

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**



VADYBA, GLOBALUS VERSLAS IR ANALITIKA (ŠAKA)

Vilija Kalamažnikienė

BAIGIAMASIS BAKALAURO DARBAS

ORGANIZACINIO TEISINGUMO DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU IR KETINIMO LIKTI DARBE SĄSAJOS	THE LINKS BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE, JOB SATISFACTION, AND INTENTION TO STAY
--	--

Darbo vadovė Prof. Dr. Danuta Diskienė

Vilnius, 2024

Turinys

IVADAS.....	4
1. ORGANIZACINIO TEISINGUMO, DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU IR KETINIMO LIKTI DARBE TEORINĖ ANALIZĖ	6
1.1. Organizacinis teisingumas	6
1.2. Pasitenkinimas darbu	9
1.3. Darbuotojų ketinimas likti darbe	11
1.4. Organizacinio teisingumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu ir ketinimo likti darbe sąsajos	12
1.4.1. Organizacinio teisingumo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajos	12
1.4.2. Organizacinio teisingumo ir ketinimo likti darbe sąsajos.....	14
1.4.3. Pasitenkinimo darbu ir ketinimo likti darbe sąsajos	15
2. ORGANIZACINIO TEISINGUMO, DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU IR KETINIMO LIKTI DARBE SĄSAJŲ TYRIMO METODIKA	16
2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir metodai	16
2.2. Tyrimo eiga.....	17
2.3. Imtis	18
2.4. Tyrimo instrumentai.....	18
2.5. Duomenų apdorojimas ir analizės metodai.....	20
2.6. Tyrimo ribotumas.....	21
3. ORGANIZACINIO TEISINGUMO IR DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU IR KETINIMO LIKTI TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ	22
3.1. Tyrimo dalyvių sociodemografinių charakteristikų analizė	22
3.2. Organizacinio teisingumo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu ir ketinimo likti sąsajų analizė	26
3.2.1. Darbuotojų organizacinio teisingumo patyrimo ir pasitenkinimo darbu sąsajos analizė	26
3.2.2. Darbuotojų organizacinio teisingumo ir ketinimo likti darbe sąsajos analizė ..	28
3.2.3. Darbuotojų pasitenkinimo darbu ir ketinimo likti darbe sąsajos analizė	29

3.3. Darbuotojų organizacinio teisingumo, pasitenkinimu darbu ir ketinimo likti analizė pagal demografinius kintamuosius	31
3.3.1. Darbuotojų organizacinio teisingumo, pasitenkinimu darbu ir ketinimo likti analizė pagal lytį.	31
3.3.2. Darbuotojų organizacinio teisingumo, pasitenkinimu darbu ir ketinimo likti analizė pagal amžiaus grupes.....	33
3.3.3. Darbuotojų organizacinio teisingumo, pasitenkinimu darbu ir ketinimo likti analizė pagal išsilavinimą	34
3.3.4. Darbuotojų organizacinio teisingumo, pasitenkinimu darbu ir ketinimo likti analizė pagal organizacijos dydį	36
3.3.5. Darbuotojų organizacinio teisingumo, pasitenkinimu darbu ir ketinimo likti analizė pagal darbo stažą	38
IŠVADOS.....	40
PASIŪLYMAI	42
Santrauka	43
Summary.....	44
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	45
Priedai.....	50
1 priedas. Anketa	50
2 priedas. Duomenų normalumo tikrinimas	53
3 priedas. Koreliacijos tarp konstrukty.....	54
4 priedas. Vyrų ir moterų aprašomoji statistika ir lyčių palyginimas pagal konstruktus.....	57
5 priedas. Aprašomoji statistika pagal amžių	58
6 priedas. Aprašomoji statistika pagal išsilavinimą	60
7 priedas. Aprašomoji statistika ir konstrukty palyginimas pagal organizacijos dydį	63
8 priedas. Aprašomoji statistika ir konstrukty palyginimas pagal darbo stažą.....	65

IVADAS

Sparčios globalizacijos ir inovacijų laikotarpiu organizacijų vadovai nuolat ieško būdų, kaip padidinti savo darbuotojų pasitenkinimą darbu, darbo našumą ir produktyvumą, kad pagerintų savo organizacijos konkurencinį pranašumą (Chi ir kt., 2023). Organizacijos svarbiausias elementas yra žmogiškieji ištekliai, kurie yra svarbūs siekiant įgyvendinti organizacinę viziją (Purwanto, 2021).

Organizacinė vizija yra siekiama skatinant įsipareigojimą įmonei, kuris laikomas geru tuomet, kai darbuotojai rodo malonumą, didžiavimąsi savo darbu, yra lojalūs organizacijai, kas atspindi ketinimą likti darbe (Li ir kt., 2020; Purwanto, 2021). Viena iš darbuotojų pasitenkinimo darbu priežasčių yra tai, ar įmonėje egzistuoja organizacinis teisingumas (Knezović & Neimarlija, 2022). Organizacijos turėtų skirti daugiau dėmesio geresnio organizacinio teisingumo sistemos formavimui, kadangi, kai darbuotojai suvokia organizacinę praktiką ir procesus kaip sąžiningus ir skaidrius, jie labiau linkę likti organizacijoje (Knezović ir Neimarlija, 2022). Sąžiningumo ir teisingumo jausmas daro darbuotojus patenkintus ir labiau norinčius likti organizacijoje. Darbuotojų suvokimas apie organizacinį teisingumą turi reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui ir ketinimui likti darbe (Asiah ir kt., 2020; Gosser ir kt., 2018; Gupta ir Singh, 2018; Knezović ir Neimarlija, 2022; Mahfouz ir kt., 2022). Pasitenkinimas darbu ir darbo sąlygomis ne tik turi įtakos darbo kokybei ir rezultatams, bet ir yra efektyvaus paslaugų teikimo bei klientų pasitenkinimo rodiklis ir darbo efektyvumo prognozavimo veiksnys (Elsahoryi ir kt., 2022; Knezović & Neimarlija, 2022; Ngabonzima ir kt., 2020).

Darbo temos aktualumas ir problema. Lietuvos įmonėse yra atlikta nepakankamai tyrimų (Lazauskaitė-Zabielskė, 2017), kurie sektų įvairiose įmonėse dirbančių darbuotojų pasitenkinimą savo darbu, kaip jie suvokia organizacinį teisingumą ir jų ketinimo likti savo dabartinėse pareigose. Šiuo tyrimu siekiama atskleisti kokios galimos organizacinio teisingumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu ir ketinimo likti darbe tendencijos yra Lietuvos organizacijose.

