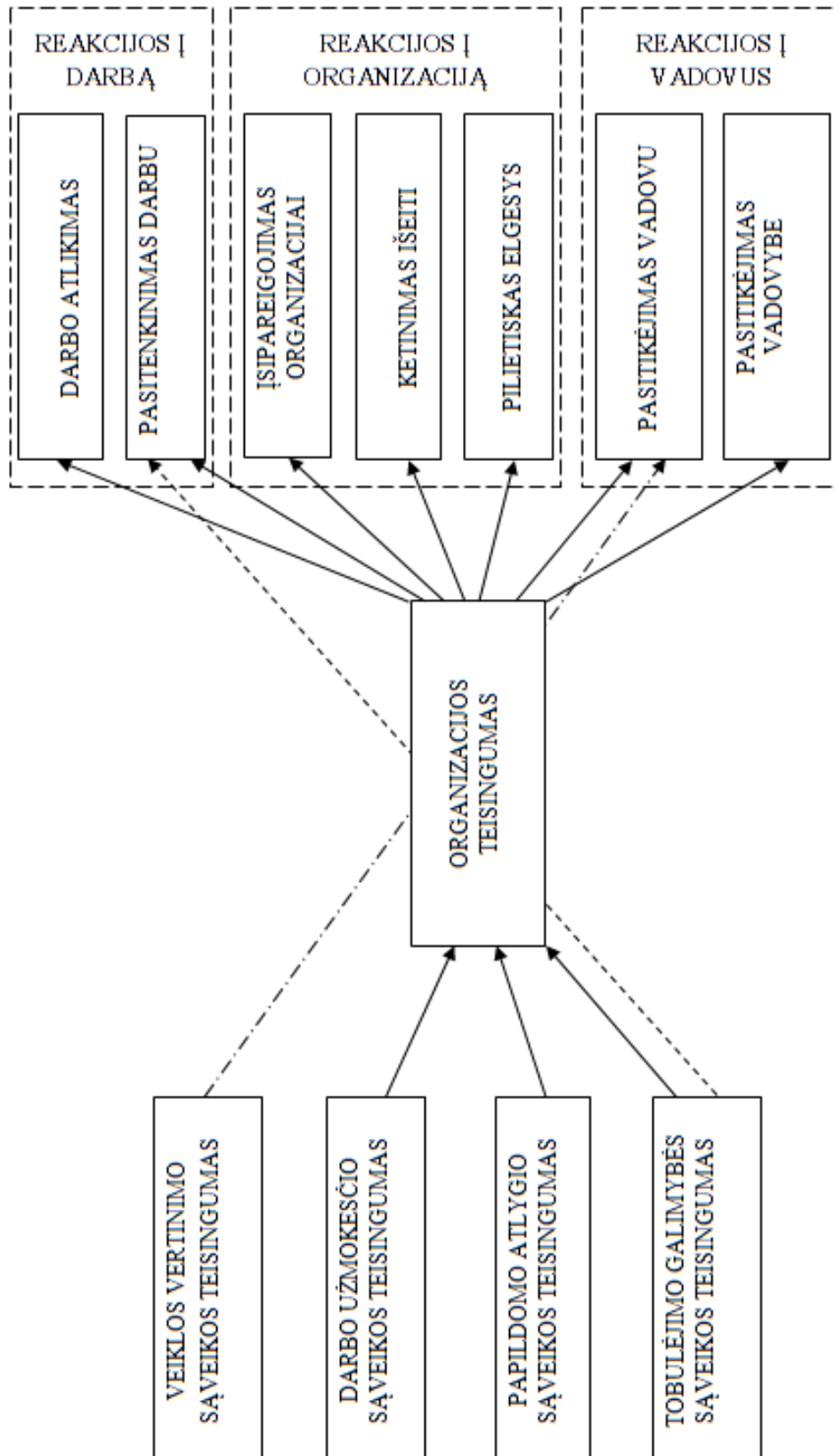
17 lentelė. Sąveikos teisingumo ir organizacijos teisingumo sąsajos su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu organizacijos atžvilgiu

Nepriklausomi kintamieji	Organizacijos teisingumas	Išpareigojimas organizacijai		Ketinimas išeiti		Pilietiškas elgesys	
		1 modelis	2 modelis	1 modelis	2 modelis	1 modelis	2 modelis
VVSAT	-0,014	-0,102	-0,010	0,009	-0,062	-0,173	-0,127
DUSAT	0,134*	-0,003	-0,089	0,018	0,025	-0,095	-0,138
PA SAT	0,360**	0,264**	0,031	-0,195*	-0,016	-0,120	-0,237
TGSAT	0,414**	0,302**	0,034	-0,217*	-0,011	0,138	0,004
OT	-	-	0,648**	-	-0,499**	-	0,323**
F	29,004**	27,718**	54,577**	10,027**	13,763**	2,484**	3,197**
R ²	0,614	0,603	0,765	0,355	0,451	0,120	0,160
Δ R ²	0,262**		0,162**		0,096**		0,040**

Lentelėje pateikiamos standartizuotos β reikšmės. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$. N = 250.

Paaiškinimai: SAT – sąveikos teisingumas; VV – veiklos vertinimas; DU – darbo užmokestis; PA – papildomas atlygis; TG – tobulėjimo galimybė.

Pastaba: į visus regresijos modelius pirmiausia buvo įtraukti kontroliniai kintamieji: socialiniai demografiniai ir organizacijos ypatumai.



6 pav. Sąveikos teisingumo, organizacijos teisingumo ir darbuotojų nuostatų bei elgesio sąsajos
 Paaiškinimai: —→ žymi pilną mediaciją; - - -→ žymi dalinę mediaciją; - - -→ žymi tiesiogines sąsajas

Išanalizavus žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų sąveikos teisingumo, organizacijos teisingumo ir darbuotojų nuostatas bei elgesį organizacijos atžvilgiu, nustatyta, jog nuo organizacijos teisingumo priklauso įsipareigojimas organizacijai ($\beta = 0,648$, $p < 0,01$), ketinimas ją palikti ($\beta = -0,499$, $p < 0,01$) ir pilietiškas elgesys ($\beta = 0,323$, $p < 0,01$) (*17 lentelė*). Be to, organizacijos teisingumas yra pilnas mediatorius tarp suvokto papildomo atlygio sąveikos teisingumo ($Z = 9,827$, $p < 0,01$) bei suvokto tobulėjimo galimybių sąveikos teisingumo ($Z = 13,555$, $p < 0,01$) ir įsipareigojimo organizacijai. Maža to, ketinimas išeiti yra prognozuojamas suvokto papildomo atlygio sąveikos teisingumo ($Z = 6,612$, $p < 0,01$) bei suvokto tobulėjimo galimybių sąveikos teisingumo ($Z = -8,452$, $p < 0,01$) tik per organizacijos teisingumą. Galiausiai, pilietiškas elgesys nėra prognozuojamas sąveikos teisingumo nė viename žmogiškųjų išteklių valdymo sprendime (*17 lentelė*).

Palyginus atskirų papildomo atlygio rūšių sąveikos teisingumo, organizacijos teisingumo ir įsipareigojimo organizacijai bei ketinimo išeiti sąsajas, skirtumų nustatyta nebuvo. Kitais žodžiais tariant, tiek mokymosi, tiek karjeros galimybių sąveikos teisingumo ir įsipareigojimo organizacijai bei ketinimo išeiti ryšys yra ne tiesioginis, bet per organizacijos teisingumą.

Sąveikos teisingumo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose, organizacijos teisingumo ir darbuotojų nuostatų bei elgesio sąsajos pavaizduotos *5 pav.*

3.4. Skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo taisyklių vaidmuo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose

Siekiant įvertinti skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo taisyklių vaidmenį prognozuojant skirtingų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumą, buvo sudaryti daugialypės regresinės analizės modeliai. Į juos buvo įtraukti socialiniai demografiniai ir organizacijos kintamieji, atsižvelgiant į metaanalizės tyrimų rezultatus

(pavyzdžiui, Cohen-Charash, Spector, 2001; Colquitt et al., 2001), rodančius galimas jų sąsajas su teisingumo vertinimais.

Regresijos modeliai buvo formuojami palaipsniui įtraukiant į modelį kintamųjų grupes ir fiksuojant determinacijos koeficiento (R^2) pokyčius. Pirmuoju žingsniu į regresijos modelį buvo įtraukti darbuotojo ypatumus nusakantys kintamieji (lytis, amžius, išsilavinimas, statusas, pareigų ėjimo trukmė, darbo užmokestis), antruoju žingsniu – organizacijos ypatumus žymintys kintamieji (organizacijos dydis ir tipas), trečiuoju – sprendimo palankumas, ketvirtuoju – teisingumo taisyklės (skirstymo, procedūros arba sąveikos). Dvireikšmiai kintamieji buvo už koduoti taip: 1 – moteris, 0 – vyras; 1 – vadovas, 0 – ne vadovas; 1 – viešojo sektoriaus organizacija, 0 – privataus sektoriaus organizacija; 1 – palankus sprendimas, 0 – nepalankus sprendimas. Tačiau kadangi darbuotojo ir organizacijos ypatumus nusakantys kintamieji nėra mūsų tyrimo objektas, taupumo sumetimais jų analizės nepateiksime. Lentelės pateikiami galutinio daugialypės regresinės analizės modelio koeficientai (F ir R^2 reikšmės) ir nepriklausomų kintamųjų regresiniai svoriai (β).

Kintamųjų multikolinearumo problemos nebuvo nustatyta: visų daugialypės regresinės analizės modelių dispersijos mažėjimo daugiklio reikšmės VIF reikšmės mažesnės už 4 (Čekanavičius, Murauskas, 2004).

3.4.1. Skirstymo teisingumo taisyklių vaidmuo

Aprašomoji skirstymo teisingumo taisyklių ir skirstymo teisingumo statistika ir koreliacijos pateiktos *5 priede*.

18 lentelėje pateikiami daugialypės regresinės analizės rezultatai atskleidžia, kad skirtingų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo teisingumą numato tos pačios skirstymo teisingumo taisyklių, tačiau jų svarba skirtinguose sprendimuose skiriasi. Veiklos vertinimo skirstymo teisingumą prognozuoja tiek įnašo ($\beta = 0,302$, $p < 0,01$), tiek poreikių ($\beta = 0,270$, $p < 0,01$)

taisyklės. Darbo užmokesčio skirstymo teisingumą geriausiai numato įnašo taisyklė ($\beta = 0,593$, $p < 0,01$) ir mažiau poreikių taisyklė ($\beta = 0,181$, $p < 0,01$). Papildomo atlygio skirstymo teisingumą prognozuoja atitiktis darbuotojų poreikiams ($\beta = 0,603$, $p < 0,01$). Galiausiai, suvoktas tobulėjimo galimybių skirstymo teisingumą geriausiai prognozuoja poreikių taisyklė ($\beta = 0,571$, $p < 0,01$) ir mažiau įnašo ($\beta = 0,253$, $p < 0,01$) taisyklė. Be to, visų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo teisingumas yra susijęs su sprendimo palankumu darbuotojui (β reikšmės svyruoja nuo 0,156 iki 0,258, $p < 0,01$). Taigi kuo veiklos vertinimo, darbo užmokesčio, papildomo atlygio ir galimybės tobulėti sprendimai yra palankesni, tuo jie suvokiami kaip teisingesni.

Kadangi šiame tyrime pagal respondentų atsakymus buvo išskirtos dvi papildomo atlygio rūšys – piniginis ir natūrinis – buvo įvertintas skirstymo teisingumo taisyklių svarba kiekvienos iš jų teisingumui. Kaip matyti iš tyrimo rezultatų, pateiktų 19 lentelėje, nepriklausomai nuo to, ar papildomas atlygis yra piniginis, ar natūrinis, jis suvokiamas kaip teisingas, jei atitinka darbuotojų poreikius (piniginio PA atveju $\beta = 0,517$, $p < 0,01$; natūrinio PA atveju $\beta = 0,685$, $p < 0,01$). Be to, abiem atvejais papildomo atlygio skirstymo teisingumas yra susijęs su sprendimo palankumu darbuotojui (piniginio PA atveju $\beta = 0,251$, $p < 0,01$; natūrinio PA atveju $\beta = 0,185$, $p < 0,01$).

18 lentelė. Skirstymo teisingumo taisyklių vaidmuo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose

Nepriklausomi kintamieji	Veiklos vertinimo SKT	Darbo užmokesčio SKT	Papildomo atlygio SKT	Tobulėjimo galimybės SKT
Sprendimo palankumas	0,258**	0,185**	0,234**	0,156**
SKT įnašas	0,302**	0,593**	0,078	0,253**
SKT lygybė	-0,067	0,013	0,026	-0,052
SKT poreikiai	0,270**	0,181**	0,603**	0,571**
F	35,747**	67,475**	74,394**	153,16**
R ²	0,501	0,656	0,794	0,818
N	440	437	244	422

Lentelėje pateikiamos standartizuotos β reikšmės. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Paaškinimai: SKT – skirstymo teisingumas.

Pastaba: į visus regresijos modelius pirmiausia buvo įtraukti kontroliniai kintamieji: socialiniai demografiniai ir organizacijos ypatumai.

19 lentelė. Skirstymo teisingumo taisyklių vaidmuo papildomo atlygio ir tobulėjimo galimybės sprendimuose

Nepriklausomi kintamieji	Piniginio PA SKT	Natūrinio PA SKT	Mokymosi TG SKT	Karjeros TG SKT
Sprendimo palankumas	0,251**	0,185*	0,201**	0,252**
PA SKT įnašas	0,167	0,063	0,241**	0,579**
PA SKT lygybė	-0,029	0,019	-0,078	-0,029
PA SKT poreikiai	0,517**	0,685**	0,564**	-0,122
F	19,597**	51,510**	143,62**	26,321
R ²	0,675	0,857	0,841	0,816
N	126	116	338	84

Lentelėje pateikiamos standartizuotos β reikšmės. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Paaiškinimai: SKT – skirstymo teisingumas; PA – papildomas atlygis; TG – tobulėjimo galimybė.

Pastaba: į visus regresijos modelius pirmiausia buvo įtraukti kontroliniai kintamieji: socialiniai demografiniai ir organizacijos ypatumai.

Kadangi šiame tyrime tobulėjimo galimybės apėmė dvejopo pobūdžio sprendimus, t.y. mokymosi ir karjeros galimybes, buvo sudaryti atskiri daugialypės regresijos modeliai kiekvienam iš jų (19 lentelė). Regresinė analizė parodė, jog priimant sprendimus dėl mokymosi galimybių skirstymo teisingumą numato poreikių taisyklė ($\beta = 0,564$, $p < 0,01$), kiek mažiau – įnašo taisyklė ($\beta = 0,241$, $p < 0,01$). Tuo tarpu priimant sprendimus dėl karjeros galimybių, suvoktą sprendimo teisingumą prognozuoja atitiktis darbuotojų įnašui ($\beta = 0,579$, $p < 0,01$). Abiem atvejais suvokto sprendimo teisingumas yra susijęs su jo palankumu darbuotojui (mokymosi galimybių atveju $\beta = 0,201$, $p < 0,01$; karjeros galimybių atveju $\beta = 0,252$, $p < 0,01$).

Skirstymo teisingumo taisyklės (kartu su darbuotojo ir organizacijos ypatumais bei sprendimo palankumu) paaiškina nuo 50 iki 86 % žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo teisingumo variacijos (18 ir 19 lentelės).

3.4.2. Procedūros teisingumo taisyklių vaidmuo

Aprašomoji procedūros teisingumo taisyklių ir procedūros teisingumo statistika ir koreliacijos pateikta 6 priede.

20 lentelėje pateikti daugialypės regresinės analizės rezultatai rodo, jog skirtinguose žmogiškųjų išteklių sprendimuose procedūros teisingumo taisyklių svarba nesiskiria: visuose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose suvoktam procedūros teisingumui svarbiausia yra tikslumo taisyklė (β reikšmės svyruoja nuo 0,429 iki 0,700, $p < 0,01$), mažiau svarbi – balso teisės taisyklė (β reikšmės svyruoja nuo 0,166 iki 0,304, $p < 0,01$). Tuo tarpu procedūros teisingumo nuoseklumo taisyklė įgyja neigiamą svorį veiklos vertinimo ir darbo užmokesčio sprendimuose, o papildomo atlygio ir tobulėjimo galimybių sprendimuose nėra susijusi su suvoktu procedūros teisingumu. Be to, visų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų suvoktas procedūros teisingumas yra susijęs su sprendimo palankumu darbuotojui (β reikšmės svyruoja nuo 0,110 iki 0,272, $p < 0,01$).

20 lentelė. Procedūros teisingumo taisyklių vaidmuo skirtinguose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose

Nepriklausomi kintamieji	Veiklos vertinimo PT	Darbo užmokesčio PT	Papildomo atlygio PT	Tobulėjimo galimybės PT
Sprendimo palankumas	0,110**	0,137**	0,270**	0,272**
PT nuoseklumas	-0,271**	-0,184**	-0,026	-0,040
PT tikslumas	0,700**	0,638**	0,429**	0,620**
PT balso teisė	0,256**	0,304**	0,253**	0,166**
F	67,640**	195,96**	40,551**	150,97**
R ²	0,661	0,680	0,680	0,817
N	430	431	242	418

Lentelėje pateikiamos standartizuotos β reikšmės. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Paiškinimai: PT – procedūros teisingumas.

Pastaba: į visus regresijos modelius pirmiausia buvo įtraukti kontroliniai kintamieji: socialiniai demografiniai ir organizacijos ypatumai.

Įvertinus procedūros taisyklių svorį piniginio ir natūrinio atlygio sprendimuose, nustatyta, jog piniginio atlygio skyrimo procesas vertinamas kaip teisingas, jei atitinka tikslumo taisyklę ($\beta = 0,930$, $p < 0,01$), o natūrinio atlygio skyrimas vertinamas kaip teisingas, jei atitinka nuoseklumo ($\beta = 0,394$, $p < 0,01$), tikslumo ($\beta = 0,234$, $p < 0,01$) ir balso teisės ($\beta = 0,534$, $p < 0,01$) taisykles (21 lentelė). Ir piniginio, ir natūrinio atlygio skyrimo procesas

suvokiamas kaip teisingesnis, jei priimamas darbuotojui palankus sprendimas (atitinkamai $\beta = 0,201$, $p < 0,01$ ir $\beta = 0,216$, $p < 0,05$).

21 lentelė. Procedūros teisingumo taisyklių vaidmuo papildomo atlygio ir tobulėjimo galimybės sprendimuose

Nepriklausomi kintamieji	Piniginio		Natūrinio		Mokymosi		Karjeros	
	PA	PT	PA	PT	TG	PT	TG	PT
Sprendimo palankumas	0,201**		0,216*		0,303**		0,352**	
PT nuoseklumas	-0,089		0,394**		0,021		0,026	
PT tikslumas	0,930**		0,234**		0,555**		0,392**	
PT balso teisė	-0,118		0,534**		0,219**		0,208	
F	20,291**		47,220**		150,540**		17,036**	
R ²	0,683		0,849		0,849		0,742	
N	126		114		334		84	

Lentelėje pateikiamos standartizuotos β reikšmės. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Paaškinimai: PT – procedūros teisingumas; PA – papildomas atlygis; TG – tobulėjimo galimybė.

Pastaba: į visus regresijos modelius pirmiausia buvo įtraukti kontroliniai kintamieji: socialiniai demografiniai ir organizacijos ypatumai.

Procedūros teisingumo taisyklių svoris buvo įvertintas mokymosi galimybių ir karjeros galimybių sprendimuose (21 lentelė). Tyrimo rezultatai atskleidė, jog suvoktas mokymosi galimybių proceso teisingumą prognozuoja tikslumo ($\beta = 0,555$, $p < 0,01$) ir balso teisės ($\beta = 0,219$, $p < 0,01$) taisyklės, o suvoktas karjeros galimybių proceso teisingumą – tik tikslumo taisyklė ($\beta = 0,392$, $p < 0,01$). Be to, mokymosi ir karjeros galimybių procesai suvokiamai kaip teisingesni, jei priimamas darbuotojui palankus sprendimas (atitinkamai $\beta = 0,303$, $p < 0,01$ ir $\beta = 0,352$, $p < 0,01$).

Procedūros teisingumo taisyklės (kartu su darbuotojo ir organizacijos ypatumais bei sprendimo palankumu) paaiškina nuo 66 iki 85 % žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų procedūros teisingumo variacijos (20 ir 21 lentelės).

3.4.3. Sąveikos teisingumo taisyklių vaidmuo

22 lentelėje pateikiami daugialypės regresinės analizės rezultatai atskleidžia, jog skirtinguose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose sąveikos teisingumo taisyklių svarba nesiskiria. Didžiausias vaidmuo visuose sprendimuose tenka informacinei sąveikos teisingumo taisyklei (β reikšmės svyruoja nuo 0,418 iki 0,770, $p < 0,01$). Tuo tarpu tarpasmeninė sąveikos teisingumo taisyklė prognozuoja tik darbo užmokesčio ($\beta = 0,244$, $p < 0,01$) ir tobulėjimo galimybių ($\beta = 0,150$, $p < 0,01$) sąveikos teisingumą. Be to, visų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų suvoktas sąveikos teisingumas yra susijęs su sprendimo palankumu darbuotojui (β reikšmės svyruoja nuo 0,102 iki 0,291, $p < 0,01$).

22 lentelė. Sąveikos teisingumo taisyklių vaidmuo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose

Nepriklausomi kintamieji	Veiklos vertinimo SAT	Darbo užmokesčio SAT	Papildomo atlygio SAT	Tobulėjimo galimybės SAT
Sprendimo palankumas	0,102*	0,291**	0,153*	0,274**
SAT informacinė	0,557**	0,418**	0,770**	0,537**
SAT tarpasmeninė	-0,009	0,244**	-0,144	0,150**
F	30,534**	42,719**	43,720**	138,89**
R ²	0,446	0,526	0,675	0,789
N	430	435	244	420

Lentelėje pateikiamos standartizuotos β reikšmės. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Paaiškinimai: SAT – sąveikos teisingumas.

Pastaba: į visus regresijos modelius pirmiausia buvo įtraukti kontroliniai kintamieji: socialiniai demografiniai ir organizacijos ypatumai.

Įvertinus sąveikos teisingumo taisyklių svarbą piniginio ir natūrinio papildomo atlygio sprendimuose (23 lentelė), nustatyta, jog abiem atvejais sąveikos teisingumą numato informacinė taisyklė ($\beta = 0,956$, $p < 0,01$ ir $\beta = 0,300$, $p < 0,01$). Tuo tarpu tarpasmeninė sąveikos teisingumo taisyklė atvirkščiai prognozuoja piniginio papildomo atlygio sąveikos teisingumą ($\beta = -0,271$, $p < 0,01$). Kadangi tarpasmeninė sąveikos teisingumo taisyklė yra teigiamai susijusi suvoktu sąveikos teisingumu ($r = 0,488$, $p < 0,01$), toks ryšio krypties pasikeitimas gali būti susijęs su multikolinearumo arba paklaidų

autokoreliacijos problema. Kadangi VIF reikšmė mažesnė už 4, labiausiai tikėtina paklaidų autokoreliacijos problema (Durbino-Watsono kriterijaus reikšmė 2,253). Todėl į tolesnę tyrimo rezultatų analizę tarpasmeninės sąveikos taisyklės ir papildomo piniginio atlygio sąveikos teisingumo sąsajos nebus įtrauktos.

23 lentelė. Sąveikos teisingumo taisyklių vaidmuo piniginio ir natūrinio papildomo atlygio sprendimuose

Nepriklausomi kintamieji	Piniginio PA SAT	Natūrinio PA SAT	Mokymosi TG SAT	Karjeros TG SAT
Sprendimo palankumas	0,103*	-0,200	0,347**	0,290**
SAT informacinė	0,956**	0,300**	0,365**	0,733**
SAT tarpasmeninė	-0,271**	0,036	0,285**	-0,193
F	17,242**	29,632**	133,398**	29,060**
R ²	0,625	0,758	0,819	0,816
N	126	116	336	84

Lentelėje pateikiamos standartizuotos β reikšmės. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Paaiškinimai: SAT – sąveikos teisingumas; PA – papildomas atlygis; TG – tobulėjimo galimybė.

Pastaba: į visus regresijos modelius pirmiausia buvo įtraukti kontroliniai kintamieji: socialiniai demografiniai ir organizacijos ypatumai.

Analizuojant sąveikos teisingumo taisyklių vaidmenį mokymosi ir karjeros galimybių sprendimuose, nustatyta, jog sąveikos teisingumą numato informacinė taisyklė: mokymosi galimybių atveju $\beta = 0,365$, $p < 0,01$, karjeros galimybių atveju $\beta = 0,733$, $p < 0,01$. Tarpasmeninė sąveikos teisingumo taisyklė prognozuoja sąveikos teisingumą tik mokymosi galimybių sprendimuose ($\beta = 0,285$, $p < 0,01$) (23 lentelė).