Siekiant sukurti tinkamą pagrindą šio tyrimo atlikimui Lietuvoje, buvo apžvelgti užsienyje taikomi metodai ir gauti rezultatai. Literatūros analizė atlikta siekiant pasirinkti ir pritaikyti tinkamą metodą Lietuvos įmonių kontekste. Šis tyrimas buvo atliktas įvairiuose sektoriuose, kad būtų galima išsamiau suprasti organizacinį teisingumą, pasitenkinimą darbu ir darbo rezultatų ryšius (Purnama ir kt., 2020).

Darbe buvo panaudota bei praplėsta kursinio darbo literatūros apžvalgos dalis bei išvados.

Darbo tikslas – atskleisti organizacinio teisingumo, darbuotojų pasitenkinimu darbu bei ketinimu likti sąsajas

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėjus mokslinėje literatūroje pateiktą organizacinio teisingumo, pasitenkinimo darbu ir ketinimo likti darbe sampratą, apibrėžti jų esminius elementus ir atskleisti jų svarbą organizacijoje.
2. Aptarti organizacinio teisingumo, pasitenkinimo darbu ir ketinimo likti darbe ryšius
3. Atlikus empirinį tyrimą nustatyti organizacinio teisingumo, pasitenkinimo darbu bei ketinimo likti darbe ryšius

Darbo metodai. Šiame darbe renkant informaciją buvo naudojama lyginamoji mokslinės literatūros analizė ir sintezė bei jos sisteminimas. Atliktas kiekybinis tyrimas taikant anketinę apklausą bei statistinės analizės metodus.

Darbo struktūra. Pagrindinėje dėstomojoje dalyje nagrinėjamos organizacinio teisingumo, pasitenkinimo darbu, ketinimo likti darbe sampratos, jų svarba organizacijoje bei jų tarpusavio sąryšiai. Po mokslinės literatūros analizės aprašoma tyrimo metodika bei organizacinio teisingumo, pasitenkinimo darbu ir ketinimo likti darbe sąsajų tyrimas ir jo rezultatai.

1. ORGANIZACINIO TEISINGUMO, DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU IR KETINIMO LIKTI DARBE TEORINĖ ANALIZĖ

1.1. Organizacinis teisingumas

Organizacinio teisingumo konceptą išgrynino Jerald Greenberg 1987 metais, apibendrindamas iki šiol iškeltas teisingumo organizacijose teorijas ir išskiriant jų taksonomiją (Greenberg, 1987). Teisingumas organizacijose yra svarbi psichologinių tyrimų sritis, pabrėžianti lygybę grįstą praktiką organizacijose. Organizacinis teisingumas apima visus elgesio darbo vietoje aspektus, įskaitant atlyginimą, mokymą ir lyčių lygybę (Mulang, 2022). Darbuotojai jautriai reaguoja į organizacijos kasdienes sprendimus tiek mažu, tiek dideliu mastu ir laiko juos nesąžiningais ar sąžiningais, to pasekoje sprendimai turi įtakos darbuotojų elgesiui, kas gali sukelti nukrypimų nuo darbo (Hajiali ir kt., 2022). Kadangi darbuotojai nori dirbti sveikoje aplinkoje, kurioje kiekvienas asmuo turi tas pačias teises ir galimybes, kiekviena organizacija turėtų užtikrinti sąžiningumą ir lygybę, kurios skiria sėkmingas organizacijas nuo mažiau sėkmingų. Be to, organizacinis teisingumas yra susijęs su darbuotojų tapatinimusi su organizacija (Knezović & Neimarlija, 2022). Tai nematerialūs klijai, formuojantys darbuotojų požiūrį ir elgesį, kad komanda dirbtų našiau ir efektyviau (Mubashar ir kt., 2022).

Organizacinis teisingumas yra ne organizacijos funkcionavimo objektyvus standartas ar būseną, bet organizacijos subjektyvus narių įvertinimas (Przęczek ir kt., 2020). Tiksliau, organizacinis teisingumas siejamas su darbuotojo subjektyviai suvokiamu sąžiningumu (angl. *fairness*) darbo vietoje, sąžiningumo ir teisingumo terminus dažnai naudojant kaip sinonimus. Jie nurodo veiksmus, kurie yra moraliai ir etiškai teisingi, atsižvelgiant į etikos standartus, religiją, įstatymus. Organizacija turi turėti gerai išvystytą organizacijos kultūrą, kuri tiksliai nurodytų, kas yra sąžininga ir teisinga jos darbuotojams, nes išmoktas darbuotojų elgesys gali turėti įtakos jų pasitenkinimui darbu, saugumo jausmui, įsipareigojimui ir našumui (Knezović & Neimarlija, 2022).

Organizacinio teisingumo suvokimas apima išteklių pasiskirstymą, procedūrinius aspektus ir socialinę sąveiką organizacijoje (Mahfouz ir kt., 2022). Teigiama, kad asmenys vertina savo indėlio teisingumą lygindami su gaunama nauda, ir tai sudaro paskirstomojo teisingumo pagrindą. Laikui bėgant modelis išsivystė taip, kad apimtų procesinį teisingumą, pabrėžiant sąžiningus procesus priimant sprendimus. Kitas įtrauktas organizacinio teisingumo aspektas, interaktyvus teisingumas, pabrėžia pagarbios ir skaidrios komunikacijos svarbą (Hajiali ir kt., 2022; Jameel, Mahmood, ir kt., 2020; Przęczek ir kt., 2020). Apibendrinant, organizacinis teisingumas yra

subjektyvus darbuotojų išteklių paskirstymo, procedūrinio įgyvendinimo ir tarpasmeninės sąveikos teisingumo vertinimas (Knezović & Neimarlija, 2022; Przeczek ir kt., 2020).

Organizacinio teisingumo konceptas atspindi įsipareigojimą ir veiksmus, kuriuos vadovybė taiko darbuotojams, remiantis etiniais, religiniais ar teisiniais standartais. Darbuotojų sąžiningumo suvokimas yra svarbus, veikiantis jų elgesį, įskaitant jų norą išeiti iš darbo, pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą ir įsitraukimą į darbą. Sąžiningumo jausmas organizacijoje turi didesnę poveikį – darbuotojų teisingumo patirčiai, organizacinei veiklai (angl. *performance*) ir bendrai sėkmei. Tai skatina pasitikėjimą tarp darbdavio ir darbuotojų, skatina komandinį darbą, steigia darbuotojų didžiavimąsi organizacija, minimizuoja konfliktus tarp lyderių ir darbuotojų (Purwanto, 2021).

Iš literatūros žinoma, kad organizacinis teisingumas būna vertinamas kaip dviejų faktorių (Knezović & Neimarlija, 2022), trijų faktorių (Mulang, 2022) ar keturių faktorių (Al-Kilani, 2017; Colquitt, 2001; Greenberg, 1993) konstruktas, kai faktorių skaičius yra parenkamas priklausomai nuo tyrimų specifikos (Knezović & Neimarlija, 2022). Taip trijų faktorių (subkonstruktų) tyrimuose (Mulang, 2022) išskiriamos dimensijos yra paskirstomasis, procedūrinis ir sąveikos teisingumas. Tuo tarpu keturių subkonstruktų tyrimai vertina paskirstomąjį, procedūrinį, tarpasmeninį ir informacinį teisingumą (Al-Kilani, 2017; Colquitt, 2001; Greenberg, 1993), kur paskutiniai du gali būti vienijami į sąveikos teisingumą (Al-Kilani, 2017). Toliau yra paaiškinami visi minėti organizacinio teisingumo subkonstruktai.

Paskirstomasis teisingumas

Paskirstomasis teisingumas yra pirmasis ištirtas teisingumo konstruktas (Al-Kilani, 2017). Jis siejamas su pagrįstu ir teisingu organizacinių rezultatų suvokimu (Knezović & Neimarlija, 2022) ir išteklių paskirstymu (Mahfouz ir kt., 2022). Tai gali būti atlygio (gaunamų privalumų, atlyginimų, premijų) ir bausmių, pamainų, pareigų, darbo įvertinimų ar pagyrimų paskyrimas (Knezović & Neimarlija, 2022; Mahfouz ir kt., 2022). Paskirstomasis teisingumas, orientuotas į suvokiamą rezultatų ar atlygio, kurį darbuotojas gauna už savo indėlį, teisingumą, yra paremtas Adams lygybės teorija (Przeczek ir kt., 2020; Anggiani ir Wiyana, 2021).

Yra trys paskirstomojo teisingumo aspektai: lygybė, kai rezultatai yra vienodi, teigiama nelygybė, kai rezultatai viršija sąnaudas, ir neigiama nelygybė, kai įdirbis viršija rezultatus, be to, rezultatai gali būti teigiami arba neigiami (Al-Kilani, 2017).

Darbuotojai vertina pusiausvyrą tarp savo pastangų ir gautos naudos, nepriklausomai nuo naudos. Adams lygybės teorija patvirtina, kad teisingumas peržengia vienodo pasiskirstymo ribas ir turi atsižvelgti į individualius poreikius. Tai svarbu, siekiant išlaikyti darbuotojų pasitenkinimą ir apima nuolatinį iššūkį organizacijoms subalansuoti lygybę ir individualius aspektus (Przeczek ir kt., 2020).

Procedūrinis teisingumas

Procedūrinis teisingumas, pristatytas Gerald S. Leventhal (Leventhal ir kt., 1980), pabrėžia procesų, procedūrų ir strategijų, naudojamų priimant sprendimus organizacijoje suvokiamą teisingumą (Mahfouz ir kt., 2022). Procedūrinis teisingumas taip pat yra susijęs su darbuotojų suvokimu apie išteklių skirstymą darbuotojams, tai yra paskirstomuoju teisingumu (Knezović & Neimarlija, 2022). Šis organizacinio teisingumo aspektas padeda sušvelninti konfliktus ir stiprina darbuotojų motyvaciją bei įsipareigojimą (Przęczek ir kt., 2020). Teigiama, kad darbuotojai labiau linkę suvokti organizaciją kaip sąžiningą, kai mano, kad sprendimų priėmimo procedūros yra nešališkos ir teisingos (Al-Kilani, 2017; Jameel, Mahmood, ir kt., 2020).

Yra išskirtos šešios Leventhal (1980) procedūrinio teisingumo taisyklės, tokios kaip nuoseklumas, tikslumas, etiškumas, nešališkumas, galimybę taisyti, reprezentatyvumas. Šios taisyklės yra sąžiningų ir skaidrių procedūrų kūrimo pagrindas (Al-Kilani, 2017).

Sąveikos teisingumas

Sąveikos teisingumas yra populiarėjanti koncepcija, orientuota į tarpasmeninių sandorių ir bendravimo organizacijoje kokybę (Przęczek ir kt., 2020). Sąveikos teisingumas Mulang (2022) teigimu yra suvokiamas darbuotojų ir vadovų sąveikos proceso teisingumas. Kiti autoriai apibrėžia, kad sąveikos teisingumas atspindi tarpasmeninio elgesio bruožus atliekant organizacines procedūras (Al-Kilani, 2017; Mahfouz ir kt., 2022) ir yra susijęs su socialiniais santykiais ir tuo kaip jie turi būti vykdomi organizacijose (Knezović & Neimarlija, 2022). Šio teisingumo suvokimas organizacijoje lemia darbuotojų teigiamą ir neigiamą elgesį, skirtingai veikiant pačią organizaciją (Knezović & Neimarlija, 2022).

Tyrimai pabrėžia procesų ir rezultatų perdavimo darbuotojams svarbą. Net ir esant sąžiningoms procedūroms ir paskirstymui, jei trūksta komunikacijos arba ji yra nekokybiška, darbuotojai gali įžvelgti nesąžiningą elgesį. Vadovai atlieka labai svarbų vaidmenį palaikydami sąveikos teisingumą, gerbdami darbuotojus, skaidriai bendraudami ir pateikdami suprantamus paaiškinimus. Šis aspektas yra priemonė neutralizuoti neigiamas reakcijas, atsirandančias dėl mažo paskirstamojo ir procedūrinio teisingumo (Przęczek ir kt., 2020).

Literatūroje išskiriami šeši bruožai, kuriais remiamasi priimant sąveikos teisingumo sprendimus: sąžiningumas, apgaulės vengimas, mandagumas, pagarba asmens teisėms, elgesio teisingumas bei pateisinantys sprendimai (Al-Kilani, 2017; Jameel, Mahmood, ir kt., 2020).

Kitokie teisingumo tipai

Be klasikinių teisingumo dimensių, literatūroje minimos ir kitos teisingumo rūšys, įskaitant tarpasmeninį ir informacinį teisingumą (Al-Kilani, 2017), kokybinį teisingumą ir technologinį teisingumą.