Sąveikos teisingumo taisyklės (kartu su darbuotojo ir organizacijos ypatumais bei sprendimo palankumu) paaiškina nuo 45 iki 82 % žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų sąveikos teisingumo variacijos (22 ir 23 lentelės).

3.4.4. Skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo taisyklių sąveika su sprendimo palankumu skirtinguose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose

Siekiant įvertinti skirstymo, procedūros ir sąveikos taisyklių ir sprendimo palankumo darbuotojui sąveiką prognozuojant suvoktą teisingumą, buvo teisingumo taisyklių ir sprendimo palankumo sąveikos analizė taikant daugialypės regresinės analizės metodą, naudojantis statistinio paketo SPSS funkcinio priedėliu MODPROBE 1.3 (Hayes, Matthes, 2009).

Skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo taisyklių ir sprendimo palankumo sąveikos analizė buvo atlikta kiekvienai teisingumo taisyklei atskirai, įtraukiant likusias taisykles ir individo bei organizacijos kintamuosius į daugialypės regresijos modelį kaip papildomus prognostinius kintamuosius. Buvo įvertintos kiekvienos teisingumo taisyklės ir sprendimo palankumo sąveikos prognostinės galimybės suvoktam skirtingų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumui (B reikšmės pateikiamos lentelėse). Taip pat buvo įvertintas teisingumo taisyklių prognostinis svoris, kai priimamas darbuotojui palankus sprendimas ir kai priimamas nepalankus sprendimas (B reikšmės pateikiamos skliausteliuose tekste).

3.4.4.1. Skirstymo teisingumo taisyklių sąveika su sprendimo palankumu

24 lentelėje pateikti kintamųjų sąveikos analizės rezultatai atskleidžia, jog veiklos vertinimo sprendimuose tik lygybės taisyklė sąveikauja su sprendimo palankumu ($B = -0,197$, $p < 0,024$), t. y. darbuotojui palankaus sprendimo atveju lygybės taisyklė neigiamai prognozuoja suvoktą skirstymo teisingumą ($B = -0,083$, $p = 0,009$), o darbuotojui nepalankaus sprendimo atveju nėra sąsajų tarp lygybės taisyklės ir suvokto skirstymo teisingumo ($B = 0,114$, $p = 0,158$).

Darbo užmokesčio sprendimų atveju visos skirstymo taisyklės sąveikauja su sprendimo palankumu darbuotojui. Esant darbuotojui palankiam sprendimui, suvoktą skirstymo teisingumą stipriau numato įnašo taisyklė ($B = 0,591$, $p = 0,000$) nei nepalankaus sprendimo atveju ($B = 0,323$, $p = 0,000$). Poreikių taisyklė stipriau numato skirstymo teisingumą, jei sprendimas yra palankus darbuotojui: palankaus sprendimo atveju suvoktas skirstymo teisingumas yra susijęs su poreikių taisykle ($B = 0,175$, $p = 0,000$), o nepalankaus sprendimo atveju ryšio tarp poreikių taisyklės ir suvokto skirstymo teisingumo nenustatyta ($B = 0,001$, $p = 0,988$). Galiausiai, lygybės taisyklė yra neigiamai susijusi su suvoktu skirstymo teisingumu palankaus sprendimo atveju ($B = -0,066$, $p = 0,022$), o nepalankaus sprendimo atveju lygybės taisyklė yra teigiamai susijusi su suvoktu skirstymo teisingumu ($B = 0,196$, $p = 0,000$).

24 lentelė. Skirstymo teisingumo taisyklių ir sprendimo palankumo sąveika prognozuojant skirstymo teisingumą

Nepriklausomi kintamieji	Veiklos vertinimo SKT		Darbo užmokesčio SKT		Papildomo atlygio SKT		Tobulėjimo galimybės SKT	
	B	p	B	p	B	p	B	p
SKT įnašas × SP	-0,129	0,159	0,268**	0,000	0,014	0,861	0,092	0,119
SKT lygybė × SP	-0,197*	0,024	-0,262**	0,000	-0,054	0,367	-0,086	0,054
SKT poreikiai × SP	-0,130	0,194	0,173*	0,012	0,068	0,409	-0,023	0,698
N	440		437		244		422	

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Paiškinimai: SKT – skirstymo teisingumas; SP – sprendimo palankumas.

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog papildomo atlygio sprendimuose skirstymo teisingumo taisyklių svarba nepriklauso nuo sprendimo palankumo darbuotojui bendroje tyrimo dalyvių imtyje (žr. 24 lentelę). Tačiau atskirai įvertinus skirstymo teisingumo taisyklių ir suvokto skirstymo teisingumo sąsajas piniginio ir natūrinio papildomo atlygio atveju paaiškėjo, kad esama skirtumų. Piniginio papildomo atlygio atveju įnašo taisyklės svoris priklauso sprendimo palankumo darbuotojui: palankaus sprendimo atveju suvoktas skirstymo teisingumas yra prognozuojamas papildomo atlygio atitikties darbuotojų įnašui ($B = 0,307$, $p = 0,002$), o nepalankaus sprendimo atveju ryšio

tarp įnašo taisyklės ir suvokto skirstymo teisingumo nustatyta nebuvo ($B = -0,002$, $p = 0,983$). Natūrinio papildomo atlygio atveju sprendimo palankumas sąveikauja su poreikių taisykle: priimant darbuotojui palankų sprendimą ryšys tarp poreikių taisyklės ir suvokto skirstymo teisingumo yra mažesnis ($B = 0,516$, $p = 0,000$) nei priimant darbuotojui nepalankų sprendimą ($B = 1,223$, $p = 0,000$).

25 lentelė. Skirstymo teisingumo taisyklių ir sprendimo palankumo sąveika prognozuojant papildomo atlygio bei tobulėjimo galimybės skirstymo teisingumą

Nepriklausomi kintamieji	Piniginio PA SKT		Natūrinio PA SKT		Mokymosi TG SKT		Karjeros TG SKT	
	B	p	B	p	B	p	B	p
SKT įnašas × SP	0,305**	0,008	-0,270	0,115	0,179*	0,036	0,197	0,095
SKT lygybė × SP	0,185	0,054	0,062	0,632	-0,015	0,772	-0,410**	0,001
SKT poreikiai × SP	0,159	0,119	-0,706**	0,001	-0,080	0,392	0,050	0,170
N	126		116		338		84	

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Paaiškinimai: SKT – skirstymo teisingumas; SP – sprendimo palankumas; PA – papildomas atlygis; TG – tobulėjimo galimybė.

Remiantis 24 lentelėje pateiktais rezultatais matyti, jog nėra sąveikos tarp skirstymo teisingumo taisyklių ir sprendimo palankumo darbuotojui priimant sprendimus dėl tobulėjimo galimybės. Tačiau atskirai įvertinus skirstymo teisingumo taisyklių ir sprendimo palankumo sąveiką mokymosi galimybių ir karjeros galimybių atvejais, buvo nustatyta reikšmingų sąveikų (25 lentelė). Mokymosi galimybių atveju nustatyta reikšminga sąveika tarp įnašo taisyklės ir sprendimo palankumo: darbuotojui palankaus sprendimo atveju suvoktas mokymosi galimybių skirstymo teisingumas labiau priklauso nuo įnašo taisyklės ($B = 0,315$, $p = 0,000$) nei nepalankaus darbuotojui sprendimo atveju ($B = 0,136$, $p = 0,037$). Karjeros galimybių atveju nustatyta reikšminga sąveika tarp lygybės taisyklės ir sprendimo palankumo. Kuomet priimamas darbuotojui nepalankus sprendimas, susijęs su karjeros galimybėmis, lygybės taisyklė įgyja didesnę teigiamą svorį ($B = 0,189$, $p = 0,005$), o kuomet priimamas darbuotojui palankus sprendimas – lygybės taisyklė įgyja neigiamą svorį ($B = -0,221$, $p = 0,001$).

3.4.4.2. Procedūros teisingumo taisyklių sąveika su sprendimo palankumu

Įvertinus procedūros teisingumo taisyklių ir sprendimo palankumo darbuotojui sąveiką skirtinguose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose, nustatyta, jog procedūros teisingumo taisyklių svoris priklauso nuo sprendimo palankumo darbo užmokesčio ir tobulėjimo galimybių srityse (26 lentelė).

Darbo užmokesčio sprendimuose tikslumo taisyklė stipriau prognozuoja suvoktą procedūros teisingumą kai priimamas darbuotojui palankus sprendimas ($B = 0,810$, $p = 0,000$) nei kuomet priimamas darbuotojui nepalankus sprendimas ($B = 0,643$, $p = 0,000$). Panašiai su sprendimo palankumu darbo užmokesčio sprendimuose sąveikauja ir balso teisės taisyklė: priimant darbuotojui palankų sprendimą, balso teisės taisyklė stipriau numato suvoktą proceso teisingumą ($B = 0,299$, $p = 0,000$) nei priimant darbuotojui nepalankų sprendimą ($B = 0,166$, $p = 0,004$).

Tobulėjimo galimybių sprendimuose su sprendimo palankumu sąveikauja tikslumo taisyklė. Kuomet priimamas darbuotojui nepalankus sprendimas, suvoktas procedūros teisingumas stipriau susijęs su tikslumo taisykle ($B = 0,807$, $p = 0,000$) nei priimant darbuotojui palankų sprendimą ($B = 0,637$, $p = 0,000$).

Lyginant procedūros taisyklių sąveiką su sprendimo palankumu piniginio ir natūrinio papildomo atlygio sprendimuose, nustatyta tik nuoseklumo taisyklės sąveika su sprendimo palankumu natūrinio atlygio atveju (27 lentelė). Kuomet priimamas darbuotojui palankus sprendimas, nuoseklumo taisyklė yra nežymiai susijusi su suvoktu procedūros teisingumu ($B = 0,178$, $p = 0,008$), tačiau darbuotojui nepalankaus sprendimo atveju nuoseklumo taisyklė stipriai prognozuoja suvoktą procedūros teisingumą ($B = 0,647$, $p = 0,001$).

26 lentelė. Procedūros teisingumo taisyklių ir sprendimo palankumo sąveika prognozuojant procedūros teisingumą

Nepriklausomi kintamieji	Veiklos vertinimo PT		Darbo užmokesčio PT		Papildomo atlygio PT		Tobulėjimo galimybės PT	
	B	p	B	p	B	p	B	p
PT nuoseklumas × SP	-0,152	0,116	0,043	0,569	-0,180	0,051	-0,075	0,181
PT tikslumas × SP	0,040	0,691	0,167*	0,046	0,127	0,166	-0,170*	0,022
PT balso teisė × SP	0,022	0,794	0,133*	0,038	0,056	0,474	-0,099	0,142
N	430		431		242		418	

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Paaškinimai: PT – procedūros teisingumas; SP – sprendimo palankumas.

27 lentelė. Procedūros teisingumo taisyklių ir sprendimo palankumo sąveika prognozuojant papildomo atlygio ir tobulėjimo galimybės procedūros teisingumą

Nepriklausomi kintamieji	Piniginis PA PT		Natūrinis PA PT		Mokymosi TG PT		Karjeros TG PT	
	B	p	B	p	B	p	B	p
PT nuoseklumas × SP	-0,098	0,448	-0,469*	0,023	-0,139*	0,022	-0,227	0,203
PT tikslumas × SP	0,199	0,075	0,323	0,529	-0,121	0,150	-0,030	0,879
PT balso teisė × SP	0,071	0,451	-0,246	0,168	-0,107	0,179	0,058	0,725
N	126		114		334		84	

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Paaškinimai: PT – procedūros teisingumas; SP – sprendimo palankumas; PA – papildomas atlygis, TG – tobulėjimo galimybė.

Analizuojant procedūros taisyklių svorį mokymosi ir karjeros galimybių sprendimuose (27 lentelė), nustatyta, kad tik nuoseklumo taisyklė sąveikauja su sprendimo palankumu ir tik mokymosi galimybių sprendimuose: darbuotojui nepalankaus sprendimo atveju nuoseklumo taisyklė prognozuoja suvoktą procedūros teisingumą ($B = 0,110$, $p = 0,040$), o palankaus sprendimo atveju nuoseklumo taisyklė nėra susijusi su suvoktu procedūros teisingumu ($B = 0,030$, $p = 0,499$).

3.4.4.3. Sąveikos teisingumo taisyklių sąveika su sprendimo palankumu

Tyrimo rezultatai atskleidžia, jog sąveikos teisingumo taisyklės sąveikauja su sprendimo palankumu darbuotojui prognozuojant darbo užmokesčio ir tobulėjimo galimybės sąveikos teisingumą (28 lentelė). Darbo užmokesčio sprendimuose, informacinė ir tarpasmeninė sąveikos teisingumo

taisyklės įgyja svorį darbuotojui palankaus sprendimo atveju (atitinkamai $B = 0,469$, $p = 0,000$ ir $B = 0,565$, $p = 0,000$), o priimant darbuotojui nepalankų sprendimą suvoktas sąveikos teisingumas nėra susijęs nei su informacine ($B = 0,143$, $p = 0,109$), nei su tarpasmenine ($B = 0,023$, $p = 0,784$) sąveikos teisingumo taisyklėmis.

28 lentelė. Sąveikos teisingumo taisyklių ir sprendimo palankumo sąveika prognozuojant sąveikos teisingumą

Nepriklausomi kintamieji	Veiklos vertinimo SAT		Darbo užmokesčio SAT		Papildomo atlygio SAT		Tobulėjimo galimybės SAT	
	B	p	B	p	B	p	B	p
SAT informacinė × SP	-0,196	0,087	0,325**	0,000	0,153	0,056	-0,287**	0,000
SAT tarpasmeninė × SP	-0,341	0,140	0,541**	0,000	0,195	0,067	0,045	0,579
N	430		435		244		420	

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Paaiškinimai: SAT – sąveikos teisingumas; SP – sprendimo palankumas.

29 lentelė. Sąveikos teisingumo taisyklių ir sprendimo palankumo sąveika prognozuojant papildomo atlygio bei tobulėjimo galimybės sąveikos teisingumą

Nepriklausomi kintamieji	Piniginio PA SAT		Natūrinio PA SAT		Mokymosi TG SAT		Karjeros TG SAT	
	B	p	B	p	B	p	B	p
SAT informacinė × SP	0,266*	0,012	0,124	0,516	-0,155	0,073	-0,232*	0,013
SAT tarpasmeninė × SP	0,134	0,401	0,492	0,169	0,136	0,119	0,123	0,489
N	126		116		336		84	

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Paaiškinimai: SAT – sąveikos teisingumas; SP – sprendimo palankumas; PA – papildomas atlygis; TG – tobulėjimo galimybė.

Tobulėjimo galimybės sprendimuose nuo sprendimo palankumas sąveikauja su informacine taisykle: nepalankaus sprendimo atveju suvoktas sąveikos teisingumas yra stipriau susijęs su informacinės taisykle ($B = 0,649$, $p = 0,000$) nei palankaus sprendimo atveju ($B = 0,362$, $p = 0,000$). Lyginant sąveikos teisingumo taisyklių ir sprendimo palankumo sąveikos sąsajas su suvoktu sąveikos teisingumu mokymosi ir karjeros galimybių sprendimuose, nustatyta, kad informacinė sąveikos teisingumo taisyklė įgyja svorį tik karjeros galimybių sprendimuose: kai priimamas darbuotojui nepalankus sprendimas, informacinė taisyklė stipriau numato suvoktą sąveikos teisingumą ($B = 0,705$,

$p = 0,000$) nei priimant darbuotojui palankų sprendimą ($B = 0,474$, $p = 0,004$) (29 lentelė).

Galiausiai, sąveikos teisingumo taisyklių ir suvokto sąveikos teisingumo sąsajos nepriklauso nuo sprendimo palankumo darbuotojui nei veiklos vertinimo, nei papildomo atlygio sprendimuose (28 lentelė). Tačiau įvertinus sąveikos teisingumo taisyklių ir sprendimo palankumo sąveiką piniginio ir natūrinio papildomo atlygio sprendimuose atskirai, nustatyta, kad priimant palankų sprendimą dėl piniginio papildomo atlygio informacinė taisyklė stipriau prognozuoja suvoktą sąveikos teisingumą ($B = 0,932$, $p = 0,000$) nei priimant nepalankų sprendimą ($B = 0,667$, $p = 0,000$) (29 lentelė).

4. REZULTATŲ APTARIMAS

4.1. Organizacijos teisingumo ypatumai

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog organizacijos teisingumas yra tik nežymiai susijęs su socialiniais demografiniais darbuotojų ypatumais. Organizacijos teisingumo vertinimai nepriklauso nuo darbuotojo lyties, amžiaus, išsilavinimo, statuso organizacijoje. Tačiau ilgiau pareigas einantys ir didesnę darbo užmokestį gaunantys darbuotojai vertina organizaciją kaip teisingesnę. Tai patvirtina G. S. Leventhalio ir kt. (1980) mintį, kad kuo ilgiau socialinėje sistemoje yra taikomi tam tikri išteklių ir atlygio paskirstymo būdai ir procedūros, tuo labiau jie vertinami kaip teisingesni, kadangi patenkina individų stabilios ir nuspėjamos aplinkos poreikį. Individai jaučiasi saugesni, kuomet žino ko tikėtis, todėl yra linkę pritarti žinomiems skirstymo būdams ir procedūroms. Toks pritarimas yra dar labiau tikėtinas, jei esami skirstymai ir procedūros yra jiems palankūs. Tą patvirtina ir šiuo tyrimu gautos darbo užmokesčio dydžio ir suvokiamo organizacijos teisingumo sąsajos, t. y. didesnę atlygį gaunantys darbuotojai vertina organizaciją kaip teisingesnę.

Suvoktas organizacijos teisingumas yra susijęs ir su pačios organizacijos ypatumais. Tyrimas parodė, kad didesnių organizacijų darbuotojai jas vertina kaip mažiau teisingas. Panašų rezultatą savo tyrime gavo ir M. Schminke ir kt. (2000), nustatę, kad organizacijos dydis turi įtakos suvoktam sąveikos teisingumui. Maža to, minėtų autorių tyrime, kaip ir šiame, suvoktas teisingumas nebuvo susijęs su vadovo pavaldinių skaičiumi. M. Schminke ir kt. (2000) teigimu, didesnės organizacijos gali būti suvokiamos kaip mažiau atsižvelgiančios į individualų darbuotoją, taigi, ir besielgiančios mažiau teisingai su jais. Be to, didesnių organizacijų darbuotojams gali būti sunkiau įvertinti savo indėlį į organizacijos veiklą ir vertę grupei, kas, pasak grupės vertės modelio, yra labai svarbu darbuotojų teisingumo vertinimams (Lind, 2001a). Galiausiai, buvo nustatyta, kad viešojo sektoriaus organizacijų

darbuotojai vertina savąsias organizacijas kaip teisingesnes nei privačiojo sektoriaus organizacijų darbuotojai. Toks rezultatas gali būti susijęs ir su organizacijos dydžiu, kadangi atlikus papildomą analizę nustatyta, kad šiame tyrime dalyvavusios viešojo sektoriaus organizacijos buvo mažesnės už privačiojo sektoriaus organizacijas. B. H. Sheppardo ir kt. (1992) teigimu, organizacijos ypatumai sudaro kontekstą visiems joje priimamiems sprendimams, vykstantiems įvykiams. Pavyzdžiui, kai kurių organizacijų struktūra įgalina darbuotojus dalyvauti priimamuose sprendimuose, išsakyti savo nuomonę. Tokias organizacijas B. H. Sheppardas (1992) vadino *sistemiškai teisingomis*. J. Greenbergo (1993a) teigimu, teisingumo suvokimas taip pat priklauso organizacijos ypatumų. Kita vertus, kaip teigia J. A. Colquittas ir J. C. Shawas (2005), teisingumo vertinimams įtakos gali turėti ir aureolės klaida, t. y. sėkmingos organizacijos, veikiančios patrauklioje rinkoje, gali būti suvokiamos kaip teisingesnės. Galiausiai, kaip teigia J. Greenbergas (1975, cit. pg. Leventhal, 1980), organizacijos gali atrodyti teisingos, bet tokios nebūti. Tačiau siekiant tiksliau atsakyti, kaip nuo organizacijos ypatumų priklauso organizacijos teisingumo vertinimai, yra reikalingi išsamesni tyrimai.

Tyrimu buvo atkleistas ir organizacijos teisingumo vaidmuo organizacijoje. Nustatyta, kad organizacijos teisingumo vertinimai yra gana stipriai susiję su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu darbo, organizacijos ir vadovų atžvilgiu. Kuo organizacijos elgesys su darbuotojais vertinamas kaip teisingesnis, tuo labiau darbuotojai yra jai įsipareigoję, pasižymi mažesniu ketinimu ją palikti, pasitiki vadovais, geriau atlieka darbą ir yra labiau juo patenkinti bei pasižymi pilietiškesniu elgesiu. Taigi šis tyrimas papildė jau esamus (pavyzdžiui, Ambrose, Schminke, 2009; Johnson et al., 2009), rodančius teisingumo svarbą organizacijoje.

4.2. Organizacijos teisingumo prielaidos

Ir pirmieji teisingumo modeliai (pavyzdžiui, Leventhal, 1980; Lind, Tyler, 1988, cit. pg. Ambrose, Schminke, 2009), ir naujausi tyrimai (pavyzdžiui, Ambrose, Arnaud, 2005; Ambrose, Schminke, 2009) rodo, jog organizacijos teisingumą formuoja skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo tipai. Mūsų tyrimas patvirtino šią naujausią individualios teisingumo patirties organizacijoje sampratą (pavyzdžiui, Lind, 2001a,b; Shapiro, 2001), liudijančią, kad suvoktas organizacijos teisingumas priklauso nuo skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo tipų, kurie paaiškina apie 50 proc. organizacijos teisingumo variacijos. Tuo tarpu kai skirtingi tyrėjai nesutaria dėl atskirų teisingumo tipų santykinės svarbos, pabrėždami skirstymo, procedūros ar sąveikos teisingumo tipą kaip svarbiausią formuojant organizacijos teisingumą, mūsų tyrimas atkleidė, kad teisingumo tipų vaidmuo formuojant organizacijos teisingumą priklauso nuo konteksto. Tiksliau, skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo indėlis į organizacijos teisingumą priklauso nuo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų, kuriuose minėtų teisingumo tipų vertinimai suformuojami.

Kaip parodė tyrimas, organizacijos teisingumas priklauso nuo visų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo teisingumo. Tai prieštarauja tyrimams, pabrėžiantiems procedūros ir sąveikos teisingumo svarbą (pavyzdžiui, Beugré, Baron, 2001; Holtz, Haroldas, 2009), tačiau atitinka G. S. Leventhalio (1976, 1980) idėją, jog skirstymo teisingumo vertinimai turi didžiausios įtakos organizacijos teisingumo vertinimams. Vis dėlto svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog skirstymo teisingumo ir organizacijos teisingumo sąsajos priklauso nuo konteksto. Tyrimas atkleidė, kad organizacijos teisingumas labiausiai susijęs su tobulėjimo galimybės sprendimo teisingumu, šiek tiek mažiau – su darbo užmokesčio ir papildomo atlygio teisingumu, o mažiausiai – su veiklos vertinimo rezultato teisingumu. Remiantis E. A. Lindo (2001a) teisingumo euristikos teorija, skirstymo teisingumo įtaka teisingumui turėtų būti stipriausia tuomet, kai informacija apie rezultatų teisingumą

pasiekia darbuotoją pirmiausia, yra svarbiausia ir suprantamiausia. Tačiau gautus rezultatus vargu ar paaiškina pirmumo efektas, kadangi nors, pavyzdžiui, veiklos vertinimo rezultato teisingumas, tikėtina, pasiekia darbuotoją po vertinimo, t. y. proceso ir sąveikos teisingumo, jo svarba organizacijos teisingumui yra didesnė nei procedūrų ar sąveikos teisingumo. Be to, kaip teigia G. S. Leventhalis (1980), informacija apie rezultatą ir jo teisingumą yra darbuotojui lengviausiai prieinama ir suprantamiausia. Taigi labiausiai tikėtina, jog skirtinga atskirų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo teisingumo įtaka organizacijos teisingumui priklauso nuo pačių sprendimų ypatumų ir svarbos darbuotojui.

Tyrimas atskleidė ir procedūros teisingumo bei organizacijos teisingumo sąsajų priklausomybę nuo konteksto. Nustatyta, jog organizacijos teisingumą geriausiai prognozuoja tobulėjimo galimybės ir papildomo atlygio procedūrų teisingumas, mažiausiai – nuo veiklos vertinimo procedūrų teisingumas, o su darbo užmokesčio procedūrų teisingumu suvoktas organizacijos teisingumas nėra susijęs. Taigi šis tyrimas papildė tyrimus, liudijančius teisingų procedūrų organizacijoje svarbą (Ambrose, Schminke, 2009) ir atskleidžia jos priklausomybę nuo konteksto (Lind, 2001a).