Informacinis teisingumas pabrėžia tikslios ir nemanipuliuojamos informacijos teikimą darbuotojams (Przęczek ir kt., 2020), sąžiningus ir tinkamus sprendimų ir procedūrų paaiškinimus (Mahfouz ir kt., 2022). Šis subkonstruktas yra susijęs su įmonės vidine komunikacija tarp darbuotojų ir vadovybės ir skatina sąžiningą dalijimąsi informacija, sąžiningą ir atvirą komunikaciją, kuri leidžia formuoti santykius gerinant socialinių mainų kokybę (Knezović & Neimarlija, 2022).

Kokybinis teisingumas orientuotas į nuoseklių ir kokybiškų tarpasmeninių santykių kūrimą, o technologinis teisingumas apima visos organizacijos techninių poreikių tenkinimą. Nors šie aspektai aptariami rečiau, jie prisideda prie bendro darbuotojų sąžiningumo suvokimo organizacijos kontekste (Przęczek ir kt., 2020).

Taigi darbuotojai, turintys aukštą paskirstomojo, sąveikos ir procedūrinio teisingumo suvokimą, linkę daugiau įsitraukti į organizacijos veiklą (Hyder ir kt., 2022).

1.2. Pasitenkinimas darbu

Pasitenkinimas darbu yra apibrėžiamas kaip teigiamas individo požiūris į savo darbą (Shuvro ir kt., 2020), darbuotojo jausmų savo darbui demonstravimas, įvertinus jo ypatybes (Al-Kilani, 2017; Knezović & Neimarlija, 2022). Tai yra daugiamatė koncepcija, apimanti darbuotojo laimę dėl vadovų lyderystės, gaunamų privalumų, atlyginimo, karjeros galimybių, santykių su bendradarbiais (Ngabonzima ir kt., 2020), darbo krūvio, darbo iššūkių, lanksčių taisyklių, mokymosi galimybių (Mappamiring ir kt., 2020). Dar pasitenkinimas darbu apibrėžiamas kaip maloni ar teigiama emocinė būseną, kuri atsiranda įvertinus savo darbą ar darbo patirtį tiek, kiek to žmogaus darbas atitinka jį dominuojančius poreikius, lūkesčius bei vertybes (Shuvro ir kt., 2020). Taip pat pasitenkinimas darbu būna apibūdinamas, kaip bendras darbuotojo požiūris į savo darbą (Mappamiring ir kt., 2020; Shuvro ir kt., 2020), ir yra apibūdinamas kaip bet koks psichologinių, fiziologinių ir aplinkos aplinkybių derinys, dėl kurio bet kuris asmuo nuoširdžiai sako, kad yra patenkintas savo darbu (Shuvro ir kt., 2020). Pasitenkinimo darbu lygis gali svyruoti nuo maksimalaus pasitenkinimo iki maksimalaus nepasitenkinimo, tačiau šis lygis priklauso nuo darbuotojo funkcijų, taip pat emocinių ir organizacijos kintamųjų (Elsahoryi ir kt., 2022).

Didelis pasitenkinimas darbu yra susijęs su subjektyvia gerove, organizaciniu įsipareigojimu, įsitraukimu į darbą ir organizacijos pilietišku elgesiu (Chi ir kt., 2023). Darbuotojai, turintys didesnę pasitenkinimą darbu, yra lojalesni savo organizacijoms ir skiria rimtesnes pastangas organizacijos tikslams pasiekti (Chegini ir kt., 2019). Be to, pasitenkinimas darbo aplinka, kuri padeda darbuotojams atlikti savo užduotis, yra esminis pasitenkinimo darbu aspektas (Purwanto, 2021). Tačiau mažas pasitenkinimas darbu yra susijęs su depresija, nerimu, perdegimu, ketinimu palikti darbą, faktiniu atlygio didžiu, padažnėjusiomis pravaikštomis ir

neproduktyviu elgesiu darbe (Chi ir kt., 2023). Pasitenkinimo darbu sumažėjimas gali padažninti nelaimingus atsitikimus, darbuotojų streikus bei pasitraukimą (Elsahoryi ir kt., 2022; Shuvro ir kt., 2020). Pasitenkinimas darbu ir darbo sąlygomis ne tik turi įtakos darbo kokybei ir rezultatams, bet ir yra efektyvaus paslaugų teikimo bei klientų pasitenkinimo rodiklis ir darbo efektyvumą prognozavimo veiksnys (Elsahoryi ir kt., 2022; Knezović & Neimarlija, 2022; Ngabonzima ir kt., 2020).

Du pagrindiniai pasitenkinimo darbu matų tipai yra visuotinis pasitenkinimas darbu ir pasitenkinimas keliais darbo aspektais. Terminas „visuotinis pasitenkinimas darbu“ vartojamas kalbant apie požiūrį į darbą kaip visumą (Al-Kilani, 2017). Pasitenkinimas darbu pasireiškia darbuotojų elgesiu, apimant tiek teigiamą, tiek neigiamą požiūrį į savo darbą. Tai galima vertinti kaip teigiamų jausmų, atsirandančių vertinant asmenines savybes, pasireiškimą.

Teigiama, kad teikianti pasitenkinimą su darbu susijusi būseną, atsidavimas darbui bei pasineriant į darbą apimantis energingumas gali būti apibendrinti kaip įsitraukimo į darbą sąvoka (Miselytė ir kt., 2019), kuri taip pat apima pozityvią emocinę ir motyvuojančią būseną kartu su dideliu atsidavimu ir dideliu susitelkimu į darbą (Bakker & Albrecht, 2018), pilnai atsiduodant veiklai su dideliu entuziazmu (Bakker, 2017). Taigi iš žmogaus, kurio pasitenkinimo darbu lygis yra aukštas, tikimasi teigiamo požiūrio į savo darbą (Shuvro ir kt., 2020).

Pasitenkinimas darbu apima tris aspektus: vidinį pasitenkinimą, išorinį pasitenkinimą ir bendrą pasitenkinimą (Purwanto, 2021). Vidinis pasitenkinimas darbu yra susijęs su asmens jausmais dėl jo darbo pareigų pobūdžio (Chi ir kt., 2023), kai sėkmė atliekant darbą yra prisidedantis veiksnys (Purwanto, 2021). Valiūno ir Drejerio (2019) teigimu vidinis pasitenkinimas siejasi su lytimi, amžiumi, gebėjimu bendrauti su kolegomis, turimu išsilavinimu ar patirtimi. Išorinis pasitenkinimas darbu yra susijęs su asmens jausmais dėl darbo sąlygų nesusijusių su šiomis pareigomis (Chi ir kt., 2023), bet apimančių darbo užmokestį (Purwanto, 2021), vadovo poziciją, darbo grafiką, esančias sąlygas ar paaukštinimo galimybes (Valiūnas & Drejeris, 2019) bei piniginius paskatinimus už rezultatus. Pastarieji yra dažnai apibūdinami kaip galinga žmogiškųjų išteklių valdymo priemonė, kurią vertina darbuotojai (Kampkötter, 2017). Panašią išvadą padarė Shuvro ir kt. (2020), kadangi pagrindiniai jų tiriamų darbuotojų reikalavimai buvo atlyginimas ir paaukštinimas. Buvo nustatytas teigiamas pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą poveikis darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui (Shuvro ir kt., 2020).

Apibendrinant, galima teigti, kad pasitenkinimas darbu yra teigiamų ir neigiamų asmens jausmų visuma, kuri yra tiesiogiai susijusi su darbuotojų psichologinėmis, emocinėmis ir socialinėmis darbo sąlygomis, darbo užmokesčiu, paaukštinimo galimybėmis, darbo ir organizacijos klimatu, santykiais su vadovu bei kolegomis.

1.3. Darbuotojų ketinimas likti darbe

Ketinimas likti darbe atspindi darbuotojo atsidavimą ir pasitenkinimą (Li ir kt., 2020). Literatūroje šis konstruktas apibrėžiamas kaip darbuotojų noras likti (Aboobaker ir kt., 2019), ilgainiui tęsti darbą konkrečioje organizacijoje (Mahfouz ir kt., 2022). Atitinkamai, yra daugelis tyrimų, kurie tiria aspektus galinčius paveikti ketinimą likti darbe, tarp jų darbo aplinka ir tokios individualios savybės, kaip pasitenkinimas darbu, demografiniai duomenis, asmeninės savybės susijusios su organizacine dinamika (pavyzdžiui, lyderystė) (Li ir kt., 2020).

Yra įvairių situacijų ir sąlygų, dėl kurių darbuotojai nusprendžia palikti įmonę, kurioje jie dirba (Mappamiring ir kt., 2020), pavyzdžiui, išeina savo noru, jei jaučiasi nebeprisitaikantys organizacijai, yra nepatenkinti kitais su darbuotojais susijusiais rezultatais (Knezović & Neimarlija, 2022) arba taip atsako į specifinius su darbu susijusius sunkumus. Todėl įmonės deda pastangas ir ieško strategijų, kad išlaikytų darbuotojus, kurie, jų manymu, yra kompetentingi ir vertingi įmonei. Įprastai daugelis žmogiškųjų išteklių valdymo vadovų stengiasi pagerinti darbuotojų gyvenimo lygį didinant atlyginimus, skiriant premijas ir taikant kitokias priemones siekiant skatinti darbuotojus likti įmonėje. Tačiau pastebima, kad daugelis darbuotojų vis vien nusprendžia išeiti, nors jie yra pastebimi, išsiskiria atlyginimu ir pareigomis, bei apibrėžiami, kaip esantys tokioje pozicijoje, apie kurią svajoja daugelis žmonių. Kiekvienas žmogus lieka ištikimas sau, kad surastų patogias, tinkamas, net idealias sąlygas. Konkurencingoje aplinkoje įmonei pražūtinga atsisakyti darbuotojų, kurie turi potencialo. Įmonei svarbu siekti įdarbinti žmones, kurti ryšius bei pateikti tokias viziją ir misiją, kurias darbuotojai suvoktų kaip teigiamas (Mappamiring ir kt., 2020; Mehreza & Bakria, 2019).

Ketinimas pasilikti yra glaudžiai susijęs su žmogiškųjų išteklių praktika, ypač pabrėžiant finansines paskatas. Asmens ir organizacijos tinkamumas, iššūkių darbe galimybės ir prieiga prie mokymo ir tobulėjimo programų yra įvardijami kaip veiksniai, teigiamai veikiantys darbuotojų polinkį likti organizacijoje. Tačiau vien piniginis atlygis negarantuoja išlaikymo. Be to, darbuotojų pasitenkinimas savo vadovais ir vadovybe daro didelę įtaką jų tikimybei likti įmonėje (Knezović & Neimarlija, 2022).

Didesnis darbuotojų įsipareigojimas darbui leidžia sėkmingai prognozuoti ketinimą likti darbe, tačiau mažas atsidavimas yra išėjimo iš darbo rodiklis. Kai darbuotojai nori būti apibūdinami, kaip asmenys iš savo organizacijos, tapatina save su organizacija ir jos tikslais, jų atsidavimas darbui yra atvirkščiai proporcingas darbuotojų išėjimui. Šie darbuotojai toliau vysto įsitvirtinimą organizacijoje bei užtikrina tvarią darbo jėgą joje (Mahfouz ir kt., 2022).

Darbuotojų išlaikymas yra ypač svarbus, kadangi patyrusių, įgūdžių turinčių darbuotojų praradimas veikia bendrą produktyvumą ir produkto kokybę (Mahfouz ir kt., 2022; Mehreza ir

Bakria, 2019). Aukštas išėjimo iš darbo lygis didina resursų kainas, darbuotojų paieškas ir laiką užpildant atsilaisvinusias pozicijas, taip pat sąlygoja praleistas galimybes pasiekti gamybos ir biudžeto tikslus. O darbuotojo išlaikymas yra įsipareigojimas tęsti verslą ar ekonominius mainus su kitomis kompanijomis (Nayak ir kt., 2021).

Konkurencija darbo rinkoje verčia darbdavius siūlyti savo darbuotojams geriausias įmanomas darbo sąlygas. Jauna darbo jėga, kuri užima didžiausią darbuotojų procentą, nori turėti saugumą ir pasitenkinimą, kad galėtų likti dabartinėse įmonėse. Darbuotojų sprendimas likti įmonėje priklausys nuo to, ar įmonė turi gerą įvaizdį ir reputaciją, kiek dėmesio organizacija skiria karjeros plėtrai, kiek yra kompetentinga ir lanksčiai taiko reglamentus bei taisykles (Mappamiring ir kt., 2020). Taip pat svarbu paminėti pasitenkinimo darbu skirtumus tarp privataus ir viešojo sektorių darbuotojų. Kai kuriuose tyrimuose mokslininkai teigia, kad viešojo sektoriaus darbuotojai yra labiau patenkinti savo darbu nei tie, kurie dirba privačiame sektoriuje (Knezović & Neimarlija, 2022).