Įdomu tai, kad darbo užmokesčio procedūrų teisingumas nėra susijęs su suvoktu organizacijos teisingumu. Tokį patį rezultatą savo tyrimu gavo D. A. Jonesas M. L. ir Martensas (2007), tyrę atlygio už darbą teisingumą. Minėtų autorių teigimu, tai gali būti susiję su tyrimo kontekstu, ką patvirtino ir mūsų tyrimas. Darbo užmokesčio procedūrų ir organizacijos teisingumo sąsajų nebuvimas nereiškia, kad darbuotojams nėra svarbios darbo užmokesčio nustatymo procedūros. Tikėtina, kad toks rezultatas susijęs su procedūrų formalizacijos lygiu bei asmens, kuris suvokiamas kaip atsakingas už sprendimą dėl darbo užmokesčio. Jei procedūros nėra apibrėžtos ir darbo užmokesčio nustatymas paliktas vadovų atsakomybei, jų teisingumas gali lemti ne organizacijos, o vadovų suvokiamą teisingumą. Panašiai galima būtų aiškinti ir gana nedidelį veiklos vertinimo procedūrų teisingumo svorį organizacijos teisingumui. Jei organizacijoje nėra formalios veiklos vertinimo

sistemos, atsakomybė už ją tenka ne organizacijai, bet vadovui, taigi ir veiklos vertinimo proceso teisingumas, tikėtina, stipriau įtakos vadovo, o ne organizacijos suvokiamą teisingumą. Be to, kaip teigia E. A. Lindas (2001a), teisingumo vertinimui didžiausią įtaką daro pirmiausia darbuotoją pasiekianti, svarbiausia ir suprantamiausia informacija. Jei darbo užmokesčio sprendimuose darbuotoją pirmiausia pasiekia informacija apie darbo užmokesčio lygį, t. y. skirstymo teisingumą, tai ir procedūros teisingumas tampa mažiau svarbus. Galiausiai, kaip parodė J. A. Colquitto (2003, cit. pg. Jones, Martes, 2007) tyrimas, tam tikra su procedūros teisingumu susijusi informacija (pavyzdžiui, nuoseklus procedūrų taikymas, jų etiškumas), gali būti sunkiai suprantama darbuotojams. Galiausiai, kaip teigia G. S. Leventhalis (1976, 1980), darbo užmokesčio nustatymo procedūrų teisingumas gali mažiau lemti teisingumo vertinimus dėl to, kad darbuotojams informacija apie jas gali būti neprieinama.

Daugelis tyrimų patvirtino sąveikos teisingumo svarbą organizacijos teisingumui (pavyzdžiui, Beugré, Baron, 2001; Holtz, Harold, 2009). Šis tyrimas ne tik patvirtino ankstesnių tyrimų rezultatus, bet ir atskleidė, kad skirtingų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų sąveikos teisingumas atlieka skirtingą vaidmenį formuodamas organizacijos teisingumą. Sąveikos teisingumas tampa svarbiausiu organizacijos teisingumui tobulėjimo galimybės ir papildomo atlygio sprendimuose, mažiau svarbiu – darbo užmokesčio sprendimuose, o veiklos vertinimo sprendimuose su organizacijos teisingumu nėra susijęs. Tokie rezultatai gali priklausyti nuo asmens, kuris suvokiamas kaip atsakingas už atitinkamą žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimą, t. y. tiesioginis vadovas ar vadovybė (Gilliland, Paddock, 2005). Išanalizavus sprendimus priėmusius asmenis, nustatyta, jog 73 % veiklos vertinimo sprendimų priėmė tiesioginis vadovas, 27 % – vadovybė. Taigi būtų galima manyti, kad veiklos vertinimo sąveikos teisingumo ir organizacijos teisingumo sąsajų nebuvimas sietinas su tuo, kad sprendimą dėl veiklos vertinimo priėmė vadovas, o jo tarpasmeninio elgesio teisingumas greičiau bus siejamas su paties vadovo nei visos organizacijos teisingumu. Tačiau įvertinus kitus

sprendimus priėmusius asmenis, nustatyta, kad, pavyzdžiui, 65 % tobulėjimo galimybės sprendimų priėmė tiesioginis vadovas, 35 % – vadovybė. Tuo tarpu tobulėjimo galimybės sąveikos teisingumas stipriai prognozuoja organizacijos teisingumą. Taigi gauto rezultato negalima paaiškinti sprendimą priėmusio asmens statusu organizacijoje. E. A. Lindo (2001a) idėja, kad teisingumą sąlygoja svarbiausia ir lengviausiai prieinama informacija taip pat mažai tikėtina, nes veiklos vertinimo metu darbuotojas pirmiausia susiduria su procedūrų ir tarpasmeninio elgesiu teisingumu. Tuo tarpu šis tyrimas parodė, kad suvoktas veiklos vertinimo sąveikos teisingumas nėra susijęs su organizacijos teisingumu. Taigi tikėtina, kad organizacijos teisingumo priklausomybė nuo sąveikos teisingumo yra susijusi ne tiek su sprendimą priimančiu asmeniu (vadovu ar vadovybe), kiek su paties sprendimo ypatumais, svarba darbuotojui. Tai ypač tikėtina atsižvelgiant į tai, kad tobulėjimo galimybių ir papildomo atlygio sprendimuose ne tik sąveikos, bet ir skirstymo bei procedūros teisingumas stipriau prognozuoja organizacijos teisingumą nei veiklos vertinimo ir darbo užmokesčio sprendimuose.

Taigi didžiausią svorį organizacijos teisingumo vertinimams turi tobulėjimo galimybių ir papildomo atlygio skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumas, mažesnę – veiklos vertinimo ir darbo užmokesčio skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumas. Gautų skirtumų negalima paaiškinti informacijos prieinamumu, svarbumu ir suprantamumu bei už sprendimą atsakingu asmeniu, kadangi kiekvieno sprendimo atveju prieinamiausia, svarbiausia, suprantamiausia informacija skiriasi, kaip skiriasi ir už sprendimo priėmimą atsakingas asmuo, o teisingumo tipų svoris išlieka vienodai aukštas (pavyzdžiui, tobulėjimo galimybių sprendimuose) arba žemas (pavyzdžiui, veiklos vertinimo sprendimuose). Todėl skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo vertinimų vaidmens formuojant organizacijos teisingumą priklausomybė nuo konteksto, yra sietina su žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų ypatumais ir jų svarba darbuotojui.

Galiausiai, svarbu paminėti, kad, remiantis tyrimo rezultatais, žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumas

paaiškina nuo 52 iki 61 % suvokiamo organizacijos elgesio su darbuotojais teisingumo variacijos. Viena vertus, tai rodo, kad žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų teisingumas gerai prognozuoja suvoktą organizacijos elgesio su darbuotojais teisingumą. Kita vertus, akivaizdu, kad esama kitų organizacijos teisingumo vertinimą formuojančių veiksnių. Suvoktas organizacijos teisingumas taip pat gali priklausyti nuo kitų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų, pavyzdžiui, atrankos, teisingumo, nuo darbo grupės ir vadovo suvokiamo teisingumo, nuo paties individo asmenybės ypatumų ir emocinės būsenos (Colquitt et al., 2006). Be to, kaip jau buvo minėta, J. A. Colquitto ir Shawo (2005) teigimu, tiesioginis teisingumo vertinimas pasižymi didesniu moraliniu atspalviu nei netiesioginis, atitiktimi teisingumo taisyklėms pagrįstas teisingumo vertinimas. Minėti autoriai taip pat teigia, kad teisingumo vertinimus gali įtakoti aureolės klaida, t. y. sėkmingai veikianti ir visuomenėje palankiai vertinama organizacija gali būti suvokiama kaip teisingesnė nei mažiau sėkminga.

4.3. Organizacijos teisingumo vaidmuo organizacijoje

Nepaisant teisingumo svarbos, pabrėžiamos tiek pirmųjų teoretikų (pavyzdžiui, Leventhal, 1976), tiek nūdienos tyrėjų (pavyzdžiui, Shapiro, 2001; Levy, 2001; Greenberg, 2001a), iki šiol jis buvo nagrinėtas vos keliuose tyrimuose (Ambrose, Schminke, 2009; Johnson et al., 2009). Kaip jau buvo minėta, šis tyrimas atskleidė, jog organizacijos teisingumas yra susijęs su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu darbo, vadovų ir organizacijos atžvilgiu. Kuomet darbuotojai suvokia organizacijos elgesį su jais kaip teisingą, jie yra labiau jai įsipareigoję, pasižymi mažesniu ketinimu ją palikti, pasitiki vadovais, palankiau vertina savo darbą ir yra labiau juo patenkinti bei pasižymi pilietiškesniu elgesiu. Be to, svarbu pabrėžti, kad organizacijos teisingumas leidžia prognozuoti darbuotojų nuostatas ir elgesį nepriklausomai nuo atskirų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo. Kitais žodžiais tariant, nepriklausomai nuo to, kokias darbuotojų

reakcijas sukelia atskirų sprendimų teisingumas, organizacijos teisingumo poveikis išlieka. Galiausiai, organizacijos teisingumas atlieka tarpinio kintamojo vaidmenį tarp atskirų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo ir darbuotojų nuostatų bei elgesio, todėl geriau nei atskirų sprendimų teisingumas nusako darbuotojų reakcijas. Tai atitinka teisingumo euristikos teorijos siūlomą individualios teisingumo patirties sampratą, teigiančią, kad darbuotojai reaguoja į visuminius teisingumo vertinimus (Lind, 2001a).

Toliau išsamiau aptarsime atskirų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo bei organizacijos teisingumo vaidmenį prognozuojant darbuotojų nuostatas ir elgesį darbo, vadovų ir organizacijos atžvilgiu.

4.3.1. Skirstymo ir organizacijos teisingumo sąsajos su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu darbo, vadovų ir organizacijos atžvilgiu

Skirstymo teisingumo svarba organizacijoje yra nagrinėjama seniausiai. Suvoktas skirstymo teisingumas dažniausiai siejamas su pasitenkinimu gautais rezultatais ir pasitenkinimu darbu (pavyzdžiui, Schappe, 1998; Dailey, Kirk, 1992; Greenberg, 1990a). Tačiau taip pat esama tyrimų, rodančių skirstymo teisingumo svarbą darbuotojų nuostatomis ir elgesiui vadovų bei organizacijos atžvilgiu (Cohen-Charash, Spector, 2001). Šis tyrimas patvirtino, kad suvoktas skirstymo teisingumas yra susijęs ne tik su nuostatomis ir elgesiu darbo atžvilgiu (darbo atlikimu ir pasitenkinimu darbu), bet ir nuostatomis bei elgesiu vadovų atžvilgiu (pasitikėjimu vadovu ir vadovybe) ir organizacijos atžvilgiu (įsipareigojimu organizacijai, ketinimu išeiti ir pilietišku elgesiu).

Tyrimas taip pat atskleidė, kad suvokto skirstymo teisingumo sąsajos su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu priklauso nuo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų, kuriuose skirstymo teisingumo vertinimai suformuojami. Nustatyta, kad veiklos vertinimo skirstymo teisingumas nėra susijęs darbuotojų nuostatomis ir elgesiu, darbo užmokesčio skirstymo teisingumas leidžia

prognozuoti darbo atlikimą ir ketinimą išeiti, papildomo atlygio skirstymo teisingumas yra susijęs su pasitenkinimu darbu, pasitikėjimu vadovu ir ketinimu išeiti. Galiausiai, didžiausią svarbą turi tobulėjimo galimybės skirstymo teisingumas, kadangi jis prognozuoja ir pasitenkinimą darbu, ir darbuotojų nuostatas bei elgesį vadovų ir organizacijos atžvilgiu. Minėti rezultatai patvirtina konteksto svarbą teisingumo vertinimams, kurio galimą įtaką pabrėžė keletas autorių (pavyzdžiui, Gilliland, Paddock, 2002). Taigi vertinant skirstymo teisingumo poveikį, derėtų atsižvelgti į situaciją, kurioje skirstymo teisingumo vertinimai yra formuojami.

Tyrimo rezultatai atskleidė suvokto organizacijos teisingumo kaip tarpinio kintamojo tarp suvokto skirstymo teisingumo ir darbuotojo nuostatų bei elgesio vaidmenį. Žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų teisingumas prognozuoja darbo atlikimą, pasitikėjimą vadovybe, įsipareigojimą organizacijai, ketinimą ją palikti bei pilietišką elgesio organizacijos atžvilgiu ne tiesiogiai, bet per organizacijos teisingumą. Tai atitinka M. L. Ambrose ir M. Schminke (2009) tyrimo rezultatus, rodančius, jog organizacijos teisingumas tarpininkauja tarp atskirų teisingumo tipų ir darbuotojų nuostatų bei elgesio reakcijų. Tuo tarpu pasitenkinimas darbu ir pasitikėjimas vadovu tik iš dalies priklauso nuo organizacijos teisingumo. Darbuotojų pasitenkinimą darbu lemia ne tik tai, kiek teisinga suvokiama organizacija, bet ir kiek teisingas yra jiems teikiamas papildomas atlygis ir galimybės tobulėti. Tai patvirtina papildomo atlygio ir tobulėjimo galimybių svarbą darbuotojų pasitenkinimui darbu (Owens, 2006; Kuvaas, 2008; Tremblay et al., 1998, 2000). Tuo tarpu pasitikėjimas vadovu priklauso nuo darbo užmokesčio ir papildomo atlygio (natūrinio ir finansinio) skirstymo teisingumo. Kitais žodžiais tariant, kuo teisingiau yra atlyginama už darbą, tuo didesnis pasitikėjimas vadovu. Šis rezultatas yra priešingas skirtingų efektų požiūriui ir jį patvirtinantiems tyrimams (pavyzdžiui, Folger, Konovsky, 1989), rodantiems, kad nuostatos ir elgesys vadovų atžvilgiu priklauso nuo suvokto procedūros ir (ar) sąveikos teisingumo. Tačiau kadangi pasitikėjimas vadovu apima priklausomybę nuo jo veiksmų ir lūkesčius, kad vadovas atliks

darbuotojui svarbius veiksmus (Konovsky, Pugh, 1994), logiška, jog teisingi sprendimai didina pasitikėjimą vadovu. Kadangi darbo užmokestis ir papildomas atlygis yra svarbūs darbuotojui, nenuostabu, kad jų teisingumas didina pasitikėjimą vadovu.

Apibendrinant, suvoktas skirstymo teisingumas yra susijęs su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu darbo, vadovų ir organizacijos atžvilgiu. Be to, suvoktas žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo teisingumas prognozuoja darbo atlikimą, pasitikėjimą vadovybe, įsipareigojimą organizacijai, ketinimą ją palikti bei pilietišką elgesio organizacijos atžvilgiu ne tiesiogiai, bet per organizacijos teisingumą. Tuo tarpu pasitenkinimas darbu bei pasitikėjimas vadovybe priklauso ne tik nuo visos organizacijos, bet ir atskirų sprendimų skirstymo teisingumo. Darbuotojų pasitenkinimas priklauso nuo papildomo atlygio ir galimybės tobulėti skirstymo teisingumo, pasitikėjimas vadovu – nuo darbo užmokesčio ir papildomo atlygio (natūrinio ir finansinio) skirstymo teisingumo.

4.3.2. Procedūros ir organizacijos teisingumo sąsajos su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu darbo, vadovų ir organizacijos atžvilgiu

Suvoktas procedūros teisingumas dažniausiai siejamas su nuostatomis ir elgesiu organizacijos atžvilgiu (Cohen-Charash, Spector, 2001; Colquitt et al., 2001), kadangi darbuotojai suvokia organizacijas kaip atsakingas už taikomas procedūras (Masterson, Taylor, 1996; Masterson et al., 2000). Šis tyrimas atskleidė, kad nuo suvokto procedūros teisingumo priklauso nuostatos ir elgesys ne tik organizacijos atžvilgiu, bet ir darbo bei vadovų atžvilgiu. Maža to, buvo nustatyta, kad procedūros teisingumo vaidmuo organizacijoje priklauso nuo konteksto. Kitaip sakant, skirtingų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų procedūros teisingumas atlieka skirtingą vaidmenį organizacijoje. Didžiausias vaidmuo tenka veiklos vertinimo procedūros teisingumui, kuris susijęs su visomis darbuotojų nuostatomis ir elgesiu, išskyrus pasitikėjimą vadovybe, ir tobulėjimo galimybių procedūros teisingumui, kuris taip pat

susijęs su visomis darbuotojų nuostatomis ir elgesiu, išskyrus darbo atlikimą ir pilietišką elgesį. Tuo tarpu darbo užmokesčio ir papildomo atlygio procedūros teisingumas yra susiję tik su pasitikėjimu vadovu. Minėti rezultatai patvirtina konteksto svarbą teisingumo vertinimams, kurio galimą įtaką pabrėžė S. W. Gillilandas ir L. Paddock (2005). Taigi vertinant procedūros teisingumą bei jo vaidmenį organizacijoje derėtų atsižvelgti į situaciją, kurioje procedūros teisingumo vertinimai yra formuojami.

Tyrimas atskleidė, kad organizacijos teisingumas atlieka tarpinio kintamojo tarp suvokto procedūros teisingumo ir darbuotojo nuostatų bei elgesio vaidmenį. Suvokto procedūros teisingumo ir darbo atlikimo, pasitikėjimo vadovybe, įsipareigojimo organizacijai, ketinimo ją palikti bei pilietiško elgesio organizacijos sąsajos yra ne tiesioginės, bet priklauso nuo organizacijos teisingumo. Tuo tarpu pasitenkinimo darbu ir pasitikėjimo vadovu atžvilgiu, organizacijos teisingumas atlieka tik dalinio tarpininko vaidmenį. Tiksliau, pasitenkinimas darbu priklauso nuo ne tik nuo to, kiek teisinga suvokiama organizacija, bet ir kiek teisingos veiklos vertinimo ir tobulėjimo galimybių procedūros. Tai atitinka tyrimus, rodančius teisingų papildomo atlygio ir tobulėjimo galimybių procedūrų svarbą darbuotojų pasitenkinimui darbu (Owens, 2006; Kuvaas, 2008; Tremblay et al., 1998, 2000). Tuo tarpu pasitikėjimas vadovu priklauso nuo veiklos vertinimo, darbo užmokesčio ir papildomo atlygio procedūrų teisingumo. Taigi kuo teisingesnės procedūros yra taikomos veiklai vertinti, sprendimams dėl darbo užmokesčio ir papildomo atlygio priimti, tuo didesnis pasitikėjimas vadovu. E. A. Lindo ir T. R. Tylerio (1988, cit. Konovsky, Pugh, 1994) teigimu, teisingos procedūros yra vienas iš pagrindinių pasitikėjimo vadovu šaltinių. Teisingos procedūros skatina pasitikėjimą vadovu, kadangi užtikrina ilgalaikį teisingą elgesį su darbuotojais.

4.3.3. Sąveikos ir organizacijos teisingumo sąsajos su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu darbo, vadovų ir organizacijos atžvilgiu

Sąveikos teisingumo svarbą organizacijoje nagrinėjantys tyrimai dažniausiai sieja jį su nuostatomis ir elgesiu sprendimus priimančio asmens atžvilgiu (Masterson et al., 2000). Šiame tyrime buvo nustatyta, kad suvoktas sąveikos teisingumas yra susijęs ne tik su pasitikėjimu vadovu ir vadovybe, bet ir su pasitenkinimu darbu, įsipareigojimu organizacijai ir ketinimu išeiti. Taip pat buvo nustatyta, kad suvoktas sąveikos teisingumas nėra susijęs su pilietišku elgesiu ir darbo atlikimu. Tai atitinka tyrimus, rodančius teisingo tarpasmeninio elgesio su darbuotojais svarbą (Bies, Moag, 1986; Moorman, 1991; Barling, Phillips, 1993; Masterson et al., 2000).

Tyrimu taip pat atskleista, kad sąveikos teisingumo vaidmuo organizacijoje priklauso nuo konteksto. Kitaip sakant, skirtingų žmoniškųjų išteklių valdymo sprendimų sąveikos teisingumas atlieka skirtingą vaidmenį organizacijoje. Pavyzdžiui, suvoktas veiklos vertinimo sąveikos teisingumas yra susijęs tik su pasitikėjimu vadovu. Darbo užmokesčio sąveikos teisingumas nėra susijęs nei su viena nuostata ar elgesiu darbo, organizacijos ir vadovų atžvilgiu. Tuo tarpu suvoktas papildomo atlygio ir tobulėjimo galimybių sąveikos teisingumas yra susijęs su įsipareigojimu organizacijai ir ketinimu išeiti, pasitikėjimu vadovu, pasitenkinimu darbu, o suvoktas tobulėjimo galimybės sąveikos teisingumas – dar ir su pasitikėjimu vadovybe.

Organizacijos teisingumas atlieka tarpinio kintamojo tarp suvokto sąveikos teisingumo ir darbuotojo nuostatų bei elgesio vaidmenį. Jis pilnai tarpininkauja tarp žmoniškųjų išteklių valdymo sprendimų suvokto sąveikos teisingumo ir darbo atlikimo, pasitikėjimo vadovybe, įsipareigojimo organizacijai, ketinimo ją palikti bei pilietiško elgesio organizacijos atžvilgiu. Tuo tarpu pasitenkinimo darbu ir pasitikėjimo vadovu atžvilgiu, organizacijos teisingumas atlieka tik dalinio tarpininko vaidmenį: pasitenkinimas darbu priklauso ne tik nuo organizacijos teisingumo, bet ir suvokto tobulėjimo galimybės sąveikos teisingumo, o pasitikėjimas vadovu – nuo veiklos

vertinimo ir mokymosi galimybių sąveikos teisingumo. Tai patvirtina tyrimų, rodančių mokymosi (Owens, 2006) ir karjeros (Witt, Nye, 1992) galimybių svarbą pasitenkinimui darbu.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad darbuotojai, reaguodami į organizaciją ir vadovybę, remiasi organizacijos kaip visumos teisingumo vertinimais. Kuo organizacijos elgesys su darbuotoju suvokiamas kaip teisingesnis, tuo geriau darbuotojai atlieka savo darbą, labiau pasitiki organizacijos vadovybe, yra labiau įsipareigoję organizacijai, pasižymi mažesniu ketinimu ją palikti ir pilietiškesniu elgesiu jos atžvilgiu. Tai atitinka socialinių mainų teoriją, teigiančią, kad jei su darbuotojais elgiamasi teisingai, jie yra linkę atsilyginti organizacijai teigiamomis nuostatomis ir jai naudingu elgesiu (Blau, 1964, cit. pg. Masterson et al., 2000). Gauti rezultatai taip pat patvirtina E. A. Lindo (2001a) teisingumo euristicos teoriją, teigiančią, kad darbuotojai reaguoja į visuminius teisingumo vertinimus. Tačiau nors E. A. Lindo (2001a) teigimu, teisingumo vertinimai geriausiai paaiškina pasitikėjimą vadovais ir paklusnumą jiems, akivaizdu, kad organizacijos teisingumo vaidmuo organizacijoje yra daug platesnis – jis padeda paaiškinti ne tik pasitikėjimą vadovybe, bet ir nuostatas bei elgesį visos organizacijos atžvilgiu bei nusako darbo atlikimą. Tuo tarpu pasitenkinimas darbu ir pasitikėjimas vadovu priklauso ne tik nuo organizacijos teisingumo, bet ir atskirų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo. Taigi atskirų sprendimų teisingumas ne tik formuoja organizacijos kaip visumos teisingumą, bet ir atlieka savitą vaidmenį organizacijoje, prognozuodami pasitikėjimą vadovu ir pasitenkinimą darbu. Kadangi, kaip teigia daugiašaltinio teisingumo modelis, darbuotojai skiria ir atitinkamai skirtingai reaguoja į skirtingus (ne)teisingumo šaltinius, t. y. vadovus ir organizaciją (Cropanzano et al., 2001a), tikėtina, kad darbuotojai priskiria atsakomybę už tam tikrus sprendimus ne organizacijai, bet vadovui, todėl ir jų teisingumas lemia pasitikėjimą vadovu. Tuo tarpu pasitenkinimas darbu apima emocines reakcijas įvairių darbo aspektų atžvilgiu (Fields, 2002),

todėl logiška, jog jis priklauso ne tik nuo organizacijos, bet atskirų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų teisingumo. Galiausiai, svarbu pabrėžti tai, kad nepriklausomai nuo atskirų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo, organizacijos teisingumas visuomet prognozuoja darbuotojų nuostatas ir elgesį. Tai dar kartą patvirtina organizacijos, kaip visumos, teisingumo svarbą.