Aspektai leidžiantys paskatinti darbuotojų pasilikimą darbe yra naudingi tobulinant žmogiškųjų išteklių vystymo strategijas ateityje (Mappamiring ir kt., 2020). Įsipareigojimas dalyvauti tęstiniame organizaciniame mokinyje ir įgyti tokiu būdu kompetencijas siejamas su darbuotojų išlaikymu bet kurioje organizacijoje. Tokiu būdu organizacijos turi konkurencijos privalumą prieš kitas įmones, kas taip pat prisideda prie darbuotojų noro pasilikti organizacijoje (Nayak ir kt., 2021).

1.4. Organizacinio teisingumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu ir ketinimo likti darbe sąsajos

1.4.1. Organizacinio teisingumo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajos

Organizacinis teisingumas yra esminis organizacinio proceso elementas, turintis reikšmingos teigiamos įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu (Gori ir kt., 2020; Hao ir kt., 2016; Jilili & Aini, 2023; Mustafa ir kt., 2022; Purwanto, 2021; Totawar & Nambudiri, 2014), leidžiantis prognozuoti pasitenkinimą (Knezović & Neimarlija, 2022) bei skatinantis teigiamą požiūrį į darbo rezultatus (Hyder ir kt., 2022).

Viena iš darbuotojų pasitenkinimo darbu priežasčių yra tai, ar įmonėje egzistuoja organizacinis teisingumas (Knezović & Neimarlija, 2022). Pasitenkinimas darbu didėja, kai didėja organizacinis teisingumas, tuo tarpu darbuotojų pasitenkinimas darbu mažėja, kai organizacinio teisingumo suvokimas mažėja (Cobb & Frey, 1996; Fryxell & Gordon, 1989; Lawson ir kt., 2009). Paskirstomasis, procedūrinis ir sąveikos organizacinio teisingumo aspektai turi teigiamą ir statistiškai reikšmingą įtaką pasitenkinimui darbu (Jameel, Hamdi, ir kt., 2020). Paskirstomojo,

procedūrinio ir sąveikos teisingumo sąveika visuose organizaciniuose lygiuose praktiškai prisideda prie darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo (Purwanto, 2021).

Slaugos darbuotojų kontekste paskirstomasis teisingumas rodo ryškesnį poveikį pasitenkinimui darbu, palyginti su procedūriniu ir sąveikos teisingumu (Jameel, Hamdi, ir kt., 2020). Kitame tyrime, korporacijų kontekste, buvo nustatytas teigiamas ryšis tarp paskirstamojo teisingumo, procedūrinio teisingumo, sąveikos teisingumo ir pasitenkinimo darbu. Tyrime dalyvavo tiek valstybinių, tiek privačių įmonių darbuotojai, o teigiamas santykis buvo abiejose grupėse. Tiksliau, tarp pilnu etatu dirbančių darbuotojų visi trys teisingumo tipai (paskirstomasis, procedūrinis ir santykio) buvo teigiamai susiję su pasitenkinimu darbu. Tačiau daliniu etatu dirbantiems darbuotojams tik paskirstomasis teisingumas parodė teigiamą ryšį su pasitenkinimu darbu (Hao ir kt., 2016).

Vadovo vaidmuo yra labai svarbus siekiant darbuotojų pasitenkinimo darbu, ypač kalbant apie sąveikos teisingumą. Šis aspektas apima abipusės pagarbos nuostatų puoselėjimą kartu su atviru bendravimu (Purwanto, 2021). Bendrai, organizacinis teisingumas skatina sąžiningai elgtis su darbuotojais, gerina darbuotojų produktyvumą ir pasitenkinimą darbu (Knezović & Neimarlija, 2022). Darbuotojai reaguoja efektyviau, operatyviau ir aktyviau, kai suvokia, kad su jais elgiamasi sąžiningai (Hyder ir kt., 2022), ypač kalbant apie paskirstomąjį teisingumą, suderintą su jų indėliu į organizaciją, tuomet darbuotojai linkę jausti pasitenkinimą savo darbu. Be to, procesinis teisingumas atlieka labai svarbų vaidmenį sudarant šalių susitarimą, grindžiamą iš anksto nustatytomis taisyklėmis (Purwanto, 2021). Darbuotojų pasitenkinimas yra fundamentalus poreikis, kurį reikia patenkinti, norint sėkmingai vykdyti organizacijos veiklą (Greenberg, 1990). Darbuotojai, turintys didesnę pasitenkinimą darbu, paprastai suvokia teisingumą savo darbo aplinkoje, patirdami teigiamų aspektų, tokių kaip įvairovė, iššūkiai, geras atlyginimas, saugumas, savarankiškumas ir malonūs bendradarbiai (Bakotić ir Bulog, 2021; Knezović ir Neimarlija, 2022).

Yra ginčų kokio pobūdžio organizacinis teisingumas yra svaresnis nuspėjant darbuotojų pasitenkinimą. Pastebima, kad tam tikruose tyrimuose procesinis teisingumas pasirodo kaip stipresnis pasitenkinimo darbu prognozavimo veiksnys nei paskirstomasis teisingumas (Clay-Warner ir kt., 2005). Ozel ir Bayraktar (2018) teigė, kad organizacinio teisingumo dimensijos turėjo poveikį individų organizacinio teisingumo suvokimui ir pasitenkinimui darbui, išskiriant procedūrinio ir sąveikos teisingumo svarbą, tačiau nebuvo rasta įrodymų pagrįsti paskirstomojo teisingumo poveikį organizacinio teisingumo suvokimui. Bayarçelik ir Findikli (2016), tuo tarpu, teigia, kad paskirstomojo teisingumo suvokimas turi poveikį pasitenkinimui darbu. Šiai priešpriešai paaiškinti reikia daugiau tyrimų.

Apibendrinant, tiek procedūrinis, tiek paskirstomasis teisingumas reikšmingai formuoja pasitenkinimą darbu (Clay-Warner ir kt., 2005; Knezović ir Neimarlija, 2022; Tziner ir kt., 2011).