Vis dėlto vertėtų atkreipti dėmesį į tai, kad nuo organizacijos teisingumo labiau priklauso darbuotojų nuostatos nei elgesys. Tą savo teorinių ir empirinių teisingumo darbų apžvalgoje yra pabrėžę J. A. Colquittas ir J. Greenbergas (2004), metaanalitiniais tyrimais patvirtinę Y. Cohen-Charash ir P. E. Spectoras (2001) bei J. A. Colquittas ir kt. (2001). M. L. Ambrose ir M. Schminke (2009) tyrimu nustatė, jog organizacijos teisingumas paaiškina tik 3% ir 6% procentus atitinkamai pilietiško elgesio ir darbo atlikimo. G. S. Leventhalio (1980) teigimu, teisingumas yra tik viena iš motyvacijos jėgų, turinčių įtakos individų elgesiui. Iš tiesų, vargu ar galima tikėtis pastebimo darbo atlikimo ar pilietiško elgesio sumažėjimo po neteisingo sprendimo, ypač jei darbuotojui kyla darbo užmokesčio sumažėjimo ar net darbo praradimo grėsmė. D. W. Organo (1977, cit. pg. Moorman, 1991) teigimu, kadangi darbuotojų elgesį, įskaitant darbo atlikimą ir pilietišką elgesį, lemia daug situacinių veiksnių, dažnai sunku nustatyti teisingumo poveikį jam. Kita vertus, organizacijos teisingumas prognozuoja darbuotojų elgesį ir tais atvejais, kuomet to nedaro atskirų sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumas. Tai pagrindžia organizacijos teisingumo įtraukimo į tyrimus būtinumą, kurį pabrėžė J. A. Colquittas ir J. C. Shawas (2005) ir paaiškina, kodėl kai kuriais atvejais tyrėjams nepavyko nustatyti atskirų teisingumo tipų ir elgesio sąsajų.

Šis tyrimas, nagrinėdamas organizacijos teisingumo prielaidas skirtinguose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose ir jo sąsajas su darbuotojų nuostatomis bei elgesiu, įneša savo indėlį į teisingumo organizacijoje sampratą. Organizacijos teisingumo, kaip tarpininko, vaidmuo, turėtų paskatinti kitaip mąstyti apie teisingumą organizacijoje. Tai nereiškia,

kad atskirų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų teisingumo ir jo tipų tyrimai turėtų sumažėti, priešingai – tais atvejais, kuomet yra nagrinėjama teisingumo svarba organizacijoje, yra naudinga įtraukti į tyrimus organizacijos, kaip visumos, teisingumo vertinimus. Juolab kad ši tyrimų perspektyva ilgą laiką buvo apleista.

4.4. Skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo taisyklių vaidmuo skirtinguose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose

Paprastai sutariama, kad darbuotojo atžvilgiu priimamų sprendimų atitiktis teisingumo taisyklėms yra pagrindinės teisingumo organizacijoje prielaidos (Cropanzano et al., 2001b). Visgi J. A. Colquitto ir kt. (2001) atlikta metaanalizė parodė, kad teisingumą nagrinėjančiose tyrimuose teisingumo taisyklės paaiškina tik apie pusę suvokto teisingumo vertinimų variacijos. Šiame tyrime žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų atitiktis teisingumo taisyklėms paaiškina nuo 45 iki 85 % žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų suvokto teisingumo variacijos. J. A. Colquitto ir J. C. Shawo (2005) teigimu, tai gali priklausyti nuo individo emocinės būsenos ir nuo to, kad tiesioginis teisingumo vertinimas pasižymi didesniu moraliniu atspalviu nei netiesioginis, atitiktimi teisingumo taisyklėms pagrįstas teisingumo vertinimas. Be to, minėtų autorių teigimu, teisingumo vertinimai pasiduoda aureolės klaidai, todėl, pavyzdžiui, savimi pasitikintis, lengvai bendraujantis vadovas, tikėtina, bus vertinamas kaip teisingesnis nei kuklus, nekalbus vadovas.

Toliau išsamiau aptarsime skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo taisyklių vaidmenį formuojant skirtingų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų teisingumą.

4.4.1. Skirstymo teisingumo taisyklių vaidmuo

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad skirstymo teisingumas skirtinguose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose priklauso nuo tų pačių teisingumo taisyklių, tačiau jų svarba skirtinguose sprendimuose skiriasi. Didžiausią svarbą suvoktam skirstymo teisingumui turi įnašo ir poreikių taisyklės, o nuo lygybės taisyklės suvoktas skirstymo teisingumas nepriklauso nė viename tirtame žmogiškųjų išteklių valdymo sprendime. Įnašo taisyklė didžiausią svorį įgyja darbo užmokesčio sprendimuose, kiek mažesnę – veiklos vertinimo ir tobulėjimo galimybių sprendimuose. Tuo tarpu papildomo atlygio sprendimuose suvoktas skirstymo teisingumas nėra susijęs su papildomo atlygio atitiktimi darbuotojų įnašui. Galiausiai, poreikių taisyklė įgyja didžiausią svarbą papildomo atlygio ir tobulėjimo galimybių sprendimuose, kiek mažesnę – veiklos vertinimo ir darbo užmokesčio sprendimuose.

Tyrimu taip pat buvo nustatyta, kad skirstymo teisingumo taisyklių svarba suvoktam skirstymo teisingumui iš dalies priklauso nuo sprendimo palankumo darbuotojui. Darbuotojui nepalankaus sprendimo atveju suvoktas skirstymo teisingumas priklauso nuo lygybės taisyklės veiklos vertinimo ir darbo užmokesčio sprendimuose, o darbuotojui palankaus sprendimo atveju įnašo ir poreikių taisyklės įgyja dar didesnę svorį darbo užmokesčio sprendimuose.

Galiausiai, skirstymo teisingumas visuose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose priklauso nuo sprendimo palankumo darbuotojui: jei priimamas darbuotojui palankus sprendimas, jis suvokiamas kaip teisingesnis.

Toliau išsamiau apžvelgsime skirstymo teisingumo prielaidas skirtinguose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose.

Veiklos vertinimas

Remiantis tyrimo rezultatais, suvoktas veiklos vertinimo skirstymo teisingumas priklauso nuo atitikties darbuotojų įnašui į veiklą ir poreikiams. Įnašo taisyklės svarba suvoktam veiklos vertinimo skirstymo teisingumui yra

natūrali atsižvelgiant į patį vertinimo tikslą, t. y. darbuotojo atlikto darbo, pasiektų tikslų vertinimą. Iš esmės visuose veiklos vertinimo teisingumo tyrimuose suvoktas skirstymo teisingumas remiasi atitiktimi darbuotojų įnašui (pavyzdžiui, Greenberg, 1986). Tai susiję su įsitikinimu, kad darbuotojų vertinimas atsižvelgiant į jų indėlį į veiklą skatina produktyvumą (Leventhal, 1976; Adams, 1965). Tyrimu taip pat nebuvo nustatyta ryšio tarp veiklos vertinimo rezultato vienodumo visiems darbuotojams ir suvokto veiklos vertinimo skirstymo teisingumo. S. W. Gillilando ir L. Paddock (2005) teigimu, vienodas visų darbuotojų vertinimas galimas kolektyvinės, bet ne individualios veiklos atveju. Tačiau svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad lygybės taisyklės svoris priklauso nuo sprendimo palankumo darbuotojui. Jei yra priimamas darbuotojui palankus sprendimas, lygybės taisyklė yra neigiamai susijusi su suvoktu veiklos vertinimo skirstymo teisingumu. Kitais žodžiais tariant, aukštas veiklos vertinimo rezultatas suvokiamas kaip teisingesnis, kuomet nėra vienodas visiems darbuotojams. Tai gali būti aiškinama atribucijos teorija: kuomet darbuotojų veikla vertinama skirtingai, veiklos vertinimo rezultatas priskiriamas ne vertinimo sistemai, bet atliekamos vidinės atribucijos, todėl didėja suvoktas veiklos vertinimo teisingumas ir pasitenkinimas juo (Brockner et al., 2003). Be to, nuo veiklos vertinimo rezultato palankumo priklauso ir suvoktas veiklos vertinimo skirstymo teisingumas, t. y. kuo aukštesnis veiklos vertinimo rezultatas, tuo jis suvokiamas kaip teisingesnis. Tai patvirtina instrumentinę skirstymo teisingumo svarbą, t. y. darbuotojai vertina tokius skirstymo būdus, kurie jiems teikia didžiausią naudą (Leventhal, 1980; Leventhal et al., 1980), ir yra linkę pervertinti savo pastangas (Erdogan, 2001).

Šiek tiek netikėta yra poreikių taisyklės svarba veiklos vertinimo sprendimuose. Tyrimo rezultatai parodė, jog darbuotojai vertina veiklos vertinimo rezultata kaip teisingesni, kuomet jis atitinka jų poreikius. Nors S. W. Gillilando ir L. Paddock (2005) teigimu darbuotojų poreikiais pagrįstas veiklos vertinimas sunkiai įsivaizduojamas organizacijoje, tokį rezultatą galėjo lemti veiklos vertinimo tikslas ir rezultatų panaudojimas kitiems žmoniškųjų

išteklių valdymo sprendimams priimti. Pavyzdžiui, jei veiklos vertinimo rezultatais grindžiami sprendimai dėl darbo užmokesčio nustatymo, o darbuotojo poreikius atitiktų didesnis darbo užmokestis, tikėtina, kad darbuotojas teiks pirmenybę poreikių taisyklei ir veiklos vertinime. Tai ypač tikėtina atsižvelgiant į tai, kad įnašo ir poreikių taisyklių svoris suvoktam skirstymo teisingumui yra iš esmės vienodas.

Apibendrinant, veiklos vertinimo skirstymo teisingumas priklauso nuo vertinimo rezultatų atitikties darbuotojų įnašui į veiklą ir poreikiams, o darbuotojui palankaus sprendimo atveju pirmenybė teikiama nevienodam veiklos vertinimo rezultatui.

Darbo užmokestis

Tyrimo rezultatai parodė, jog suvoktas darbo užmokesčio skirstymo teisingumas labiausiai priklauso nuo darbo užmokesčio atitikties darbuotojų įnašui į veiklą ir šiek tiek mažiau – nuo atitikties darbuotojų poreikiams. Suvokto skirstymo teisingumo priklausomybė nuo atitikties darbuotojų įnašui į veiklą atitinka pirmųjų teisingumo tyrimų rezultatus, rodančius, jog atlygis suvokiamas kaip teisingiausias, kuomet atitinka atliktą darbą (pavyzdžiui, Adams, 1965; Austin, Walster, 1974). Tyrimo rezultatai atskleidžia ir iki šiol neįvertintą poreikių taisyklės svarbą darbo užmokesčio sprendimuose. Darbuotojai vertina darbo užmokestį kaip teisingesnį, kuomet jis atitinka jų poreikius. Tai atitinka M. Tremblay ir kt. (1997, 2000) tyrimus, parodžiusius, kad darbuotojai yra labiau patenkinti darbo užmokesčiu kuomet jis atitinka ne tik jų įnašą į veiklą, bet ir poreikius. M. Tremblay ir kt. (2000) nuomone, poreikiais pagrįstas darbo užmokestis vertinamas kaip teisingas tarp mažesnį darbo užmokestį gaunančiųjų.

Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kas skirstymo teisingumo taisyklių svoris priklauso nuo sprendimo dėl darbo užmokesčio palankumo darbuotojui. Įnašo ir poreikių taisyklių svoris padidėja darbo užmokesčio didinimo situacijoje. Tuo tarpu lygybės taisyklė įgyja neigiamą svorį darbuotojui palankaus sprendimo atveju, o teigiamą – darbuotojui nepalankaus sprendimo

atveju. Kitais žodžiais tariant, didinant darbo užmokestį, jis vertinamas kaip teisingesnis, kuo labiau atitinka darbuotojų įnašą į veiklą, poreikius ir kuo mažiau vienodas yra visiems darbuotojams. Tuo tarpu kuomet priimamas sprendimas darbo užmokesčio nekeisti arba jį mažinti, jis vertinamas kaip teisingesnis, kuo vienodesnis visiems darbuotojams yra. Taigi nepaisant kai kurių tyrimų, rodančių, jog tam tikrose situacijose vienodas darbo užmokesčio paskirstymas yra suvokiamas kaip teisingas (Yuchtman, 1973, cit. pg. Leventhal, 1980; Folger et al., 1995, cit. pg. Gilliland, Paddock, 2005; Schmitt, Marwell, 1972), šis tyrimas atskleidė, jog vienodas darbo užmokesčio paskirstymas vertinamas kaip teisingas tik tuomet, kai darbo užmokestis yra mažinamas, o visiems vienodas darbo užmokesčio padidinimas vertinamas kaip mažiau teisingas. Kadangi lygybės taisyklė skatina grupės narių solidarumą ir bendradarbiavimą (Leventhal et al., 1980, Leventhal, 1980), akivaizdu, jog solidarumas tampa ypač svarbiu darbuotojams nepalankiose situacijose. Tuo tarpu palankiose situacijose didesnis dėmesys skiriamas individualaus darbuotojo įnašo ir poreikių vertinimui.

Teisingumo taisyklių svorio priklausomybė nuo sprendimo palankumo darbuotojui empiriškai patvirtina dar Leventhalio (1976, 1980) išsakytą idėją, jog darbuotojai renkasi tuos skirstymo būdus, kurie jiems teikia palankiausių rezultatus. Tą patvirtina ir šiuo tyrimu nustatyta suvokto darbo užmokesčio teisingumo priklausomybė nuo sprendimo palankumo darbuotojui. Taigi nepriklausomai nuo skirstymo būdo, sprendimas dėl darbo užmokesčio vertinamas kaip teisingesnis, kuomet yra priimamas sprendimas jį didinti.

Papildomas atlygis

Tyrimu nustatyta, jog papildomas atlygis vertinamas kaip teisingas, kuomet atitinka darbuotojų poreikius ir nepriklauso nuo atitikties darbuotojų įnašui į veiklą ir vienodo paskirstymo. Tai patvirtina esamų tyrimų rezultatus, rodančius poreikių taisyklės svarbą papildomo atlygio sprendimuose (pavyzdžiui, Tremblay et al., 1997, 1998, 2000; Davis, Ward, 1995; Martin, Bennett, 1996). Papildomo atlygio paskirstymas atsižvelgiant į darbuotojų

poreikius geriausiai atitinka pagrindinį papildomo atlygio tikslą, t. y. organizacijos rūpestį asmenine darbuotojų gerove (Deutsch, 1975; Leventhal, 1980).

Atskirai įvertinus skirstymo teisingumo taisyklių svorį piniginio ir natūrinio papildomo atlygio sprendimuose, skirtumų nebuvo rasta. Kitais žodžiais tariant, nepriklausomai nuo papildomo atlygio pobūdžio, jis vertinamas kaip teisingas, kuomet skirstomas remiantis darbuotojų poreikiais. Tačiau skirstymo taisyklių svoris piniginio ir natūrinio papildomo atlygio sprendimuose pasirodė priklausęs nuo sprendimo palankumo. Kuomet priimamas sprendimas suteikti darbuotojui papildomą piniginį atlygį, jis vertinamas kaip teisingesnis, jei atitinka darbuotojo įnašą į veiklą. Taigi viena vertus nors piniginis papildomas atlygis savo forma yra panašus į darbo užmokestį, būtų galima teigti, kad jis nėra vertinamas kaip darbo užmokesčio dalis, kadangi jo teisingumas iš dalies priklauso nuo kitokių nei darbo užmokestis skirstymo taisyklių. Kita vertus, darbuotojui palankaus sprendimo atveju, papildomo piniginio atlygio teisingumui tampa svarbi jau kita skirstymo teisingumo taisyklė – įnašo taisyklė. Pastaruoju atveju, tikėtina, kad darbuotojui teikiamas papildomas piniginis atlygis suvokiamas ne tik kaip organizacijos rūpestis asmenine darbuotojo gerove, bet ir kaip atlygis už veiklą, todėl reikalauja tikslesnio įnašo į veiklą vertinimo. Tuo tarpu priimant sprendimą dėl natūrinio papildomo atlygio, darbuotojui nepalankaus sprendimo atveju, suvoktas papildomo atlygio teisingumas stipriau priklauso nuo atitikties darbuotojų poreikiams nei darbuotojui palankaus sprendimo atveju. Kitaip sakant, sprendimas nesuteikti darbuotojui papildomo atlygio vertinamas kaip teisingesnis, kuo labiau atitinka darbuotojo poreikius. Kaip teigia G. S. Leventhalis (1976), darbuotojui nepalankus sprendimas skatina labiau juo pasidomėti, todėl ir jo atitiktis poreikiams tampa svarbesnė vertinant teisingumą.

Galiausiai tyrimo rezultatai parodė, jog suvokiamas papildomo atlygio skirstymo teisingumas yra didesnis darbuotojui palankaus sprendimo atveju,

kas patvirtina instrumentinę skirstymo teisingumo svarbą (Leventhal, 1976; 1980).

Apibendrinant, papildomo atlygio – tiek piniginio, tiek natūrinio – teisingumas priklauso nuo jo atitikties darbuotojų poreikiams ir sprendimo palankumo darbuotojui.

Tobulėjimo galimybė

Kaip atskleidžia tyrimo rezultatai, suvoktas tobulėjimo galimybių skirstymo teisingumas labiausiai priklauso nuo atitikties darbuotojų poreikiams ir šiek tiek mažiau – nuo atitikties darbuotojų įnašui. Be to, skirstymo teisingumo taisyklių svoris priklauso nuo tobulėjimo galimybių pobūdžio.

Mokymosi galimybių sprendimuose, suvoktas skirstymo teisingumas labiausiai priklauso nuo poreikių taisyklės ir šiek tiek mažiau – nuo įnašo taisyklės. Kitais žodžiais tariant, sprendimai dėl mokymosi galimybių vertinami kaip teisingesni, kuo labiau jie atitinka darbuotojų poreikius ir įnašą. Mokymosi galimybių atitiktis darbuotojų poreikiams atrodo natūrali atsižvelgiant į tai, jog kiekvienas darbuotojas pasižymi individualiais mokymosi poreikiais. Be to, kaip teigia M. Deuschas (1975), kai grupė rūpinasi savo narių tobulėjimu ir gerove, skirstymas pagal poreikius yra teisingiausias. Mokymosi galimybių teisingumo priklausomybė nuo darbuotojų įnašo į veiklą rodo, jog tam tikrais atvejais darbuotojui teikiama galimybė tobulėti gali būti vertinama kaip atlygis už atliktą veiklą, pavyzdžiui, dalyvavimas konferencijose, parodose (Kuvaas, 2008). Maža to, įnašo taisyklė tampa dar svarbesnė darbuotojui palankaus sprendimo atveju: suteikiant darbuotojui galimybę mokytis, toks sprendimas vertinamas kaip teisingesnis, jei atitinka darbuotojo indėlį į veiklą. Galiausiai, kaip rodo ir ankstesni tyrimai (pavyzdžiui, Kuvaas, 2008; Owens, 2006), darbuotojai vertina sprendimą dėl mokymosi galimybių kaip teisingesnį, jei jiems tokia galimybė suteikiama.

Karjeros galimybių suvoktas skirstymo teisingumas priklauso nuo atitikties darbuotojų įnašui į veiklą. Tai patvirtina ankstesnių tyrimų rezultatus, rodančius, jog organizacijos teikiamos karjeros galimybės suvokiamos kaip

teisingos, jei yra paremtos atlikta veikla (Bish et al., 2004; Beehr et al., 2004). Be to, sprendimas dėl karjeros galimybių yra vertinamas kaip teisingesnis, kuomet priimamas darbuotojui palankus sprendimas, t. y. kuomet karjeros galimybė yra suteikiama (Kaplan, Ferris, 2001; Beehr et al., 2004; Schwarzwald et al., 1992). Maža to, nors suvoktas karjeros galimybių teisingumas nepriklauso lygybės taisyklės, ši taisyklė įgyja teigiamą svorį darbuotojui nepalankaus sprendimo atveju ir neigiamą svorį – darbuotojui palankaus sprendimo atveju. Kitaip sakant, jei darbuotojui karjeros galimybė nėra suteikiama, toks sprendimas vertinamas kaip teisingesnis, jei yra vienodas visiems darbuotojams. Ir priešingai, kuomet priimamas sprendimas suteikti karjeros galimybę, jis vertinamas kaip teisingesnis, jei nėra vienodas kitiems darbuotojams. Taigi, kaip teigė G. S. Leventhalis (1980) lygybės taisyklės įgyvendinamas solidarumas tampa svarbesnis nepalankaus sprendimo atveju.

Apibendrinant, suvoktas mokymosi ir karjeros galimybių skirstymo teisingumas priklauso nuo skirtingų skirstymo teisingumo taisyklių. Mokymosi galimybių suvoktas teisingumas priklauso nuo atitikties darbuotojų poreikiams, karjeros galimybių – nuo atitikties darbuotojų įnašui. Sprendimai tiek dėl mokymosi, tiek dėl karjeros galimybių yra vertinami kaip teisingesni, kuomet yra palankūs darbuotojui.

4.4.2. Procedūros teisingumo taisyklių vaidmuo

Įvertinus procedūros teisingumo prielaidas skirtinguose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose, nustatyta, kad procedūros teisingumas visuose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose priklauso nuo tų pačių teisingumo taisyklių. Didžiausią svarbą procedūros teisingumui visuose sprendimuose įgyja tikslumo taisyklė, šiek tiek mažesnę – balso teisės taisyklė, o nuoseklumo taisyklė yra neigiamai susijusi veiklos vertinimo ir darbo užmokesčio procedūros teisingumu. Be to, procedūros teisingumo taisyklių svoris kai kuriuose sprendimuose priklauso nuo sprendimo palankumo darbuotojui. Darbuotojui palankaus sprendimo atveju, tikslumo ir balso teisės taisyklės

įgyja didesnę svorį darbo užmokesčio sprendimuose, nepalankaus sprendimo atveju – tikslumo taisyklė įgyja didesnę svorį tobulėjimo galimybių sprendimuose. Galiausiai, visuose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose nuo sprendimo palankumo priklauso suvoktas procedūros teisingumas: kuomet priimamas darbuotojui palankus sprendimas, jam priimti taikomos procedūros vertinamos kaip teisingesnės.

Toliau išsamiau apžvelgsime procedūros teisingumo prielaidas skirtinguose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose.

Veiklos vertinimas

Tyrimo rezultatai atkleidė, jog veiklos vertinimo procedūrų suvoktas teisingumas labiausiai priklauso nuo procedūrų tikslumo, šiek tiek mažiau – nuo balso teisės taisyklės ir atvirkščiai priklauso nuo procedūrų nuoseklumo. Tikslumo ir balso teisės taisyklės svarbą veiklos vertinimo sprendimuose patvirtina nemažai tyrimų (Folger et al., 1992, cit. pg. Konovsky, 2000; Greenberg, 1986; Landy et al., 1978; Jones et al., 1999; Korsgaard, Roberson, 1995; Dipboye, de Pontbriand, 1981; Stratton, 1988; Barclay, Harland, 1995). Darbuotojai suvokia veiklos vertinimo procesą kaip teisingesnį, kuomet vertintojas išmano vertinamo darbuotojo veiklą ir yra nešališkas, veiklos vertinimo kriterijai yra nešališki ir darbuotojai yra etiškai ir tiksliai apie juos informuojami, o sprendimas priimamas remiantis tikslia, etiškai surinkta informacija. Be to, veiklos vertinimo proceso teisingumas priklauso nuo darbuotojams teikiamos galimybės dalyvauti veiklos vertinimo procese, apeliuoti dėl veiklos vertinimo kriterijų ir veiklos vertinimo rezultato, išsakyti savo nuomonę bei užtikrinti, kad veiklos vertinimo procesas atitiktų jų interesus.

Tyrimo rezultatai šiek tiek netikėtai atkleidė neigiamą nuoseklumo taisyklės svorį suvoktam veiklos vertinimo procedūros teisingumui. Kitaip sakant, nuoseklus veiklos vertinimo procedūrų taikymas turi neigiamos įtakos suvoktam procedūros teisingumui. Vienas iš galimų paaiškinimų galėtų būti tas, jog darbuotojai gali neturėti arba turėti mažai informacijos apie kitų

darbuotojų veiklos vertinimo procesą. Be to, kadangi veiklos vertinimas yra susiję su individualiu darbu, darbuotojai vargu ar tikisi visiems vienodo vertinimo (Gilliland, Paddock, 2005). Maža to, kaip teigia G. S. Leventhalis ir kt. (1980), darbuotojai teikia pirmenybę tokioms procedūroms, kurios atitinka norimus skirstymo rezultatus. Kadangi šiame tyrime skirstymo teisingumas nepriklauso nuo lygybės taisyklės, o palankaus sprendimo atveju visiems vienodi veiklos vertinimo rezultatai vertinami kaip mažiau teisingi, natūralu kad ir vienodos procedūros yra vertinamos kaip mažiau teisingos.

Tyrimo rezultatai prisideda prie tyrimų, liudijančių vertinimo rezultato palankumo įtaką suvoktam procedūros teisingumui (pavyzdžiui, Dipboye, de Pontbriand, 1981). Viena vertus, tai patvirtina J. Thibauto ir L. Walkerio (1975) instrumentinį procedūros teisingumo modelį, teigiantį, jog domėjimasis teisingomis procedūromis kyla iš įsitikinimo, kad jos sąlygoja palankius rezultatus. Kita vertus, kadangi veiklos vertinimo procedūros teisingumo taisyklių svoris nepriklauso nuo sprendimo palankumo, labiau tikėtina jau minėta G. S. Leventhalio (1980) mintis, kad darbuotojai teikia pirmenybę tokioms procedūroms, kurios įtvirtina jiems naudingus skirstymus. Kadangi veiklos vertinimo rezultatų teisingumas priklauso nuo atitikties darbuotojų įnašui ir poreikiams, natūralu, kad pirmenybė teikiama tiksliais ir balso teisę suteikiančioms procedūroms, įgalinančioms tinkamai įvertinti darbuotojų įnašą ir poreikius.

Apibendrinant, veiklos vertinimo proceso teisingumas priklauso nuo tikslumo ir balso teisės taisyklių bei atvirkščiai priklauso nuo nuoseklumo taisyklės. Be to, nors procedūros taisyklių svoris nepriklauso nuo sprendimo palankumo darbuotojams, veiklos vertinimo procedūros vertinamos kaip teisingesnės, jei priimamas darbuotojui palankus sprendimas.

Darbo užmokestis

Remiantis tyrimo rezultatais, suvoktas darbo užmokesčio procedūrų teisingumas labiausiai priklauso nuo procedūros tikslumo, šiek tiek mažiau – nuo balso teisės taisyklės ir atvirkščiai priklauso nuo procedūrų nuoseklumo.

Taigi darbuotojai vertina darbo užmokesčio paskirstymo procedūras kaip teisingesnes, kuomet sprendimą dėl darbo užmokesčio priimantis asmuo yra kompetentingas ir nešališkas, darbuotojai yra etiškai ir tiksliai informuojami apie darbo užmokesčio nustatymo kriterijus, kurie yra objektyvūs, sprendimas priimamas remiantis tikslia, etiškai surinkta informacija. Darbo užmokesčio nustatymo procesas taip pat vertinamas kaip teisingesnis, kai darbuotojams suteikiama galimybė dalyvauti priimant sprendimą dėl jų darbo užmokesčio, apeliuoti dėl darbo užmokesčio kriterijų ir galutinio sprendimo dėl darbo užmokesčio, išsakyti savo nuomonę bei užtikrinti, kad nustatant darbo užmokesčių būtų atsižvelgta į jų interesus. Tai patvirtina esamų tyrimų rezultatus (Folger, Konovsky, 1989; Jones et al., 1999).

Kaip ir veiklos vertinimo sprendimuose, darbo užmokesčio procedūrų teisingumas yra neigiamai susijęs su procedūrų nuoseklumu. Darbuotojai gali negebėti tiksliai įvertinti darbo užmokesčio nustatymo procedūrų vienodumo kitų darbuotojų atžvilgiu, o spręsti apie jį iš sprendimo rezultato. Kadangi darbo užmokesčio teisingumas nepriklauso nuo jo vienodumo visų darbuotojų atžvilgiu, o darbo užmokesčio didinimo situacijoje yra nei neigiamai su juo susijęs, tikėtina, kad ir procedūrų vienodumas yra vertinamas kaip mažiau teisingas. Minėtą rezultatą galima aiškinti ir tuo, kad atskiri nuoseklumo taisyklės aspektai gali įgyti skirtingą svorį. Pavyzdžiui, F. F. Joneso ir kt. (1999) tyrimo duomenimis, suvoktas darbo užmokesčio procedūrų teisingumas priklauso nuo visiems darbuotojams vienodų vertinimo kriterijų taikymo, tačiau nepriklauso nuo jų pastovumo.

Procedūros teisingumo taisyklių svoris darbo užmokesčio sprendimuose priklauso ir nuo sprendimo palankumo darbuotojui. Kuomet priimamas sprendimas padidinti darbo užmokesčių, suvoktas procedūros teisingumas labiau priklauso nuo tikslumo ir balsų teisės taisyklių. Tai patvirtina G. S. Leventhalio ir kt. (1980) išsakyta mintį, jog darbuotojai teikia pirmenybę procedūroms, kurios atitinka jau esamus skirstymus. Kadangi darbo užmokesčio teisingumas priklauso nuo teisingumas priklauso nuo atitikties darbuotojų įnašui ir poreikiams, natūralu, kad pirmenybė teikiama tikslioms ir balsų teisei

suteikiančioms procedūroms, leidžiančioms tinkamai įvertinti darbuotojų įnašą ir poreikius.

Galiausiai, ir darbo užmokesčio nustatymo procedūros vertinamos kaip teisingesnės, kuomet priimamas sprendimas darbo užmokestį didinti. Tai atitinka J. Thibauto ir L. Walkerio (1975) asmeninės naudos procedūros teisingumo modelį, teigiantį, jog procedūrų teisingumas yra svarbus kaip priemonė, užtikrinanti palankius rezultatus.

Papildomas atlygis

Papildomo atlygio procedūrų teisingumas priklauso nuo tikslumo ir balso teisės taisyklių ir nepriklauso nuo nuoseklumo taisyklės. Atskirai įvertinus procedūros teisingumo taisyklių svorį piniginio ir natūrinio papildomo atlygio sprendimuose nustatyta skirtumų. Piniginio papildomo atlygio suvoktas procedūros teisingumas priklauso tik nuo tikslumo taisyklės, natūrinio papildomo atlygio – nuo balso teisės, tikslumo ir nuoseklumo taisyklių. Nors S. W. S. W. Gillilando ir L. Paddock (2005) teigimu, tikslumo taisyklė neturėtų būti aktuali papildomo atlygio sprendimuose, kadangi tiek piniginio, tiek natūrinio paskirstymas, darbuotojų vertinimu, turėtų remtis jų poreikiais, natūralu, kad ir paskirstymo procesas turėtų atitikti tikslumo, nešališkumo ir etiškumo kriterijus, kad būtų tinkamai įvertinti darbuotojų poreikiai. Taigi finansinio ir natūrinio papildomo atlygio paskirstymo procedūros vertinamos kaip teisingesnės, kuomet sprendimą dėl papildomo atlygio priimantis asmuo yra kompetentingas ir nešališkas, darbuotojai yra etiškai ir tiksliai informuojami apie papildomo atlygio nustatymo kriterijus, kurie yra objektyvūs, sprendimas priimamas remiantis tikslia, etiškai surinkta informacija. Be to, natūrinio papildomo atlygiui paskirstymo proceso teisingumui svarbu ir darbuotojams suteikiama galimybė dalyvauti priimant sprendimą dėl jų papildomo atlygio, apeliuoti dėl papildomo atlygio ir jo skyrimo kriterijų, išsakyti savo nuomonę bei užtikrinti, kad nustatant papildomo atlygio būtų atsižvelgta į jų interesus. Tai patvirtina ir ankstesnių tyrimų rezultatai, nurodantys, jog darbuotojai suvokia papildomo atlygio

procedūras kaip teisingesnes, kuomet jiems leidžiama apeliuoti dėl papildomo atlygio (Mulvey, 1992, cit. pg. Gilliland, Paddock, 2005). Galiausiai, tyrimu patvirtinta ir nuoseklumo taisyklės svarba papildomo natūrinio atlygio paskirstymo procedūroms. Darbuotojai tikisi, kad papildomas atlygis natūra bus skirstomas pagal visiems vienodą procedūrą, jie bus vienodai informuoti apie papildomo atlygio skyrimo kriterijus, kurie nekis priimant sprendimą (Gilliland, Paddock, 2005). Maža to, įvertinus procedūros teisingumo taisyklių ir sprendimo palankumo darbuotojui sąveiką, nustatyta, kad tik natūrinio atlygio sprendimuose ir tik nuoseklumo taisyklės svoris priklauso nuo sprendimo palankumo darbuotojui. Kuomet priimamas darbuotojui nepalankus sprendimas, suvoktas procedūros teisingumas žymiai stipriau priklauso procedūros vienodumo visiems darbuotojams nei darbuotojui palankaus sprendimo atveju. J. Brocknerio (2002) teigimu, darbuotojui nepalankus sprendimas skatina atidžiau panagrinėti jį lėmusias procedūras. Taigi jei visiems darbuotojams taikomos vienodos papildomo atlygio nustatymo procedūros, didėja suvoktas jų teisingumas.

Tyrimu taip pat nustatyta, jog suvoktas papildomo atlygio procedūros teisingumas priklauso nuo sprendimo palankumo darbuotojui, t. y. tais atvejais, kuomet darbuotojui suteikiamas papildomas atlygis, sprendimo priėmimo procesas vertinamas kaip teisingesnis nei tais atvejais, kuomet papildomas atlygis nėra suteikiamas. Tai atitinka J. Thibauto ir L. Walkerio (1975) asmeninės naudos procedūros teisingumo modelį, nurodantį, jog domėjimasis procedūrų teisingumu kyla iš įsitikinimo, kad jos lemia palankius sprendimus.

Tobulėjimo galimybė

Tyrimo rezultatai parodė, jog tobulėjimo galimybių paskirstymo procesas yra vertinamas kaip teisingesnis, kai atitinka tikslumo ir balso teisės taisyklės. Taigi darbuotojams svarbu, kad sprendimo dėl tobulėjimo galimybių procedūros būtų tikslios, nešališkos ir etiškos, o darbuotojai galėtų dalyvauti sprendimo priėmimo procese, išsakyti savo nuomonę, užtikrinti, kad būtų atsižvelgta į jų interesus, apeliuoti dėl tobulėjimo galimybių sprendimo ir jų

įvertinimo kriterijų. Be to, suvoktas tobulėjimo galimybių procedūrų teisingumas nepriklauso nuo jų nuoseklumo.

Įvertinus procedūros teisingumo taisyklių svorį mokymosi ir karjeros galimybių sprendimuose, nustatyta, jog mokymosi galimybių proceso teisingumas priklauso nuo tikslumo ir balso teisės taisyklių, karjeros galimybių – tik nuo tikslumo taisyklės. Tikslumo ir balso teisės taisyklių mokymosi galimybių sprendimuose svarba atitinka A. McDowallo ir C. Fletcherio (2004), tyrimą, parodžiusį, jog mokymo poreikių įvertinimo proceso teisingumas priklauso tikslaus ir nešališko mokymo poreikių įvertinimo, darbuotojui suteikiamos galimybės įtakoti vertinimo procesą ir išreikšti savo nuomonę, ir nepriklauso nuo vertinimo nuoseklumo darbuotojų atžvilgiu. Tačiau svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad, kaip parodė šio tyrimo rezultatai, nuoseklumo taisyklė įgyja svorį darbuotojui nepalankaus sprendimo atveju, t. y. priimant sprendimą nesuteikti darbuotojui mokymosi galimybėmis, sprendimo priėmimo procedūros vertinamos kaip teisingesnės, jei taikomos nuosekliais darbuotojų atžvilgiu. Be to, šis tyrimas taip pat atitinka B. Kuvaaso (2008) ir P. L. Owenso (2006) nustatytą procedūros teisingumo priklausomybę nuo sprendimo dėl mokymosi galimybių palankumo darbuotojui. Panašiai ir karjeros galimybių atveju procesas yra vertinamas kaip teisingesnis, kuomet darbuotojui suteikiama galimybė karjerai (Beehr et al., 2004; Kaplan, Ferris, 2001).

Tyrimu nustatyta tikslumo taisyklės svarba karjeros sprendimuose atitinka M. P. McEnrue (1989) tyrimo rezultatus, rodančius sprendimo priėmimo procedūrų tikslumo ir nešališkumo svarbą paaukštinimo sprendimuose. Įdomu tai, kad karjeros galimybių procedūros teisingumas nepriklauso nuo balso teisės taisyklės, susijusios su darbuotojui teikiama galimybe įtakoti sprendimo priėmimo procesą, išsakyti savo nuomonę, apeliuoti dėl sprendimo rezultato bei užtikrinti, kad sprendimas atitiktų jo interesus. Vienas iš galimų paaiškinimų galėtų būti tas, kad tam tikri balso teisės taisyklės aspektai gali būti neįgyvendinami organizacijoje. Pavyzdžiui, gali būti nenumatyta galimybė apeliuoti dėl sprendimo skirti papildomas

užduotis. G. S. Leventhalio ir kt. (1980) teigimu, iš esmės visos procedūros, kurios yra taikomos organizacijoje, ilgainiui tampa priimtinais ir teisingomis. Todėl darbuotojams, kuriems nesuteikiama minėta galimybė apeliuoti dėl sprendimo skirti papildomas užduotis, ilgainiui tai gali tapti priimtina. Be to, darbuotojams gali trūkti informacijos apie patį sprendimo priėmimo procesą. Pavyzdžiui, keli tyrimo dalyviai nurodė gavę priėjimą prie organizacijai svarbios informacijos, kiti – naujas užduotis. Tikėtina, kad darbuotojai nebuvo informuoti apie sprendimo priėmimo procesą ir nebūtų informuoti, jei būtų nuspręsta jiems tokios galimybės nesuteikti. Tokiu atveju akivaizdu, kad ir balso teisės taisyklė, numatanti galimybę išsakyti savo nuomonę ir apeliuoti dėl sprendimo, netenka savo svorio. Vis dėlto išsamiau atsakyti į klausimą, kokiais atvejais balso teisės taisyklė įgyja svorį, reikėtų nagrinėti jos svarbą atskiruose karjeros galimybių sprendimuose.

Tyrimu taip pat nustatyta, jog suvoktas tobulėjimo galimybių teisingumas priklauso nuo sprendimo palankumo darbuotojui, t. y. tais atvejais, kuomet darbuotojui suteikiama galimybės tobulėti (mokyti ar daryti karjerą), sprendimo priėmimo procesas vertinamas kaip teisingesnis nei tais atvejais, kuomet tokios galimybės nėra suteikiamos.

4.4.3. Sąveikos teisingumo taisyklių vaidmuo

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog teisingumo taisyklių vaidmuo formuojant sąveikos teisingumą skirtinguose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose nesiskiria. Didžiausią vaidmenį visuose sprendimuose atlieka informacinė sąveikos teisingumo taisyklė. Tuo tarpu tarpasmeninė sąveikos teisingumo taisyklė įgyja svorį tik darbo užmokesčio ir tobulėjimo galimybių sprendimuose. Galiausiai, visuose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose nuo sprendimo palankumo priklauso suvoktas sąveikos teisingumas: kuomet priimamas darbuotojui palankus sprendimas, sprendimą priėmusio asmens elgesys vertinamas kaip teisingesnis.

Toliau išsamiau apžvelgsime sąveikos teisingumo prielaidas skirtinguose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose.

Veiklos vertinimas

Tyrimas atskleidė, kad suvoktas veiklos vertinimo sąveikos teisingumas priklauso nuo informacinės ir nepriklauso nuo tarpasmeninės teisingumo taisyklių. Taigi darbuotojai vertina veiklos vertintojo elgesį kaip teisingesnį, kuomet jis yra atviras ir vengia apgaulės, pateikia grįžtamąjį ryšį, laiku ir racionaliai paaiškina priimtą sprendimą. Informacinės taisyklės svarbą patvirtina ir kiti tyrimai (Greenberg, 1986; Ilgen et al., 1979). Tuo tarpu tai, kad suvoktas veiklos vertinimo sąveikos teisingumas nepriklauso nuo tarpasmeninės taisyklės, yra netikėta, atsižvelgiant į teisingo tarpasmeninio elgesio svarbą organizacijoje (Bies, Moag, 1986; Colquitt et al., 2005b). Jį galėjo lemti veiklos vertinimo procedūrų formalizacijos lygis, t. y. jei veiklos vertinimo procedūros yra stipriai formalizuotos, tarpasmeninis elgesys *per se* tampa mažiau reikšmingas. Tai ypač tikėtina tuo atveju, kai veiklą vertina tam tikslui sudaryta komisija.

Priešingai nei buvo tikėtasi, suvoktas veiklos vertinimo sąveikos teisingumas pasirodė priklausęs nuo sprendimo palankumo darbuotojui. Taip pat buvo nustatyta, kad informacinės ir tarpasmeninės taisyklių svarba nekinta priklausomai nuo to, kaip yra vertinama darbuotojo veikla. Taigi nepriklausomai nuo to, kaip yra įvertinama darbuotojo veikla, darbuotojui yra svarbus vertintojo atvirumas ir nuoširdumas bei jo teikiamas grįžtamasis ryšys, ir mažiau svarbus tarpasmeninis elgesys, o tarpasmeninis elgesys vertinamas kaip teisingesnis, kuomet veiklos vertinimo rezultatai yra geri.

Darbo užmokestis

Apžvelgus sąveikos teisingumo taisyklių svarbą darbo užmokesčio sprendimuose, matyti, kad suvoktas sąveikos teisingumas priklauso nuo informacinės ir tarpasmeninės teisingumo taisyklių. Tai patvirtina esamus tyrimų rezultatus (pavyzdžiui, Jones et al., 1999; Folger, Konovsky, 1989;

Greenberg, McCarty, 1990), liudijančius sprendimą dėl darbo užmokesčio priimančio asmens atviro, nuoširdaus, pagarbaus ir mandagaus elgesio bei jo teikiamo grįžtamojo ryšio kokybės ir susilaikymo nuo netinkamų pastabų ir komentarų svarbą. Tyrimu taip pat nustatyta, kad sąveikos teisingumo taisyklių svarba priklauso nuo sprendimo palankumo darbuotojui. Tarpasmeninė ir informacinė teisingumo taisyklės įgyja svorį priimant sprendimą didinti darbo užmokestį, o priimant sprendimą darbo užmokestį sumažinti suvoktas darbo užmokesčio sąveikos teisingumas nepriklauso nei nuo tarpasmeninės, nei nuo informacinės taisyklės. Atsižvelgiant į grįžtamojo ryšio svarbą darbuotojui nepalankaus sprendimo atveju (Ilgen et al., 1979; Greenberg, McCarty, 1990), labiau tikėtinas būtų priešingas rezultatas, t. y. didesnis tarpasmeninės ir informacinės taisyklių svoris darbo užmokesčio mažinimo atveju. Siekiant išsamiau jį paaiškinti, reikėtų nagrinėti, kas ir kaip priima sprendimą mažinti darbo užmokestį. Pavyzdžiui, jei darbo užmokestis mažinamas įstatymu, grįžtamojo ryšio ir tarpasmeninio elgesio teisingumo vertinimas, tikėtina, netenka prasmės. Be to, šiame tyrime nepalankiam sprendimui buvo priskirtos situacijos, kuomet darbo užmokestis išlieka toks pat. Tokiu atveju grįžtamojo ryšio ir tarpasmeninio elgesio teisingumo vertinimas, tikėtina, tampa mažiau svarbus.

Galiausiai, tyrimo rezultatai parodė, kad suvoktas darbo užmokesčio sąveikos teisingumas pasirodė priklausęs nuo sprendimo palankumo darbuotojui, t. y. tarpasmeninis elgesys darbo užmokesčio nustatymo metu vertinamas kaip teisingesnis, kuomet priimamas sprendimas darbo užmokestį didinti.

Papildomas atlygis

Tyrimu atskleista, kad suvoktas papildomo atlygio sąveikos teisingumas priklauso nuo informacinės sąveikos teisingumo taisyklės ir nepriklauso nuo tarpasmeninės sąveikos teisingumo taisyklės. Toks rezultatas buvo gautas tiek piniginiu, tiek natūrinio papildomo atlygio sprendimuose. Taigi darbuotojams yra svarbu laiku gauti su papildomu atlygiu susijusį racionalų ir konkretų

grįžtamąjį ryšį bei atviras ir nuoširdus sprendimą dėl papildomo atlygio priimančio asmens elgesys. Tai atitinka ankstesnių tyrimų rezultatus, rodančių informacinio sąveikos teisingumo aspekto svarbą papildomo atlygio sprendimuose (pavyzdžiui, Tremblay et al., 1998, 2000; Davis, Ward, 1995; Williams, 1995).

S. W. Gillilando ir L. Paddock (2005) teigimu, tarpasmeninė taisyklė yra mažiau svarbi papildomo atlygio sprendimuose, kadangi nemaža dalis jų yra priimami ne vadovo, bet vadovybės ar personalo skyriaus, t. y. organizacijos lygmeniu. Tokiu atveju tarpasmeninės sąveikos galimybės yra labai ribotos ir neturi įtakos suvokto sąveikos teisingumo vertinimams.

Tyrimu taip pat buvo nustatyta, kad sąveikos teisingumo taisyklių svoris nekinta priklausomai nuo to, ar darbuotojui papildomas atlygis suteikiamas, ar nesuteikiamas. Taigi darbuotojai vertina jiems teikiamą grįžtamąjį ryšį ir atvirą bei nuoširdų sprendimą priimančio asmens elgesį, nepriklausomai nuo sprendimo rezultato. Kita vertus, tarpasmeninis elgesys papildomo atlygio skyrimo metu vertinamas kaip teisingesnis, kuomet priimamas sprendimas skirti papildomą atlygį.

Tobulėjimo galimybė

Įvertinus sąveikos teisingumo taisyklių svorį tobulėjimo galimybių sprendimuose, nustatyta, kad suvoktas tobulėjimo galimybių sąveikos teisingumas priklauso nuo informacinės ir tarpasmeninės sąveikos teisingumo taisyklių. Informacinės taisyklės svarba padidėja, kuomet priimamas sprendimas nesuteikti darbuotojui galimybės tobulėti. Be to, palyginus sąveikos teisingumo taisyklių svorį mokymosi ir karjeros galimybių sprendimuose, nustatyta skirtumų. Mokymosi galimybių sprendimuose suvoktas sąveikos teisingumas priklauso nuo tarpasmeninės ir informacinės sąveikos teisingumo taisyklių, karjeros galimybių atveju – tik nuo informacinės sąveikos teisingumo taisyklės.

Mokymosi galimybių atveju sprendimus priimančio asmens elgesys vertinamas kaip teisingesnis, kai jis yra atviras, nuoširdus, pagarbus ir

mandagus, vengia melagingos informacijos pateikimo, laiku pateikia konkretų ir racionalų grįžtamąjį ryšį, susilaiko nuo netinkamų pastabų ir komentarų, nepriklausomai nuo to, ar priimamas sprendimas suteikti ar nesuteikti galimybę mokytis. Tai atitinka A. McDowallo ir C. Fletcherio (2004) tyrimo rezultatus. Minėti autoriai taip pat nustatė, jog kuomet darbuotojui suteikiama galimybė mokytis, darbuotojai vertina sprendimą priimančio asmens elgesį kaip teisingesnį.

Suvoktas karjeros galimybių sąveikos teisingumas priklauso nuo to, kiek sprendimą priimantis asmuo yra atviras, nuoširdus, vengia melagingos informacijos pateikimo, laiku pateikia konkretų ir racionalų grįžtamąjį ryšį. Tai ypač aktualu, kuomet priimamas sprendimas nesuteikti darbuotojui karjeros galimybės (Wooten, Kobb, 1999). Tuo tarpu tai, kad suvoktas sąveikos teisingumas nepriklauso nuo tarpasmeninės taisyklės, gali priklausyti nuo tarpasmeninės sąveikos karjeros sprendimuose trūkumo. Pavyzdžiui, keletas šio tyrimo dalyvių nurodė dalyvavę įmonės strateginių tikslų nustatyme. Tikėtina, kad apie tokį sprendimą jie buvo informuoti formaliu kvietimu. Be to, sprendimą priimti ir jį pateikti gali skirtingi asmenys. Kadangi šiame tyrime buvo vertinamas sprendimą priimančių asmenų elgesys, natūralu, kad jų elgesio teisingumo vertinimams neturėjo įtakos sprendimą pateikiančių asmenų elgesys. Siekiant tiksliau įvertinti tarpasmeninio sąveikos teisingumo aspekto svarbą karjeros sprendimuose, reikalingas atskirų karjeros galimybių atvejų tyrimas.

Galiausiai, tyrimu buvo nustatyta, jog tarpasmeninis elgesys tobulėjimo galimybių sprendimuose vertinamas kaip teisingesnis, kuomet priimamas sprendimas suteikti darbuotojui tokią galimybę.

Tolesnių tyrimų kryptys

Vertinant tyrimo rezultatus, reikėtų atsižvelgti į keletą ribotumų ir nubrėžti gaires tolesniems tyrimams.