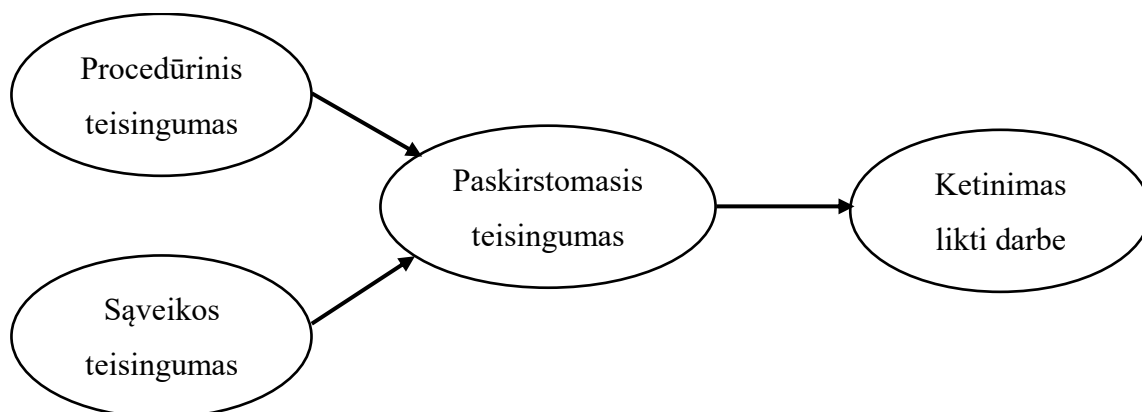
1.4.2. Organizacinio teisingumo ir ketinimo likti darbe sąsajos

Atsižvelgiant į darbuotojų pasilikimo darbe svarbą, vienas iš svarbių veiksnių yra organizacinis teisingumas. Sąžiningumo ir teisingumo jausmas daro darbuotojus patenkintus ir labiau norinčius likti organizacijoje. Darbuotojų suvokimas apie organizacinį teisingumą turi reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų ketinimui likti darbe (Asiah ir kt., 2020; Gosser ir kt., 2018; Gupta ir Singh, 2018; Knezović ir Neimarlija, 2022; Mahfouz ir kt., 2022). Organizacinis teisingumas turi įtakos darbuotojų tapatinimuisi su organizacija ir jų pasilikimui konkrečioje įmonėje. Be to organizacinis teisingumas nurodomas kaip vienas iš pasitenkinimo darbu prognozavimo veiksnių (Knezović ir Neimarlija, 2022).

Procedūrinis ir sąveikos teisingumas turi įtakos paskirstomajam teisingumui, o tai dar labiau veikia darbuotojų ketinimą pasilikti. Darbuotojų suvokimas apie procedūrinį ir sąveikos teisingumą turi netiesioginės įtakos jų ketinimui likti per paskirstomąjį teisingumą. Ryšys tarp procedūrinio ir sąveikos teisingumo ir ketinimo pasilikti, pasak Gupta ir Singh (2018), yra netiesioginis. Darbuotojai, teigiamai vertinantys procedūrinį teisingumą ir tarpasmeninius santykius su savo vadovu, turi teigiamesnį suvokimą apie rezultatų pasiskirstymą (tai yra, paskirstomąjį teisingumą). Tai vėliau patiprina jų ketinimą likti organizacijoje (Gupta ir Singh, 2018) (1 pav). Bayarçelik ir Findikli (2016) taip pat teigia, kad procedūrinis teisingumas ir paskirstomasis teisingumas mažina darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo (Bayarçelik ir Findikli, 2016).

1 paveikslas

Organizacinio teisingumo ir ketinimo likti darbe sąsajos



Sudaryta autorės, remiantis Gupta ir Singh, 2018.

Tyrimai apie organizacinio teisingumo svarbą ir poveikį ketinimui likti darbe išskyrė sąžiningumą kaip vieną iš pagrindinių aplinkybių, turinčių įtakos darbuotojų ketinimui pasilikti. Darbuotojų organizacinio teisingumo suvokimas gali turėti įtakos jų organizacinio sąžiningumo

suvokimui, kuris galiausiai turi įtakos jų ketinimui pasilikti. Organizacija turėtų būti visiškai atvira ir kiekviename aspekte turėtų ieškoti sąžiningumo ir teisingumo, kad paskatintų darbuotojų išlaikymą (Gupta ir Singh, 2018; Mappamiring ir kt., 2020). Tuomet darbuotojas, kuris mato, kad darbdavys su juo elgiasi padoriai, turi didesnę ketinimą likti savo darbe nei darbuotojas, kuris mano, kad su juo elgiamasi nesąžiningai. Remiantis tuo, akivaizdu, kad organizacinis teisingumas vaidina svarbų vaidmenį ketinant pasilikti (Mahfouz ir kt., 2022).

Organizacijos turėtų skirti daugiau dėmesio geresnio organizacinio teisingumo sistemos formavimui, kadangi, kai darbuotojai suvokia organizacinę praktiką ir procesus kaip sąžiningus ir skaidrius, jie labiau linkę likti organizacijoje (Knezović ir Neimarlija, 2022).

1.4.3. Pasitenkinimo darbu ir ketinimo likti darbe sąsajos

Ketinimas likti darbe yra laikomas svarbiu veiksniu teigiamai susijusiu su pasitenkinimo darbu lygiu, tai yra, kuo didesnis yra pasitenkinimas darbu, tuo didesnė tikimybė, kad darbuotojai liks darbe (Alnuaimi ir kt., 2020; Elshahory ir kt., 2022; Knezović & Neimarlija, 2022; Zamel ir kt., 2020). Ir atvirkščiai, žemas pasitenkinimas darbu gali neigiamai paveikti darbuotojus ir gali būti stiprus prognozuojantis veiksnys dažnoms pravaikštoms ir aukšto išėjimo iš darbo lygio priežastimi (Knezović ir Neimarlija, 2022). Taip pat pasitenkinimas darbu ir ketinimas likti darbe yra teigiamai susiję su paslaugų teikimo lygiu (Ngabonzima ir kt., 2020).

Ketinimas likti darbe atsispindi tokiuose psichologiniuose aspektuose, kaip pasitenkinimas darbu, patyčių poveikis, savirealizacijos noras, organizacijos įvaizdis. Nors sprendimui likti darbe turi įtakos pasitenkinimas darbu, darbo vietos santykių kokybė neturi tiek įtakos, kiek turi mokymosi ir tobulėjimo poveikis (Mappamiring ir kt., 2020). Labiau patenkinti darbuotojai yra linkę rodyti didesnę lojalumą organizacijai ir norą likti. Pasitenkinimas darbu yra glaudžiai susijęs su skirtingų darbuotojų suvokimu ir gali būti vienas iš pagrindinių jų elgesio formuotojų. Tai glaudžiai susiję su darbuotojų suvokimu apie organizacinį teisingumą ir darbuotojų sprendimu likti organizacijoje (Knezović & Neimarlija, 2022). Santykis tarp pasitenkinimo darbu ir ketinimo likti darbe eina greta ekonominių ir psichologinių aspektų, kurie patvirtina, kad kai asmuo yra patenkintas savo darbu, jis yra linkęs pasilikti darbe ir vargu ar paliks jam pasitenkinimą teikiančią darbo vietą. Atlyginimas, paaukštinimas ir kitoks finansinis atlygis yra pagrindiniai ekonominiai ir psichologiniai aspektai, prisidedantys prie pasitenkinimo darbu statuso, todėl darbuotojų ketinimas likti yra išlaikomas (Elshahory ir kt., 2022).