Teisingumo prielaidų įvairiuose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose tyrimas rėmėsi nuodugnia skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo taisyklių analize. Visgi kai kurie autoriai nurodo, kad esama daugiau nei trijų skirstymo teisingumo taisyklių. Pavyzdžiui, skirstymo teisingumas gali būti vertinamas remiantis teisėtumo, įsipareigojimų laikymosi, nuosavybės, *status quo* išlaikymo taisyklėmis (Berkowitz, Walker, 1967, cit. pg. Leventhal, 1976). Be to, kaip teigia pats G. S. Leventhalis (1976), teisingumo taisyklėms ne tik teikiama skirtinga svarba, bet kartais jos gali prieštarauti viena kitai. Pavyzdžiui, vienas darbuotojas gali pasižymėti mažesniu įnašu, bet didesniais poreikiais nei kitas, tuomet sprendimą priimančias asmuo gali jiems skirti vienodą atlygį. Panašiai ir procedūros teisingumo atveju, reprezentatyvumo taisyklė gali prieštarauti tikslumo taisyklei, jei viena vertus norima įtraukti kuo daugiau asmenų į sprendimo priėmimą, kita vertus žinoma, jog jiems trūksta kompetencijos. Kad išspręstų šį prieštaravimą individas gali būti priverstas rinktis tarp atstovų neturėjimo arba atstovų su menka kompetencija turėjimo. Deja, nesama tyrimų, kurie įvertintų, kas nutinka, kuomet esama keleto vienodai svarbių teisingumo taisyklių, kurios viena kitai prieštarauja.

Šiame tyrime rėmėmės pagrindine teisingumo modelių prielaida, jog rezultatų, procedūrų ir tarpasmeninio elgesio darbo aplinkos komponentų teisingumui įvertinti yra taikomos skirtingos teisingumo taisyklės (Cropanzano et al., 2001b). Vis dėlto kai kuriais atvejais vieno darbo aplinkos elemento teisingumui nustatyti taikomos taisyklės gali būti panaudotos kito darbo aplinkos elemento teisingumui įvertinti. Pavyzdžiui, sprendimo priėmėjo nešališkumas gali būti priskirtas ne proceso (procedūros), bet vertintojo (sąveikos) teisingumui, dėl ko gali padidėti procedūros ir sąveikos teisingumo

šąsajos. Todėl reikalingas išsamesnis teisingumo taisyklių tyrimas, kuris, tikėtina, padėtų paaiškinti glaudžias teisingumo tipų tarpusavio sąsajas.

Vertinant teisingumo taisyklių svorį, reikėtų atsižvelgti į platesnį organizacijos kontekstą. Kaip teigia R. Folgeris ir kt. (1995, cit. pg. Gilliland, Paddock, 2005), krizės situacijoje gali keistis teisingumo taisyklių svoris. Nors tyrimas buvo atliktas 2010 metais, kuomet, Lietuvos statistikos departamento duomenimis⁹, Lietuvos ekonomikos ir finansiniai rodikliai stabilizavosi ir ėmė gerėti, tai galėjo bent iš dalies turėti įtakos tyrimo rezultatams.

Šiame tyrime buvo atskirai vertintas įvairių žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų teisingumas. Praktikoje galimi atvejai, kuomet vieno sprendimo teisingumas turi įtakos kito sprendimo teisingumui. Kaip teigia J. Greenbergas (1986), veiklos vertinimas gali būti tikslas savaime arba juo gali būti pagrįsti darbo užmokesčio, mokymosi, karjeros galimybių ir kiti sprendimai. Tokiu būdu veiklos vertinimo teisingumas gali nulemti kitų sprendimų, pagrįstų veiklos vertinimo rezultatais, teisingumą. Todėl reikalingi tyrimai, kurie įvertintų tarpusavyje susijusių žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų teisingumo sąsajas.

Kiti tyrimai, nagrinėjantys tiek teisingumo prielaidas, tiek jo vaidmenį organizacijoje, turėtų atsižvelgti į tarpinius kintamuosius. Šiame tyrime buvo nagrinėta sprendimo palankumo įtaka teisingumo taisyklių svoriui. Tačiau taip pat teigiama, jog teisingumo taisyklių svoris gali priklausyti nuo lyties, darbo pobūdžio (darbininkai ir tarnautojai), statuso organizacijoje (Leventhal, 1976). Be to pirmieji teisingumo teoretikai pabrėžė vaidmens įtaką pasirenkant teisingumo taisykles, nurodydami, kad skirstytojai ir gavėjai teikia pirmenybę skirtingoms teisingumo taisyklėms (Leventhal, 1980, Thibaut, Walker, 1975). Tai patvirtina ir keletas tyrimų (pavyzdžiui, van Yperen et al., 2005). Panašiai ir teisingumo vaidmuo organizacijoje gali priklausyti nuo konteksto (pavyzdžiui, įsitraukimas į organizaciją, netikrumas) ir individualių veiksmų

⁹ Statistikos departamento duomenimis, 2010 metais BVP pakilo nuo –2,0 iki 4,8 procentų, gyventojų aktyvumo, užimtumo ir nedarbo lygis išliko stabilūs, vidutinis mėnesinis neto darbo užmokestis pakilo nuo 1583,9 Lt iki 1649,8 Lt.

(pavyzdžiui, jautrumas teisingumui, polinkis pasitikėti, vengti rizikos) (Colquitt, Greenberg, 2004; Colquitt et al., 2006).

Šiame tyrime teisingumas buvo nagrinėjamas darbuotojo atžvilgiu, kadangi, kaip rodo tyrimai (pavyzdžiui, Lind et al., 1998), teisingumo vertinimai paprastai grindžiami sava patirtimi. Tačiau esama keleto tyrimų, rodančių (pavyzdžiui, Kray, Lind, 2002), kad tam tikrais atvejais teisingumo vertinimai gali remtis kolegų patirtimi. Pavyzdžiui, įdarbinus naują darbuotoją, pasižymintį gerokai žemesne kvalifikacija, tačiau gaunantį žymiai didesnę darbo užmokestį, gali pakisti esamų darbuotojų teisingumo vertinimai. Kaip parodė D. A. Joneso ir D. P. Skarlickio (2005) eksperimentinis tyrimas, netyčia nugirsta su teisingumu susijusi informacija, turėjo įtakos vėlesniems teisingumo vertinimams. Todėl į tolesnius tyrimus vertėtų įtraukti kitų darbuotojų patirtimi pagrįstus teisingumo vertinimus.

Šis tyrimas – vienas pirmųjų, kuriame jungiami įvykio ir visumos teisingumo vertinimai bei jų sąsajos nusakant darbuotojų reakcijas į teisingumą. Tyrimas atskleidė, jog atskirų įvykių teisingumo vertinimai yra jungiami į organizacijos teisingumo vertinimus, nusakančius darbuotojų reakcijas organizacijos, darbo, vadovybės atžvilgiu. Tačiau, kaip rodo tyrimai (pavyzdžiui, Holtz, Harold, 2009), suvoktas organizacijos teisingumas gali kisti laiko atžvilgiu. Kaip teigia M. L. Ambrose ir M. Schminke (2009), konkretūs (ne)teisingumo vertinimai turi įtakos teisingumo vertinimams, todėl tarp teisingumo tipų ir teisingumo vyksta nuolatinė sąveika. Todėl būtų tikslinga įvertinti, kaip keleto įvykių teisingumo vertinimai sąveikauja su organizacijos laikui bėgant.

Organizacijos teisingumo prielaidos buvo vertinamos atskirai nagrinėjant žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo svorį organizacijos teisingumui. Naudinga būtų įvertinti atskirų sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo įtaką organizacijos teisingumui, kas padėtų nustatyti santykinę kiekvieno teisingumo tipo svarbą organizacijos teisingumui, atsižvelgiant į to žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimo ypatumus. Tai ypatingai svarbu atsižvelgiant į tai, kad teisingumo

tipų santykinė svarba gali skirtis priklausomai nuo sprendimo palankumo (Brockner et al., 2003; Brockner, Wiesenfeld, 2005).

Tyrimu buvo nustatyta, kad organizacijos teisingumas pilnai tarpininkauja tarp žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų teisingumo vertinimų ir pasitikėjimo vadovybe, tačiau tik iš dalies tarpininkauja nusakant darbuotojų pasitikėjimą tiesioginiu vadovu. Kaip teigia daugiašaltinis teisingumo modelis, darbuotojai skiria ir atitinkamai skirtingai reaguoja į skirtingus (ne)teisingumo šaltinius, t. y. vadovus ir organizaciją (Cropanzano et al., 2001a). Pavyzdžiui, darbuotojas gali manyti, kad vadovas su juo / ja elgiasi teisingai, o organizacija – neteisingai. Todėl logiška, kad organizacijos teisingumo vertinimai geriau prognozuoja vadovybės, o ne vadovo vertinimus. Vis dėlto rezultatai nežymiai skyrėsi atskirų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų atžvilgiu. Pavyzdžiui, organizacijos teisingumas pilnai tarpininkauja tarp tobulėjimo galimybių skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo ir pasitikėjimo vadovu, nepaisant to, kad gerokai didesnę dalį sprendimų dėl tobulėjimo galimybių priėmė ne vadovybė, bet tiesioginis vadovas. Siekiant išsamiai paaiškinti šiuos rezultatus, reikėtų tirti ne tik kas priima tam tikrą sprendimą, bet ir kas suvokiamas kaip atsakingas už jį. Pavyzdžiui, sprendimą gali priimti tiesioginis vadovas, tačiau jei jis remsis griežtai suformuluotomis procedūromis ir pasižymės menka veiksmų laisve, tikėtina, kad atsakomybė už sprendimą bus priskirta organizacijai. Kaip rodo tyrimai, darbuotojai skiria veiklos vertinimo sistemos ir vadovo teisingumą (Erdogan et al., 2001). Todėl tolesniuose tyrimuose reikėtų atkreipti dėmesį į tai, ar organizacijoje egzistuoja formalios procedūros, reglamentuojančios tam tikrų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų priėmimą.

Remiantis teisingumo euristicos teorija, darbuotojai gali formuoti ne tik organizacijos, bet ir vadovo bei grupės visuminius teisingumo vertinimus. Todėl tolesni tyrimai galėtų nagrinėti įvairių teisingumo šaltinių teisingumą, pavyzdžiui vadovo ir (arba) skyriaus teisingumą, kuri savo tyrime nagrinėjo J. Johnson ir kt. (2009), ir šių vertinimų įtaką organizacijos teisingumui bei darbuotojų reakcijoms.

Vienas iš metodologinių tyrimo ribotumų yra tas, kad tyrimas duomenys gauti iš vieno šaltinio – darbuotojo. Panašaus pobūdžio tyrimai galėtų apimti vadovo ir (arba) kolegų pateikiamus vertinimus, kas ypač aktualu darbo atlikimo ir pilietiško elgesio atžvilgiu, bei išplėsti su darbuotojo elgesiu susijusių kintamųjų skaičių apimdami darbuotojų kaitą, pravaikštas ir pan.

Praktinės rekomendacijos

- Tyrimas atskleidžia suvokto organizacijos teisingumo svarbą darbuotojų elgesiui bei nuostatoms darbo, vadovų ir organizacijos atžvilgiu. Vadovai turėtų siekti, kad darbuotojai vertintų organizacijos elgesį su jais kaip teisingą, kadangi nuo to priklauso darbuotojų darbo atlikimas, pasitikėjimas vadovybe, įsipareigojimas organizacijai, ketinimas išeiti ir į organizaciją nukreiptas pilietiškas elgesys.
- Organizacijos teisingumas priklauso nuo veiklos vertinimo, darbo užmokesčio, papildomo atlygio ir tobulėjimo galimybės sprendimų, procedūrų ir tarpasmeninio elgesio teisingumo. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad kiekvieno žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimo teisingumas atlieka skirtingą vaidmenį formuojant organizacijos teisingumą. Vadovai turėtų atkreipti ypatingą dėmesį į tobulėjimo galimybių ir papildomo atlygio sprendimus, kadangi jų indėlis į organizacijos teisingumą yra didžiausias.
- Nepaisant to, kad darbuotojų nuostatos ir elgesys vadovybės ir organizacijos atžvilgiu bei darbo atlikimas priklauso nuo to, kiek teisinga suvokiama organizacija, darbuotojų pasitikėjimas tiesioginiu vadovu ir pasitenkinimas darbu priklauso nuo atskirų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų teisingumo. Siekdami užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir pasitikėjimą jais, vadovai turėtų rūpintis ne tik visos organizacijos, bet ir atskirų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų rezultatų, procedūrų ir tarpasmeninio elgesio teisingumu.

- Kadangi skirtingų žmogiškųjų išteklių valdymo teisingumo prielaidos iš dalies skiriasi, vadovai, priimdami konkrečius žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimus ir siekdami užtikrinti jų teisingumą, turėtų atkreipti dėmesį į tai, nuo kokių teisingumo taisyklių jis priklauso. Veiklos vertinimo rezultatai ir sprendimas dėl darbo užmokesčio turėtų atitikti darbuotojų įnašą į veiklą ir poreikius, papildomas atlygis, tiek piniginis, tiek natūrinis, turėtų būti skiriamas atsižvelgiant į darbuotojų poreikius, sprendimas dėl darbo užmokesčio turi būti pagrįstas darbuotojų įnašu į veiklą ir poreikiais, mokymosi galimybės turėtų būti teikiamos įvertinus darbuotojų poreikius ir indėlį į veiklą, karjeros galimybės – įvertinus darbuotojų indėlį į veiklą. Bet kuri žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimą priimantys asmenys turėtų būti nešališki ir kompetentingi, sprendimo priėmimo kriterijai turi būti nešališki ir atspindėti darbuotojų interesus, o darbuotojams turi būti suteikta tiksli ir etiška informacija apie juos. Be to, sprendimai atitikti darbuotojų interesus, priimami remiantis tikslia, nešališka ir etiškai surinkta informacija, o darbuotojams turi būti suteikta galimybė išsakyti savo nuomonę bei apeliuoti dėl priimto sprendimo. Galiausiai, visus žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimus priimantis ir juos darbuotojams pateikiantis vadovas turi būti atviras ir nuoširdus, vengti apgaulės, laiku suteikti racionalų ir konkretų grįžtamąjį ryšį, elgtis etiškai, pagarbiai ir mandagiai bei susilaikyti nuo netinkamų pastabų, klausimų ir komentarų.
- Atkreiptinas dėmesys į tai, kad priimant sprendimus dėl darbo užmokesčio, teisingumo taisyklių svarba suvoktam sprendimo, procedūrų ir tarpasmeninio elgesio teisingumui priklauso nuo to, ar priimamas darbuotojui palankus, ar nepalankus sprendimas. Taigi vadovai, įgyvendindami teisingumo taisykles, turėtų atkreipti dėmesį į tai, ar priimamas darbuotojui palankus, ar nepalankus sprendimas.

IŠVADOS

1. Tyrimas atskleidė suvokto organizacijos teisingumo svarbą darbuotojų nuostatomis ir elgesiui. Kuo darbuotojai suvokia organizacijos elgesį su jais kaip teisingesnį, tuo geriau vertina savo darbą ir yra labiau juo patenkinti, labiau pasitiki tiesioginiu vadovu ir organizacijos vadovybe, yra labiau įsipareigoję organizacijai, pasižymi mažesniu ketinimu ją palikti ir pilietiškesniu elgesiu jos atžvilgiu.
2. Skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo svarba organizacijos teisingumui priklauso nuo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimo, kuriame jie suformuojami: organizacijos teisingumą geriausiai prognozuoja tobulėjimo galimybės ir papildomo atlygio skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumas, mažiau – veiklos vertinimo ir darbo užmokesčio skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumas.
3. Skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumas žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose yra susiję su darbuotojų nuostatomis ir elgesiu organizacijos ir vadovybės atžvilgiu bei darbo atlikimu per organizacijos teisingumą, todėl pastarasis geriau nusako darbuotojų reakcijas į teisingumą. Tuo tarpu darbuotojų pasitenkinimas darbu ir pasitikėjimas vadovu priklauso ne tik nuo organizacijos, bet ir nuo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo.
4. Skirstymo teisingumas žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose yra numatomas tų pačių teisingumo taisyklių, tačiau jų vaidmuo formuojant skirstymo teisingumą skiriasi priklausomai nuo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimo. Veiklos vertinimo ir darbo užmokesčio sprendimų teisingumas labiausiai susijęs su jų atitiktimi darbuotojo įnašui, šiek tiek mažiau – su atitiktimi darbuotojo poreikiams. Papildomo atlygio ir tobulėjimo galimybių sprendimai vertinami kaip teisingesni, kai atitinka darbuotojų poreikius, o

tobulėjimo galimybės sprendimai – ir darbuotojo įnašą į veiklą. Sprendimo vienodumas darbuotojų atžvilgiu nėra susijęs su nė vieno sprendimo suvokiamu teisingumu.

5. Procedūrų ir tarpasmeninio elgesio teisingumą formuojančių teisingumo taisyklių svarba nesiskiria skirtinguose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose. Veiklos vertinimo, darbo užmokesčio, papildomo atlygio ir galimybės tobulėti procedūros suvokiamos kaip teisingesnės, kuomet yra nešališkos, tikslios ir etiškos, šiek tiek mažiau jų teisingumas yra susijęs su teikiamomis galimybėmis daryti įtaką sprendimo priėmimo procesui ir rezultatui, ir nėra susijęs su procedūrų vienodumu. Veiklos vertinimo, darbo užmokesčio, papildomo atlygio ir tobulėjimo galimybės sprendimus priimančių asmenų elgesys vertinamas kaip teisingesnis, kai jie yra atviri ir paaiškina priimtus sprendimus. Darbo užmokesčio ir tobulėjimo galimybių sprendimus priimančių asmenų tarpasmeninio elgesio suvoktas teisingumas taip pat priklauso nuo jų elgesio pagarbumo ir tinkamumo.
6. Jei yra priimamas darbuotojui palankus veiklos vertinimo, darbo užmokesčio, papildomo atlygio ir galimybės tobulėti sprendimas, jis, jam priimti taikomos procedūros ir tarpasmeninis sprendimą priimančio asmens elgesys darbuotojo yra vertinami kaip teisingesni.
7. Teisingumo taisyklių vaidmuo formuojant skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumą priklauso nuo sprendimo palankumo darbuotojui, tačiau tik darbo užmokesčio sprendimuose. Palankus sprendimas dėl darbo užmokesčio, lyginant su nepalankiu, yra vertinamas kaip teisingesnis, jei atitinka darbuotojo įnašą į veiklą ir poreikius bei nėra vienodas kitiems darbuotojams, jam priimti taikomos procedūros yra tikslios ir suteikia galimybes daryti įtaką sprendimo priėmimo procesui ir rezultatui, o sprendimą priimantis asmuo elgiasi pagarbiai ir tinkamai bei paaiškina priimtą sprendimą.

LITERATŪRA

1. Adams J. S. Inequity in social exchange. // In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. 1965, vol. 2, p. 267–299). New York: Academic Press.
2. Ahmad K. Choice of allocation norms and perceived fairness of Malaysian corporate management // *International Journal of Conflict Management*. 2004, vol. 14 (2), p. 15–31.
3. Ambrose M. L., Arnaud, A. Distributive and procedural justice: Construct distinctiveness, construct interdependence, and overall justice // J. Greenberg, J. Colquitt (Eds.). *The handbook of organizational justice*. 2005. Mahwah, NJ: Erlbaum, p. 59–84.
4. Ambrose M. L., Hess R. L., Ganesan S. The relationship between justice and attitudes: An examination of justice effects on specific and global attitudes // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2007, vol. 103, 21–36.
5. Ambrose M. L., Schminke M. The role of overall justice judgments in organizational justice research: a test of mediation // *Journal of Applied Psychology*. 2009, vol. 94 (2), p. 491–500.
6. Ambrose M. L., Schminke M. Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust // *Journal of Applied Psychology*. 2003, vol. 88 (2), p. 295–305.
7. Aquino K. Relationships among pay inequity, perceptions of procedural justice, and organizational citizenship // *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 1995, vol. 8, p. 21–33.
8. Aristotle. *Ethics*. Middlesex, England: Penguin Books, 1976.
9. Austin W., Walster E. Reactions to confirmations and disconfirmations of expectancies of equity and inequity // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1974, vol. 30, p. 208–216.

10. Barclay J. H., Harland L. K. Peer performance appraisals: the impact of rater competence, rater location, and rating correctability on fairness perceptions // *Group and Organization Management*. 1995, vol. 20, p. 36–60.
11. Barling J., Phillips M. Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study // *The Journal of Psychology*. 1993, vol. 127, p. 649–656.
12. Baron R. M., Kenny D. A. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1986, vol. 51, p. 1173–1182.
13. Bauer T. N., Truxillo D. M., Sanchez R. J., Craig J. M., Ferrara P., Campion M. A. Applicant reactions to selection: Development of the selection procedural justice scale (SPJS) // *Personnel psychology*. 2001, vol. 54, p. 387–419.
14. Beehr T. A., Nair V. N., Gudanowski D. M., Such M. Perceptions of reasons for promotion of self and others // *Human Relations*. 2004, vol. 57 (4), p. 413–438.
15. Beehr T. A., Taber, T. D. Perceived intra-organizational mobility: Reliable versus exceptional performance as means to getting ahead // *Journal of Organizational Behavior*. 1993, vol. 14, p. 579–94.
16. Beugré C. D., Baron, R. A. Perceptions of systemic justice: the effects of distributive, procedural and interactional justice // *Journal of Applied Social Psychology*. 2001, vol. 21 (2), p. 324–339.
17. Bies R. J. Interactional (in)justice: the sacred and the profane // Greenberg J., Cropanzano R. (Eds). *Advances in organizational justice*. Stanford, CA: Stanford University Press, 2001, p. 89–118.
18. Bies R. J., Moag J. S. Interactional justice: communication criteria of fairness // Lewicki R. J., Sheppard B. H., Bazerman M. H. *Research on negotiations in organizations*, vol. 1. Greenwich, CT: JAI Press. 1986, p. 43–55.

19. Bish A. J., Bradley L. M., Sargent L. D. Career development for going beyond the call of duty: is it perceived as fair? // *Career Development International*. 2004, vol. 9 (4/5), p. 391–405.
20. Bobocel D. R., Farrell A. C. Sex-based promotion decisions and interactional fairness: investigating the influence of managerial accounts // *Journal of Applied Psychology*. 1996, vol. 81 (1), p. 22–35.
21. Brockner J. Making sense of procedural fairness: how high procedural fairness can reduce or heighten the influence of outcome favorability // *Academy of Management Review*. 2002, vol. 27, p. 58–76.
22. Brockner J., Cooper-Schneider R., Folger R., Martin C., Bies R. J. Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss // *Academy of Management Journal*. 1994, vol. 37 (2), p. 397–409.
23. Brockner J., Heuer L., Magner N., Folger R., Umphress E., van den Bos, K., Vermunte R., Magner M., Siegfelf P. High procedural fairness heightens the effect of outcome favorability on self-evaluations: An attributional analysis // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2003, vol. 91, p. 51–68.
24. Brockner J., Wiesenfeld, B. How, when, and why does outcome favorability interact with procedural fairness? // *Handbook of organizational justice: Fundamental questions about fairness in the workplace.* / J. Greenberg, J. A. Colquitt, Hillsdale, N.J.: Erlbaum, 2005, p. 525–553.
25. Bygren M. Pay reference standards and pay satisfaction: what do workers evaluate their pay against? // *Social Science Research*. 2004, vol. 33, p. 206–224.
26. Choi J., Chen C. C. The relationships of distributive justice and compensation system fairness to employee attitudes in international joint ventures // *Journal of Organizational Behavior*. 2007, vol. 28 (6), p. 687–703.

27. Choi J. Event justice perceptions and employees' reactions: perceptions of social entity justice as a moderator // *Journal of Applied Psychology*. 2008, vol. 93 (3), p. 513–528.
28. Cohen-Charash Y., Spector P. E. The role of justice in organizations: A metaanalysis // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2001, vol. 86 (2), p. 278–321.
29. Cole N. D., Flint D. H. Perceptions of distributive and procedural justice in employee benefits: flexible versus traditional benefit plans // *Journal of Managerial Psychology*. 2004, vol. 19 (1), p. 19–40.
30. Colquitt J. A. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure // *Journal of Applied Psychology*. 2001, vol. 86, p. 386–400.
31. Colquitt J. A., Conlon D. E., Wesson M. J., Porter C. O. L. H, Ng K. Y. Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research // *Journal of Applied Psychology*. 2001, vol. 86 (3), p. 425–445.
32. Colquitt J. A., Scott B. A., Judge T. A., Shaw J. C. Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2006, vol. 100, p. 110–127.
33. Colquitt J. A., Greenberg J. Organizational Justice: A Fair Assessment of the State of the Literature // J. Greenberg (Ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2004.
34. Colquitt J. A., Greenberg J., Scott, B. A. (2005a). Organizational justice: Where do we stand? // Greenberg J, Colquitt J. A. (Eds.), *Handbook of organizational justice: Fundamental questions about fairness in the workplace*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 2005a, p. 589–619.
35. Colquitt J. A., Greenberg J., Zapata-Phelan C. What is organizational justice? An historical Overview // Greenberg J., Colquitt J. A. (Eds.),

- Handbook of organizational justice: Fundamental questions about fairness in the workplace. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2005b, p. 3–56.
36. Colquitt J. A., Shaw, J. C. How should organizational justice be measured? // Greenberg J., Colquitt J. A. (Eds.) Handbook of organizational justice: Fundamental questions about fairness in the workplace. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 2005, p. 113–152.
 37. Conlon D., Porter C. O. L. H., McLean Parks J. The fairness of decision rules // *Journal of Management*. 2004, vol. 30(3), p. 329–349.
 38. Cook J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D., Warr, P. B. The experience of work. A Compendium and Review of 249 Measures and their Use. 1981.
 39. Cropanzano R., Byrne Z. S., Bobocel D. R., Rupp, D. R. Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice // *Journal of Vocational Behavior*. 2001a, vol. 58, p. 164–209.
 40. Cropanzano R., Rupp D. E., Mohler C. J., Schminke M. Three roads to organizational justice // Ferris J. (Eds.), *Research in personnel and human resource management*. Amsterdam: Elsevier Science, 2001b, vol. 20, p. 1–113.
 41. Cropanzano R., Chrobot-Mason D., Rupp D. E., Prehar C. A. Accountability for corporate injustice // *Human Resource Management Review*. 2004, vol. 14, p. 107–133.
 42. Cropanzano R., Greenberg J. Progress in organizational justice: Tunneling through the maze // Cooper C. L, Robertson I. T. (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons, 1997, vol 12, p. 317–372.
 43. Cropanzano R., Prehar C. A., Chen P. Y. Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice // *Group and Organization Management*. 2002, vol. 27, n. 3, p. 324–351.

44. Čekanavičius V., Murauskas G. Statistika ir jos taikymai III. Vilnius: TEV, 2009.
45. Čekanavičius V., Murauskas G. Statistika ir jos taikymai II. Vilnius: TEV, 2004.
46. Dailey R. C., Kirk D. J. Distributive and procedural justice as antecedents of job satisfaction and intent to turnover // *Human Relations*. 1992, vol. 45 (3), p. 305–318.
47. Davis E., Ward E. Health benefit satisfaction in the public and private sectors: The role of distributive and procedural justice // *Public Personnel Management*. 1995, vol. 24, p. 255–270.
48. De Cremer D. The self-relevant implications of distribution rules: when self-esteem and acceptance are influenced by violations of the equity rule // *Social Justice Research*. 2002, vol. 15 (4), p. 327–339.
49. De Cremer D., van Hiel A. Procedural justice effects on self-esteem under certainty versus uncertainty emotions // *Motivation and Emotion*. 2008, vol. 32 (4), p. 278–287.
50. Deutsch M. Equity, equality, and need: what determines which value will be used as basis of distributive justice // *Journal of Social Issues*. 1975, vol. 31(3), p. 137–149.
51. Dipboye R. L., de Pontbriand R. Correlates of employee reactions to performance appraisals and appraisal systems // *Journal of Applied Psychology*. 1981, vol. 66, p. 248–251.
52. Dreher G., Ash R., Bretz R. Benefit coverage and employee cost: Critical factors in explaining compensation satisfaction // *Personnel Psychology*. 1988, vol. 41, p. 237–254.
53. Elovainio M., Kivimaki M., Vahtera, J. Organizational justice: evidence of a new psychosocial predictor of health // *American Journal of Public Health*. 2002, vol. 92 (1), p. 105–108.
54. *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* // Ed. Rogelberg S. G.(Ed). London: Sage Publications Ltd. 2007.

55. Erdogan B. Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals // *Human Resource Management Review*. 2002, vol.12, p. 555–578.
56. Erdogan B., Kraimer M. L., Liden R. C. Procedural justice as a two-dimensional construct: An examination in the performance appraisal context // *Journal of Applied Behavioral Science*. 2001, vol. 37 (2), p. 205–222.
57. Evans E. M., McShane S. L. Employee perceptions of performance appraisal fairness in two organizations // *Canadian Journal of Behavioral Sciences*. 1988, vol. 20, p. 177–191.
58. Farh J., Earley C., Lin S. Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship in Chinese society // *Administrative Science Quarterly*. 1997, vol. 42 (3), p. 421–444.
59. Fassina N. E., Jones D. A., Uggerslev K. L. Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: testing agent-system and shared-variance models // *Journal of Organizational Behavior*. 2008, vol. 29, p. 805–828.
60. Fields D. L. Taking the measure of work. A guide to validates scales for organizational research and diagnosis. Thousand Oaks (Calif.); London; New Delhi: Sage Publications, 2002.
61. Folger R., Cropanzano R. Fairness theory: Justice as accountability // In Greenberg J., Cropanzano R. (Eds.). *Advances in organizational justice*. Stanford, CA: Stanford University Press, 2001, p. 1–55.
62. Folger R., Bies R. J. Managerial responsibilities and procedural justice // *Responsibilities and Rights Journal*. 1989, vol. 2, p. 79–89.
63. Folger R., Konovsky M. A. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions // *Academy of Management Journal*, 1989, vol. 32 (1), p. 115–130.
64. Gilliland S. W., Beckstein, B. A. Procedural and distributive justice in the editorial review process // *Personnel Psychology*. 1996, vol. 49, p. 669–691.

65. Gilliland S. W., Chan D. Justice in organizations: theory, methods, and applications // Anderson N., Ones D. S., Sinangil H. K., Viswesvaran C. (Eds.). Handbook of industrial, work, and organizational psychology. Thousand Oaks, CA: Sage. 2001, p. 143–165.
66. Gilliland S. W., Paddock L. Organizational justice across human resource management decisions // G. P. Hodgkinson, J. K. Ford. (Eds.) International Review of Industrial and Organizational Psychology. John West Sussex, UK: John Wiley & Sons. 2005 vol. 20, p. 149–177.
67. Gilliland S. W., Schepers D. H. Why we do the things we do: a discussion and analysis of determinants of just treatment in layoff implementation decisions // Human Resource Management Review. 2003, vol. 13, p. 59–83.
68. Greenberg J. Setting the justice agenda: Seven unanswered questions about “what, why, and how.” // Journal of Vocational Behavior. 2001a, vol. 58, p. 210–219.
69. Greenberg, J. The seven loose can(n)ons of organizational justice // Advances in Organizational Justice. J. Greenberg, R. Cropanzano (Eds.), Stanford, CA: Stanford University Press. 2001b, p. 245–271.
70. Greenberg J. Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban // Journal of Applied Psychology. 1994, vol. 79, p. 288–297.
71. Greenberg J. Determinants of perceived fairness of performance evaluations // Journal of Applied Psychology. 1986, vol. 71 (2), p. 340–342.
72. Greenberg J. The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice // R. Cropanzano (Ed.) Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management. Hillsdale, NJ: Erlbaum. 1993a.
73. Greenberg J. The intellectual adolescence of organizational justice: you've come a long way, maybe // Social Justice Research. 1993b, vol. 6 (1), p. 135–148.

74. Greenberg J. Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1993c, vol. 54, p. 81–103.
75. Greenberg J. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow // *Journal of Management*. 1990a, vol. 16 (2), p. 399–432.
76. Greenberg J. Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts // *Journal of Applied Psychology*. 1990b, vol. 75, p. 561–568.
77. Greenberg J. Using explanations to manage impressions of performance appraisal fairness // *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 1991, vol. 4 (1), p. 51–60.
78. Greenberg J., Leventhal G. S. Equity and the use of overreward to motivate performance // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1976, vol. 34 (2), 179–190.
79. Greenberg J., McCarty C. L. The interpersonal aspects of procedural justice: a new perspective on pay fairness // *Labor Law Journal*. 1990, vol. 41 (8), p. 580–586.
80. Grover S. L. Predicting the perceived fairness of parental leave policies // *Journal of Applied Psychology*. 1991, vol. 76, p. 247–255.
81. Hauenstein N. M. A., McGonigle T., Flinder S. W. A meta-analysis of the relationship between procedural justice and distributive justice: implications for justice research // *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 2001, vol. 13 (1), p. 39–56.
82. Hayes A. F., Matthes J. Computational procedures for probing interactions in OLS and logistic regression: SPSS and SAS implementations // *Behavior Research Methods*. 2009, vol. 41 (3), p. 924–936.
83. Hobbes T. *Leviatanas*. iš anglų kalbos vertė Kęstutis Rastenis. – Vilnius: Pradai, 1999.

84. Hollensbe E. C., Khazanchi S., Masterson S. S. How do I assess if my supervisor and organization are fair? Identifying the rules underlying entity-based justice perceptions // *Academy of Management Journal*. 2008, vol. 51, p. 1099–1116.
85. Holtz B. C., Harold C. M. Fair today, fair tomorrow? A longitudinal investigation of overall justice perceptions // *Journal of Applied Psychology*. 2009, vol. 94 (5), p. 1185–1199.
86. Ilgen D. R., Fisher C. D., Taylor M. S. Consequences of individual feedback on behaviour in organizations // *Journal of Applied Psychology*. 1979. vol. 64, p. 349–371.
87. Inderrieden E. J., Keaveny T. J., Allen R. E. Predictors of employee satisfaction with the performance appraisal process // *Journal of Business and Psychology*. 1988, vol. 2, p. 306–310.
88. Johns G. The essential impact of context on organizational behaviour // *Academy of Management Review*. 2006, vol. 31, p. 386–408.
89. Johnson J., Truxillo D. M., Erdogan B., Bauer T. N., Hammer L. Perceptions of overall fairness: are effects on job performance moderated by leader-member exchange? // *Human Performance*. 2009, vol. 22, p. 432–449.
90. Jones D. A. Martens M. L. The mediating role of overall fairness and the moderating role of trust certainty in justice-criteria relationships: The formation and use of fairness heuristics in the workplace // *Journal of Organizational Behavior*. 2009, vol. 30 (8), p. 1025–1051.
91. Jones F. F., Scarpello V., Bergmann T. Pay procedures – what makes them fair? // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 1999, vol 72 (2), p. 129–145.
92. Jones D. A., Skarlicki D. P. The effects of overhearing peers discuss an authority's reputation for fairness on reactions to subsequent treatment // *Journal of Applied Psychology*. 2005, vol. 90, p. 363–372.

93. Joy V. L., Witt L. A. Delay of gratification as a moderator of the procedural justice-distributive justice relationship // *Group and Organization Management*. 1992, vol. 17 (3), p. 297–308.
94. Kanfer R., Sawyer J., Earley P. C., Lind E. A. Fairness and participation in evaluation procedures: Effects on task attitudes and performance // *Social Justice Research*. 1987, vol. 1, p. 235–249.
95. Kaplan D., Ferris G. Fairness perceptions of employee promotion systems: a two-study investigation of antecedents and mediators // *Journal of Applied Social Psychology*. 2001, vol. 31 (6), p. 1204–1223.
96. Kennedy D. B., Homant R. J., Homant M. R. Perception of injustice as a predictor of support for workplace aggression // *Journal of Business and Psychology*. 2004, vol. 18, n. 3, p. 323–336.
97. Kim T., Leung K. Forming and reacting to overall fairness: A cross-cultural comparison // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2007, vol. 104, p. 83–95.
98. Konfucijus. “Pašnekesiai“. Vilnius: Tyto alba, 2004.
99. Konovsky M. Understanding procedural justice and its impact on business organizations // *Journal of Management*. 2000, vol. 26 (3), p. 489–513.
100. Konovsky M., Cropanzano R. Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance // *Journal of Applied Psychology*. 1991, vol. 76, p. 698–707.
101. Konovsky M. A., Pugh S. D. Citizenship behavior and social exchange // *Academy of Management Journal*. 1994, vol. 37, no. 3, p. 656–669.
102. Korsgaard M. A., Roberson L. Procedural justice in performance evaluation: the role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions // *Journal of Management*. 1995, vol. 21, No. 4, p. 657–669.
103. Kray L. J., Lind E. A. The injustices of others: Social reports and the integration of others' experiences in organizational justice judgments //

- Organizational Behavior and Human Decision Processes. 2002, vol. 89, p. 906–924.
104. Kuvaas B. An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes // *Journal of Management Studies*. 2008, vol. 45, p. 1–25.
 105. Landy F. J., Barnes J. L., Murphy K. R. Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation // *Journal of Applied Psychology*. 1978, vol. 63, p. 751 – 754.
 106. Landy F. J., Barness-Farell J. L., Cleveland J. N. Perceived fairness and accuracy of performance evaluation: A follow-up // *Journal of Applied Psychology*. 1980, vol. 65, p. 355–356.
 107. Lansberg I. Hierarchy as a mediator of fairness: A contingency approach to distributive justice in organizations // *Journal of Applied Social Psychology*. 1984, vol. 14, p. 124–135.
 108. Lavelle J. J., Rupp D. E., Brockner J. Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: the target similarity model // *Journal of Management*. 2007, vol. 33 (6), p. 841–866.
 109. Leventhal G. S. The distribution of rewards and resources in groups and organizations // Berkowitz L., Walster W. (Eds), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press. 1976, vol. 9, p. 91–131.
 110. Leventhal, G. S. What should be done with equity theory? // Gergen K. J., Greenberg M. S., Willis R. H. (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*. New York: Plenum. 1980, p. 27–55.
 111. Leventhal G. S., Karuza J., Fry W. R. Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction* (pp. 167–213). New York: Springer–Verlag. 1980.
 112. Leventhal G. S., Michaels J. W., Sanford C. Inequity and interpersonal conflict: reward allocation and secrecy about reward as methods of

- preventing conflict // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1972, vol. 23 (1), p. 88–102.
113. Levy P. E., Williams J. R. The role of perceived system knowledge in predicting appraisal reactions, job satisfaction, and organizational commitment // *Journal of Organizational Behavior*. 1998, vol. 19, p. 53 – 65.
114. Levy P. E. Let's not forget the organization in organizational justice: it just wouldn't be fair // *Journal of Vocational Behavior*. 2001, vol. 58, p. 273–278.
115. Lind E. A. Fairness Heuristic Theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations // Greenberg J., Cropanzano R. *Advances in organizational justice*. Stanford, CA: Stanford University Press. 2001a, p. 56–88.
116. Lind E. A. Thinking critically about justice judgments // *Journal of Vocational Behavior*. 2001b, vol. 58, p. 220–226.
117. Lind E. A., Kray L., Thompson L. The social construction of injustice: fairness judgments in response to own and others' unfair treatment by authorities // *Organizational behavior and human decision processes*. 1998, vol. 75 (1), p. 1–22.
118. Locke J. *Esė apie žmogaus intelektą / John Locke ; iš anglų kalbos vertė Ramutė Rybelienė*. Vilnius: Pradai, 2000.
119. Malatesta R. M., Byrne Z. S. The impact of formal and interactional justice on organizational outcomes // Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St Louis, 1997.
120. Mansour-Cole D. M., Scott S. G. Hearing it through the grapevine: the influence of source, leader-relations, and legitimacy on survivors' fairness perceptions // *Personnel Psychology*. 1998, vol. 51, p. 25–54.
121. Martin C. L., Bennett N. The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational

- commitment // *Group and Organization Management*. 1996, vol. 21, p. 84–104.
122. Masterson S. S., Lewis K., Goldman B. M., Taylor M. S. Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships // *Academy of Management Journal*. 2000, vol. 43, n. 4, p. 738–748.
123. Masterson S. S., Taylor M. S. The broadening of procedural justice: Should interactional and procedural components be separate theories? // Paper presented at the Academy of Management, Cincinnati, 1996.
124. Mayer R. C., Davis J. H. The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment // *Journal of Applied Psychology*. 1999, vol. 84, p. 123–136.
125. McDowall A., Fletcher C. Employee development: an organizational justice perspective // *Personnel Review*. 2004, vol. 33 (1), p. 8–29.
126. McEnrue M.P. The perceived fairness of managerial promotion practices // *Human Relations*. 1989, vol. 42 (9), p. 815–827.
127. McFarlin D. B., Sweeney P. D. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes // *Academy of Management Journal*. 1992, vol. 35 (3), p. 626–637.
128. Moorman R. H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? // *Journal of Applied Psychology*. 1991, vol. 76 (6), p. 845–855.
129. Mowday R. T., Steers R. M., Porter L. W. The measurement of organizational commitment // *Journal of Vocational Behavior*. 1979, vol. 14, p. 224–247.
130. Naujasis Testamentas. Iš graikų kalbos vertė kun. Česlovas Kavaliauskas. Antrasis papildytas specialus leidimas, Salzburg: Spausd. Austrijos katalikų lėšomis, 1989.
131. Niehoff B. P., Moorman R. H. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship

- behaviors // *Academy of Management Journal*. 1993, vol. 36, p. 527–556.
132. Nurse L. Performance appraisal, employee development and organizational justice: exploring the linkages. // *International Journal of Human Resource Management*. 2005, vol. 16 (7), p. 1176–1194.
133. Owens P. L. One More Reason Not to Cut Your Training Budget! The Relationship Between Training and Organizational Outcomes // *Public Personnel Management*. 2006, vol. 35 (2), p. 163–172.
134. Parker L., Allen T. D. Work/family benefits: Variables related to employees' fairness perceptions // *Journal of Vocational Behavior*. 2001, vol. 58, p. 453–468.
135. Pearce J. L., Porter L. W. Employee responses to formal performance appraisal feedback // *Journal of Applied Psychology*. 1986, vol. 71, p. 211 – 218.
136. Pease P. W., Lind E. A., Kanfer, R. Procedural fairness and work group responses to performance evaluations systems // *Social Justice Research*. 1988, vol. 2, p. 193–205.
137. Posthuma R. A., Campion M. A. When do multiple dimensions of procedural justice predict agreement to publicly endorse your employer in recruitment advertisements? // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2005, vol. 78, p. 431–452.
138. Preacher K. J., Hayes A. F. SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models // *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*. 2004, vol. 36, p. 717–731.
139. Rawls J. *Justice as fairness: a restatement*. London: The Belknap Press of Harvard University Press, 2001.
140. Rawls J. *A theory of justice*. Oxford: Oxford University Press, 1999.
141. Rupp D. E., Cropanzano R. The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2002, vol. 89, p. 925–946.

142. Scarpello V., Jones F. F. Why justice matters in compensation decision making // Journal of organizational behavior. 1996, vol. 17, p. 285–299.
143. Schappe S. P. Understanding employee job satisfaction: the importance of procedural and distributive justice // Journal of Business and Psychology. 1998, vol. 12, n. 4, p. 493–503.
144. Schminke M., Ambrose M., Cropanzano R. The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness // Journal of Applied Psychology. 2000, vol. 85 (2), p. 294–304.
145. Schmitt D. R., Marwell G. Withdrawal and reward allocation as responses to inequity // Journal of Experimental Society Psychology. 1972, vol. 8, p. 207–221.
146. Schwarzwald J., Koslowsky, M., Shalit, B. A field study of employees' attitudes and behaviors after promotion decisions // Journal of Applied Psychology. 1992, vol. 77, p. 511–514.
147. Scott D. The causal relationship between trust and the assessed value of management by objectives // Journal of Management, 1980, vol.6, no.2, p. 157–173.
148. Shapiro D. L. The death of justice theory is likely if theorists neglect the “wheels” already invented and the voices of the injustice victims // Journal of Vocational Behavior. 2001, vol. 58, p. 235–242.
149. Shapiro D. L., Buttner E. H., Barry B. Explanations: What factors enhance their perceived adequacy? // Organizational Behavior and Human Decision Processes. 1994, vol. 58, p. 346–368.
150. Sheppard B. H., Lewicki R. J., Minton J. W. Organizational justice: the search for fairness in the workplace. New York: Lexington Books/Macmillan. 1992.
151. Skitka L. J., Winkvist J., Hutchinson S. Are outcome fairness and outcome favorability distinguishable psychological constructs? A meta-analytic review // Social Justice Research. 2003, vol. 16 (4), p. 309–334.
152. Statistiniai rodikliai Lietuvos ekonomikos ir finansų raidai stebėti. Statistikos departamentas, 2011. [žiūrėta 2011 m. kovo 14 d.]. Prieiga

per internetą http://www.stat.gov.lt/uploads/docs/Statistiniai_rodikliai_110309.pdf

153. Stoffey R. W., Reilly R. R. Training appraisees to participate in appraisal: effects on appraisers and appraisees // *Journal of Business and Psychology*. 1997, vol. 12, p. 219–239.
154. Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. Workers' evaluations of the "ends" and "means": An examination of four models of distributive and procedural justice // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1993, vol. 55, p. 23–40.
155. Sweeney P .D., McFarlin D. B. Process and outcome: gender differences in the assessment of justice // *Journal of Organizational Behavior*. 1997, vol. 18, p. 83–98.
156. Stratton K. Performance appraisal and the need for an organizational grievance procedure: a review of the literature and recommendations for future research // *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 1988, vol. 1, p. 167–179.
157. Thibaut J., Walker L. *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975.
158. Tornblom K. Y., Vermunt R. An integrative perspective on social justice: Distributive and procedural fairness evaluations of positive and negative outcome allocations // *Social Justice Research*. 1999, vol. 12, p. 39–64.
159. Tremblay M., Sire B., Balkin D. B. The role of organizational justice in pay and employee benefit satisfaction, and its effects on work attitudes // *Group and Organization Management*. 2000, vol. 25 (3), p. 269–290.
160. Tremblay M., St-Onge S., Toulouse J. M. Determinants of salary referents relevance: A field study of managers // *Journal of Business and Psychology*. 1997, vol. 11, p. 463–484.

161. Tremblay M., Sire B., Pelchat A. A study of the determinants and the impact of flexibility on employee benefit satisfaction // *Human Relations*. 1998, vol. 51, p. 667–688.
162. Tyler. T. R. The psychology of procedural justice: A test of the group-value model // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1989, vol. 57, p. 830–838.
163. Tyler T. R. Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1994, vol. 67, p. 850–863.
164. van den Bos K., Wermunt R., Wilke H. A. M. Procedural and distributive justice: what is fair depends on what comes first than on what comes next // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1997, vol. 72 (1), p. 95–104.
165. van den Bos K., Wilke H. A. M., Lind E. A. When do we need procedural fairness? The role of trust in authority // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1998, vol. 75, p. 1449–1458.
166. van den Bos K., Maas M., Waldring I. E., Semin G. R. Toward understanding the psychology of reactions to perceived fairness: the role of affect intensity // *Social Justice Research*. 2003, vol. 16 (2), p. 151–168.
167. van Yperen N. W., van den Bos K., de Graaff D. C. Performance-based pay is fair, particularly when I perform better: Differential fairness perceptions of allocators and recipients // *European Journal of Social Psychology*. 2005, vol. 35, p. 741–754.
168. Williams M. C. Antecedents of employee benefit level satisfaction: A test of a model // *Journal of Management*. 1995, vol. 21, p. 1097–1128.
169. Welbourne T. M., Balkin D. B., Gomez-Mejia L. R. Gainsharing and mutual monitoring: a combined agency-organizational justice interpretation // *Academy of Management Journal*. 1995, vol. 38 (3), p. 881–899.

170. Williams L. J., Anderson S. E. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors // *Journal of Management*. 1991, vol. 17, p. 601–617.
171. Witt A. L., Nye L. G. Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction // *Journal of Applied Psychology*. 1992, vol. 77, p. 910–917.
172. Wooten K. C, Kobb A. T. Career development and organizational justice: practice and research implication // *Human Resource Development Quarterly*. 1999, vol. 10 (2), p. 173–179.
173. Zohar D. The justice perspective of job stress // *Journal of Organizational Behavior*. 1995, vol. 16, p. 487–495.

PUBLIKACIJOS DISERTACIJOS TEMA

Lazauskaitė-Zabielskė Jurgita. Suvokto atlygio už darbą teisingumo prielaidos viešajame ir privačiajame sektoriuje. // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla. 2010, nr. 55, p. 103–117.

Lazauskaitė-Zabielskė Jurgita. Suvokto atlygio už darbą teisingumo ypatumai viešajame ir privačiajame sektoriuje. // Psichologijos tyrimai: menas ar amatas? VII Jaunųjų mokslininkų psichologų konferencijos medžiaga. 2010, p. 101–110.

Lazauskaitė-Zabielskė Jurgita, Bagdžiūnienė Dalia. Organizacinio teisingumo vaidmuo priimant sprendimus paaukštinti. // Psichologija. 2008, t.38, p. 48–62.

Lazauskaitė Jurgita. Organizacinis teisingumas kaip įsitraukimo į profsąjungų veiklą prielaida. // Tarp krypčių ir disciplinų: V Jaunųjų mokslininkų psichologų konferencijos medžiaga. 2008, p. 88–94.

Lazauskaitė Jurgita. Teisingumo paradoksas: ar formalios procedūros užtikrina teisingumą organizacijoje? // Psichologijos tyrimai Lietuvoje: vieta pasaulyje ir ateities vizija. Vilnius, 2007, p. 28–34.

Lazauskaitė Jurgita. Organizacinio teisingumo vaidmuo paaukštinimo sprendimuose. // Psichologijos mokslo taikymas Lietuvoje: iššūkiai ir galimybės: III Jaunųjų mokslininkų psichologų konferencijos medžiaga. 2006, p. 54–59.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. Tyrimo dalyvių charakteristikos

Lytis	N	Proc.
Vyras	143	30,2
Moteris	331	69,8
Iš viso	474	100
Amžius (M = 39,82)	N	Proc.
19–30	146	30,8
31–40	109	23
41–50	86	18,14
51–60	92	19,41
61–69	23	4,85
Nenurodė	18	3,8
Iš viso	474	100
Išsilavinimas	N	Proc.
Aukštasis universitetinis	378	79,7
Aukštasis neuniversitetinis	22	4,6
Aukštesnysis	28	5,9
Specialus vidurinis	22	4,6
Povidurinis	6	1,3
Vidurinis su profesine kvalifikacija	6	1,3
Vidurinis	12	2,5
Iš viso	474	100
Vadovavimas	N	Proc.
Vadovaujantys	120	25,3
Nevadovaujantys	354	74,7
Iš viso	474	100
Darbo organizacijoje trukmė metais (M = 8,63)	N	Proc.
0–3	130	27,4
3–6	135	28,5
6–9	66	13,9
9–12	25	5,3
12–15	23	4,9
15–18	10	2,1
18–21	39	8,2
21–24	6	1,3
24–27	8	1,7
27–30	5	1,1
30–33	4	0,8
33–37	14	2,9

1 PRIEDO lentelės tęsinys

37–40	3	0,6
Nenurodė	6	1,3
Iš viso	474	100
Pareigų ėjimo laikas metais (M = 6,07)	N	Proc.
0–3	223	47
3–6	106	22,4
6–9	53	11,2
9–12	12	2,5
12–15	15	3,2
15–18	4	0,8
18–21	43	9,1
21–24	6	1,3
24–27	3	0,6
27–30	1	0,2
30–33	2	0,4
Nenurodė	6	1,3
Iš viso	474	100
Darbo pobūdis	N	Proc.
Pagrindinis darbas	466	98,3
Nepagrindinis darbas	6	1,3
Nenurodė	2	0,4
Iš viso	474	100
Darbo užmokesčio dydis (atskaičius mokesčius)	N	Proc.
iki 800	28	5,9
800–1000	25	5,3
1001–1200	42	8,9
1201–1500	41	8,6
1501–2000	95	20,0
2001–2500	111	23,4
2501–3000	36	7,6
3001–3500	44	9,3
daugiau nei 3500	52	11,0
Iš viso	474	100,0

2 PRIEDAS. Organizacijų charakteristikos

Organizacijos tipas	N	Proc.
Viešojo sektoriaus	218	46,0
Privataus sektoriaus	253	53,4
Nenurodė	3	0,6
Iš viso	474	100,0
Darbuotojų organizacijoje skaičius	N	Proc.
1–9	32	6,8
10–19	31	6,5
20–49	71	15,0
50–99	64	13,5
100–249	147	31,0
250–499	26	5,5
500–999	14	3,0
daugiau kaip 1000	86	18,1
Nenurodė	3	0,6
Iš viso	474	100,0
Vadovaujančių darbuotojų pavaldinių skaičius (M = 4,94)	N	Proc.
1–10	59	49,2
11–20	33	27,5
21–30	2	1,7
31–40	2	1,7
41–50	18	15
51–60	4	3,3
61–70	1	0,8
71–73	1	0,8
Iš viso	120	100
Nevadovaujančių darbuotojų vadovų pavaldinių skaičius (M = 56,91)	N	Proc.
1–10	161	34
11–50	184	38,8
51–100	30	6,3
101–200	40	8,4
201–500	14	3
501–1000	6	1,3
Nenurodė	39	8,2
Iš viso	474	100

3 PRIEDAS. Procedūros teisingumo taisyklių skalių faktorių analizės rezultatai

Veiklos vertinimo procedūros teisingumo taisyklių skalės

1 lentelė. Veiklos vertinimo procedūros teisingumo taisyklės. Faktorių analizės rezultatai

Teiginiai	Faktorių svoris		
	1	2	3
VV PT nešališkumas1	0,684		
VV PT tikslumas1	0,706		
VV PT galimybė taisyti1		0,738	
VV PT reprezentatyvumas1		0,780	
VV PT nuoseklumas1			0,836
VV PT nešališkumas2	0,637		
VV PT tikslumas2	0,565		
VV PT galimybė taisyti2		0,857	
VV PT reprezentatyvumas2		0,556	
VV PT etiškumas1	0,513		
VV PT nuoseklumas2			0,753
VV PT nuoseklumas3			0,698
VV PT nešališkumas3	0,673		
VV PT tikslumas3	0,716		
VV PT galimybė taisyti3		0,872	
VV PT reprezentatyvumas3		0,774	
VV PT etiškumas2	0,722		
VV PT nuoseklumas4			0,724
VV PT nešališkumas4	0,715		
VV PT tikslumas4	0,808		
VV PT galimybė taisyti4		0,887	
VV PT reprezentatyvumas4		0,649	
VV PT etiškumas3	0,805		
Paaiškina bendrosios dispersijos %	54,333	10,722	5,996

KMO = 0,939, $p < 0,01$. Trys faktoriai, kurie paaiškina 71,05 proc. duomenų sklaidos.

Paaiškinimai: VV – veiklos vertinimas; PT – procedūros teisingumas.

Darbo užmokesčio procedūros teisingumo taisyklių skalės

2 lentelė. Darbo užmokesčio procedūros teisingumo taisyklės. Faktorių analizės rezultatai

Teiginiai	Faktorių svoris		
	1	2	3
DU TP nešališkumas1	0,722		
DU PT tikslumas1	0,481		
DU PT galimybė taisyti1		0,763	
DU PT reprezentatyvumas1		0,783	
DU PT nuoseklumas1			0,870
DU PT nešališkumas2	0,689		
DU PT tikslumas2	0,566		
DU PT galimybė taisyti2		0,904	
DU PT reprezentatyvumas2		0,608	
DU PT etiškumas1	0,558		
DU PT nuoseklumas2			0,767
DU PT nuoseklumas3			0,667
DU PT nešališkumas3	0,802		
DU PT tikslumas3	0,779		
DU PT galimybė taisyti3		0,890	
DU PT reprezentatyvumas3		0,845	
DU PT etiškumas2	0,758		
DU PT nuoseklumas4			0,743
DU PT nešališkumas4	0,857		
DU PT tikslumas4	0,724		
DU PT galimybė taisyti4		0,913	
DU PT reprezentatyvumas4		0,636	
DU PT etiškumas3	0,686		
Paiškina bendrosios dispersijos %	47,244	14,273	6,780

KMO = 0,922, $p < 0,01$. Trys faktoriai, kurie paaiškina 68,29 proc. duomenų sklaidos.

Paiškinimai: DU – darbo užmokestis; PT – procedūros teisingumas.

Papildomo atlygio procedūros teisingumo taisyklių skalės

3 lentelė. Papildomo atlygio procedūros teisingumo taisyklės. Faktorių analizės rezultatai

Teiginiai	Faktorių svoris		
	1	2	3
PA TP nešališkumas1	0,770		
PA PT tikslumas1	0,743		
PA PT galimybė taisyti1		0,790	
PA PT reprezentatyvumas1		0,740	
PA PT nuoseklumas1			0,826
PA PT nešališkumas2	0,638		
PA PT tikslumas2	0,753		
PA PT galimybė taisyti2		0,922	
PA PT reprezentatyvumas2		0,710	
PA PT etiškumas1	0,792		
PA PT nuoseklumas2			0,825
PA PT nuoseklumas3			0,837
PA PT nešališkumas3	0,626		
PA PT tikslumas3	0,820		
PA PT galimybė taisyti3		0,860	
PA PT reprezentatyvumas3		0,797	
PA PT etiškumas2	0,809		
PA PT nuoseklumas4			0,778
PA PT nešališkumas4	0,826		
PA PT tikslumas4	0,793		
PA PT galimybė taisyti4		0,890	
PA PT reprezentatyvumas4		0,653	
PA PT etiškumas3	0,835		
Paaiškina bendrosios dispersijos %	52,445	18,200	6,037

KMO = 0,898, $p < 0,01$. Trys faktoriai, kurie paaiškina 76,682 proc. duomenų sklaidos.

Paaiškinimai: PA – papildomas atlygis; PT – procedūros teisingumas.

Tobulėjimo galimybės procedūros teisingumo taisyklių skalės

4 lentelė. Tobulėjimo galimybės procedūros teisingumo taisyklės. Faktorių analizės rezultatai

Teiginiai	Faktorių svoris		
	1	2	3
TG TP nešališkumas1	0,801		
TG PT tikslumas1	0,620		
TG PT galimybė taisyti1		0,818	
TG PT reprezentatyvumas1		0,763	
TG PT nuoseklumas1			0,789
TG PT nešališkumas2	0,717		
TG PT tikslumas2	0,575		
TG PT galimybė taisyti2		0,782	
TG PT reprezentatyvumas2		0,632	
TG PT etiškumas1	0,585		
TG PT nuoseklumas2			0,807
TG PT nuoseklumas3			0,671
TG PT nešališkumas3	0,755		
TG PT tikslumas3	0,750		
TG PT galimybė taisyti3		0,862	
TG PT reprezentatyvumas3		0,812	
TG PT etiškumas2	0,715		
TG PT nuoseklumas4			0,798
TG PT nešališkumas4	0,758		
TG PT tikslumas4	0,712		
TG PT galimybė taisyti4		0,863	
TG PT reprezentatyvumas4		0,710	
TG PT etiškumas3	0,688		
Paaiškina bendrosios dispersijos %	57,919	9,217	6,500

KMO = 0,927, $p < 0,01$. Trys faktoriai, kurie paaiškina 73,636 proc. duomenų sklaidos.

Paaiškinimai: TG – tobulėjimo galimybė; PT – procedūros teisingumas.

4 PRIEDAS. Sąveikos teisingumo taisyklių skalių faktorių analizės rezultatai

Veiklos vertinimo sąveikos teisingumo taisyklių skalės

5 lentelė. Veiklos vertinimo sąveikos teisingumo taisyklės. Faktorių analizės rezultatai

Teiginiai	Faktorių svoris	
	1	2
VV SAT atvirumas1	0,715	
VV SAT atvirumas2	0,618	
VV SAT pateisinimas1	0,775	
VV SAT pateisinimas2	0,866	
VV SAT pateisinimas3	0,839	
VV SAT pateisinimas4	0,909	
VV SAT pateisinimas5	0,847	
VV SAT pagarba1		0,781
VV SAT pagarba2		0,854
VV SAT pagarba3		0,861
VV SAT pagarba4		0,724
VV SAT tinkamumas1		0,619
Paaiškina bendrosios dispersijos %	64,832	9,892

KMO = 0,904, $p < 0,01$. Išskirti du faktoriai, kurie paaiškina 74,724 proc. duomenų sklaidos. Paaiškinimai: VV – veiklos vertinimas; SAT – sąveikos teisingumas.

Darbo užmokesčio sąveikos teisingumo taisyklių skalės

6 lentelė. Darbo užmokesčio sąveikos teisingumas. Faktorių analizės rezultatai

Teiginiai	Faktorių svoris	
	1	2
DU SAT atvirumas1	0,843	
DU SAT atvirumas2	0,777	
DU SAT pateisinimas1	0,810	
DU SAT pateisinimas2	0,906	
DU SAT pateisinimas3	0,920	
DU SAT pateisinimas4	0,926	
DU SAT pateisinimas5	0,869	
DU SAT pagarba1		0,676
DU SAT pagarba2		0,689
DU SAT pagarba3		0,729
DU SAT pagarba4		0,705
DU SAT tinkamumas1		0,688
Paaiškina bendrosios dispersijos %	67,239	10,023

KMO = 0,920, $p < 0,01$. Išskirti du faktoriai, kurie paaiškina 77,262 proc. duomenų sklaidos. Paaiškinimai: DU – darbo užmokestis; SAT – sąveikos teisingumas.

Papildomo atlygio sąveikos teisingumo taisyklių skalės

7 lentelė. Papildomo atlygio sąveikos teisingumo taisyklės. Faktorių analizės rezultatai

Teiginiai	Faktorių svoris	
	1	2
PA SAT atvirumas1	0,861	
PA SAT atvirumas2	0,866	
PA SAT pateisinimas1	0,896	
PA SAT pateisinimas2	0,885	
PA SAT pateisinimas3	0,910	
PA SAT pateisinimas4	0,892	
PA SAT pateisinimas5	0,874	
PA SAT pagarba1		0,782
PA SAT pagarba2		0,855
PA SAT pagarba3		0,844
PA SAT pagarba4		0,697
PA SAT tinkamumas1		0,733
Paaiškina bendrosios dispersijos %	73,763	10,728

KMO = 0,925, $p < 0,01$. Išskirti du faktoriai, kurie paaiškina 84,491proc. duomenų sklaidos. Paaiškinimai: PA – papildomas atlygis; SAT – sąveikos teisingumas.

Tobulėjimo galimybės sąveikos teisingumo taisyklių skalės

8 lentelė. Tobulėjimo galimybės sąveikos teisingumo taisyklės. Faktorių analizės rezultatai

Teiginiai	Faktorių svoris	
	1	2
TG SAT atvirumas1	0,797	
TG SAT atvirumas2	0,790	
TG SAT pateisinimas1	0,847	
TG SAT pateisinimas2	0,880	
TG SAT pateisinimas3	0,904	
TG SAT pateisinimas4	0,910	
TG SAT pateisinimas5	0,879	
TG SAT pagarba1		0,736
TG SAT pagarba2		0,733
TG SAT pagarba3		0,758
TG SAT pagarba4		0,860
TG SAT tinkamumas1		0,559
Paaiškina bendrosios dispersijos %	73,487	8,643

KMO = 0,924, $p < 0,01$. Išskirti du faktoriai, kurie paaiškina 82,130 proc. duomenų sklaidos. Paaiškinimai: TG – tobulėjimo galimybė; SAT – sąveikos teisingumas.

5 PRIEDAS. Skirstymo teisingumo taisyklių ir skirstymo teisingumo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose aprašomoji statistika ir koreliacijos

Kintamasis	N	M	SD	VV SKT įnašas	VV SKT lygybė	VV SKT poreikiai	DU SKT įnašas	DU SKT lygybė	DU SKT poreikiai	PA SKT įnašas	PA SKT lygybė	PA SKT poreikiai	TG SKT įnašas	TG SKT lygybė	TG SKT poreikiai	VV SKT	DU SKT	PA SKT
VV SKT įnašas	474	5,352	1,517															
VV SKT lygybė	474	4,112	1,704	0,179*														
VV SKT poreikiai	474	4,983	1,642	0,719*	0,162**													
DU SKT įnašas	467	4,353	2,049	0,502*	0,020	0,488**												
DU SKT lygybė	471	4,017	2,052	0,056	0,256**	0,010	-0,086											
DU SKT poreikiai	465	3,961	2,051	0,388**	0,006	0,491**	0,833**	-0,017										
PA SKT įnašas	262	4,420	1,922	0,275*	0,046	0,385**	0,483*	-0,033	0,478**									
PA SKT lygybė	262	4,241	1,918	0,077	-0,047	-0,003	0,229*	0,237**	0,117	0,091								
PA SKT poreikiai	262	4,336	2,085	0,341*	-0,061	0,480**	0,738*	-0,184*	0,678*	0,737*	0,186**							
TG SKT įnašas	452	5,044	1,802	0,431*	0,148*	0,434*	0,277*	0,096*	0,224*	0,436*	0,125*	0,414*						
TG SKT lygybė	451	4,133	1,970	0,032	0,159*	0,070	-0,096	0,184*	-0,192*	-0,098	0,153*	-0,184*	0,255**					
TG SKT poreikiai	452	5,024	1,960	0,438*	0,122*	0,477**	0,382*	0,096*	0,312**	0,345*	0,323**	0,516*	0,856**	0,229**				
VV SKT	474	5,192	1,403	0,611*	0,073	0,604*	0,402*	0,073	0,324*	0,234*	0,026	0,319*	0,437*	0,062	0,457*			
DU SKT	471	4,331	1,706	0,435*	-0,041	0,420*	0,779*	-0,030	0,725**	0,446*	0,124	0,604*	0,276**	-0,203**	0,344*	0,524**		
PA SKT	262	4,481	1,704	0,361*	-0,046	0,528**	0,650**	-0,149*	0,609*	0,691*	0,225**	0,851*	0,365**	-0,094	0,509*	0,325**	0,550*	
TG SKT	452	4,903	1,653	0,435*	0,105*	0,468**	0,360**	0,038	0,279**	0,302*	0,178**	0,478*	0,821**	0,201**	0,888**	0,603**	0,421*	0,497**

* p < 0,05, ** p < 0,01. Paaiškinimai: VV – veiklos vertinimas; DU – darbo užmokestis; PA – papildomas atlygis; TG – tobulėjimo galimybė; SKT – skirstymo teisingumas.

6 PRIEDAS. Procedūros teisingumo taisyklių ir procedūros teisingumo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose aprašomoji statistika ir koreliacijos

Kintamasis	N	M	SD	VV PT nuoseklumas	VV PT tikslumas	VV PT balso teisė	DU PT nuoseklumas	DU PT tikslumas	DU PT balso teisė	PA PT nuoseklumas	PA PT tikslumas	PA PT balso teisė	TG PT nuoseklumas	TG PT tikslumas	TG PT balso teisė	VV PT	DU PT	PA PT
VV PT nuoseklumas	464	5,179	1,227															
VV PT tikslumas	464	5,266	1,215	0,663**														
VV PT balso teisė	464	4,595	1,572	0,413**	0,701**													
DU PT nuoseklumas	462	4,886	1,305	0,467**	0,266**	0,121*												
DU PT tikslumas	462	4,979	1,234	0,358**	0,628**	0,494**	0,560**											
DU PT balso teisė	462	3,679	1,699	0,142**	0,372**	0,581**	0,231**	0,604**										
PA PT nuoseklumas	262	4,746	1,510	0,454**	0,381**	0,354**	0,507**	0,404**	0,145*									
PA PT tikslumas	262	4,810	1,350	0,229**	0,495**	0,463**	0,314**	0,605**	0,363**	0,601**								
PA PT balso teisė	262	3,862	1,753	0,082	0,256**	0,316**	0,181**	0,474**	0,623**	0,133*	0,596**							
TG PT nuoseklumas	450	4,745	1,402	0,534**	0,340**	0,145**	0,418**	0,259**	0,072	0,461**	0,092	0,039						
TG PT tikslumas	450	5,030	1,261	0,435**	0,614**	0,470**	0,337**	0,652**	0,400**	0,482**	0,573**	0,427**	0,647**					
TG PT balso teisė	450	4,451	1,634	0,347**	0,555**	0,553**	0,165**	0,469**	0,451**	0,236**	0,352**	0,438**	0,510**	0,747**				
VV PT	464	5,088	1,391	0,342**	0,736**	0,635**	0,141**	0,518**	0,339**	0,334**	0,459**	0,227**	0,117*	0,421**	0,392**			
DU PT	459	4,590	1,478	0,152**	0,445**	0,489**	0,250**	0,733**	0,677**	0,146*	0,373**	0,444**	0,070	0,442**	0,379**	0,485**		
PA PT	260	4,635	1,350	0,155*	0,428**	0,434**	0,097	0,478**	0,364**	0,357**	0,717**	0,584**	-0,026	0,480**	0,420**	0,558**	0,535**	
TG PT	450	4,951	1,478	0,369**	0,568**	0,460**	0,150**	0,519**	0,348**	0,377**	0,517**	0,321**	0,536**	0,844**	0,757**	0,498**	0,455**	0,574**

* p < 0,05, ** p < 0,01. Paaiškinimai: VV – veiklos vertinimas; DU – darbo užmokestis; PA – papildomas atlygis; TG – tobulėjimo galimybė; SKT – skirstymo teisingumas.

7 PRIEDAS. Sąveikos teisingumo taisyklių ir sąveikos teisingumo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose aprašomoji statistika ir koreliacijos

Kintamasis	N	M	SD	VV SAT informacinė tarpasmeninė	VV SAT informacinė	DU SAT informacinė tarpasmeninė	DU SAT informacinė	DU SAT tarpasmeninė	PA SAT informacinė tarpasmeninė	PA SAT informacinė	PA SAT tarpasmeninė	TG SAT informacinė tarpasmeninė	TG SAT informacinė	TG SAT tarpasmeninė	VV SAT	DU SAT	PA SAT
VV SAT informacinė	464	5,254	1,442														
VV SAT tarpasmeninė	464	5,789	1,227	0,722**													
DU SAT informacinė	465	4,970	1,542	0,672**	0,545**												
DU SAT tarpasmeninė	463	5,519	1,157	0,576**	0,644**	0,712**											
PA SAT informacinė	262	4,805	1,665	0,511**	0,478**	0,639**	0,542**										
PA SAT tarpasmeninė	262	5,428	1,145	0,419**	0,405**	0,553**	0,514**	0,720**									
TG SAT informacinė	452	5,090	1,623	0,506**	0,527**	0,666**	0,542**	0,682**	0,538**								
TG SAT tarpasmeninė	450	5,539	1,231	0,460**	0,549**	0,573**	0,554**	0,499**	0,482**	0,783**							
VV SAT	466	5,285	1,606	0,641**	0,506**	0,492**	0,552**	0,282**	0,172**	0,339**	0,330**						
DU SAT	465	4,581	1,574	0,457**	0,350**	0,647**	0,591**	0,579**	0,381**	0,424**	0,290**	0,572**					
PA SAT	262	4,840	1,451	0,506**	0,454**	0,545**	0,553**	0,793**	0,488**	0,552**	0,455**	0,407**	0,548**				
TG SAT	452	5,069	1,545	0,526**	0,589**	0,604**	0,563**	0,599**	0,435**	0,835**	0,746**	0,422**	0,427**	0,611**			

* p < 0,05, ** p < 0,01. Paaiškinimai: VV – veiklos vertinimas; DU – darbo užmokestis; PA – papildomas atlygis; TG – tobulėjimo galimybė; SAT – sąveikos teisingumas.

8 PRIEDAS. Organizacijos teisingumo ir skirstymo, procedūros bei sąveikos teisingumo žmogiskųjų išteklių valdymo sprendimuose aprašomoji statistika ir koreliacijos

Kintamieji	N	M	SD	VV SKT	DU SKT	PA SKT	IG SKT	VV PT	DU PT	PA PT	TG PT	VV SAT	DU SAT	PA SAT	TG SAT
VV SKT	474	5,192	1,403												
DU SKT	471	4,331	1,706	0,532**											
PA SKT	262	4,481	1,704	0,427**	0,520**										
TG SKT	452	4,903	1,653	0,615**	0,399**	0,470**									
VV PT	464	5,088	1,391	0,754**	0,524**	0,502**	0,466**								
DU PT	459	4,590	1,478	0,511**	0,763**	0,438**	0,508**	0,494**							
PA PT	260	4,635	1,350	0,419**	0,524**	0,789**	0,437**	0,535**	0,495**						
TG PT	450	4,951	1,478	0,491**	0,252**	0,388**	0,749**	0,506**	0,389**	0,468**					
VV SAT	466	5,285	1,606	0,760**	0,511**	0,438**	0,553**	0,683**	0,471**	0,449**	0,393**				
DU SAT	465	4,581	1,574	0,564**	0,869**	0,430**	0,451**	0,503**	0,811**	0,493**	0,301**	0,561**			
PA SAT	262	4,581	1,574	0,492**	0,546**	0,846**	0,495**	0,535**	0,518**	0,809**	0,437**	0,504**	0,514**		
TG SAT	452	5,069	1,545	0,574**	0,384**	0,519**	0,847**	0,513**	0,459**	0,564**	0,814**	0,507**	0,406**	0,576**	
OT	472	4,711	1,403	0,483**	0,390**	0,493**	0,585**	0,489**	0,495**	0,517**	0,567**	0,422**	0,397**	0,575**	0,640**

** p < 0,01

Paaškinimai: VV – veiklos vertinimas; DU – darbo užmokestis; PA – papildomas atlygis; TG – tobulėjimo galimybė; SKT – skirstymo teisingumas; PT – procedūros teisingumas; SAT – sąveikos teisingumas; OT – organizacijos teisingumas.