Dauguma autorių nagrinėja netiesioginius ryšius tarp pasitenkinimo darbu ir ketinimo pasilikti, o tyrimai atliekami kaip atvejų tyrimai vienoje įmonėje arba vienoje tikslinėje populiacijoje kai kuriose organizacijose. Todėl būtų naudinga ištirti tiesioginį jų ryšį ir tiesioginį pasitenkinimo darbu poveikį ketinimui pasilikti (Knezović & Neimarlija, 2022).

2. ORGANIZACINIO TEISINGUMO, DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU IR KETINIMO LIKTI DARBE SĄSAJŲ TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir metodai

Tyrimo tikslas

Ištirti organizacinio teisingumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu bei ketinimo likti darbe sąsajas.

Tyrimo uždaviniai

1. Nustatyti organizacinio teisingumo ir pasitenkinimo darbu tarpusavio ryšį.
2. Nustatyti organizacinio teisingumo ir ketinimo likti darbe tarpusavio ryšį.
3. Nustatyti pasitenkinimo darbu bei ketinimo likti tarpusavio ryšį.

Tyrimo metodai.

Atliekant tyrimą, kurio metu buvo siekiama įvertinti bei atskleisti organizacinio teisingumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu bei ketinimo likti darbe sąsajas, buvo pasirinkta kiekybinio tyrimo metodika ir taikytas netikimybinis atrankos metodas – sniego gniūžtė (angl. *snowball sampling*). Ši atranka paprastai taikoma tada, kai į tyrimą norima įtraukti ypatingos generalinės aibės vienetus ir įtraukimas vyksta per tuos, kurie jau dalyvauja tyrime. Šiame tyrime atrankos kriterijus buvo tyrimo dalyvio teigiamas samdomo darbuotojo statusas.

Respondentams apklausti tyrime naudota anketinė apklausa, nes šis instrumentas dažniausiai naudojamas tokio pobūdžio tyrimams atlikti. Anketą sudarė keturios dalys (1 lentelė). Šis tyrimo metodas pasirinktas, nes tai yra patogus būdas nedidelėmis sąnaudomis ir taupant laiką pasiekti pakankamai plačią respondentų auditoriją, taip pat užtikrinant jų privatumą. Sniego gniūžtės metodas padėjo užtikrinti, kad į tyrimą įsitrauktų tik tyrimo kriterijus atitinkantys asmenys.

1 lentelė

Anketos sandara

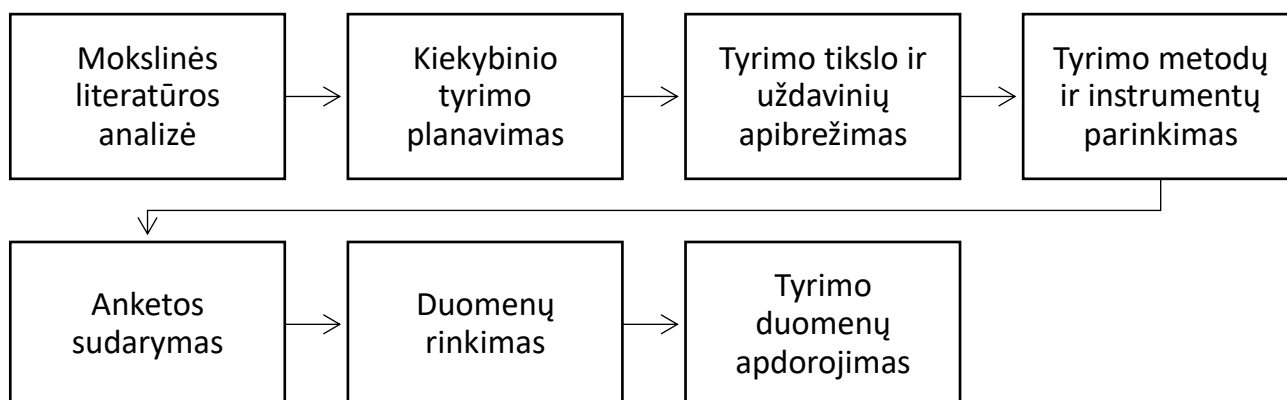
Klausimų numeracija	Klausimyno dalys	Autoriai
1.1-1.20	Organizacinio teisingumo klausimynas	Niehoff ir Moorman (1993)
2.1-2.20	Minesotos pasitenkinimo klausimynas (angl. <i>Minnesota Satisfaction Questionnaire</i> , MSQ), trumpoji forma	Weiss ir kt. (1967)
3.1-3.5	Ketinimo likti klausimynas	McCloskey (1990).
4-9	Sociodemografiniai klausimai	Autorės pritaikyti

2.2. Tyrimo eiga

Duomenų rinkimas tyrimui buvo vykdomas nuo 2024 m. balandžio 4 d. iki gegužės 3 d. patalpinus anketinę apklausą internetiniame puslapyje [apklausa.lt](https://apklausa.lt/f/t9us7jh.f) (<https://apklausa.lt/f/t9us7jh.f>). Anketinės apklausos nuorodą buvo išsiųsta el. pašto adresais taip pat patalpinta socialiniuose tinkluose su prašymu pasidalinti su draugais atitinkančiais tyrimo reikalavimus. Apsilankius puslapyje, tyrimo dalyviai buvo supažindinti su tyrimo tema, tikslu, suteikta tyrimo instrukcija bei informacija apie konfidencialumo užtikrinimą. Surinkus duomenis, pastarieji buvo sisteminami ir atliekama statistinė analizė, o gavus rezultatus buvo pateikiamos galutinės tyrimo išvados ir rekomendacijos. Tyrimo eiga pateikta 2 paveikslėlyje.

2 paveikslas

Tyrimo eigos schema



Sudaryta autorės.

2.3. Imtis

Tyrimas orientuotas į samdomus organizacijų darbuotojus. Remiantis Lietuvos Respublikos statistikos departamento duomenimis, 2023 metais ketvirtą ketvirtį dirbo 1275800 samdomų darbuotojų (*Rodiklių duomenų bazė - Oficialiosios statistikos portalas, s.a.*). Atliekamo tyrimo ribose apklausti tokį kiekį dalyvių būtų sudėtinga, todėl tyrimo reprezentatyvios imties nustatymui buvo naudota Paniotto formulė: $n = \frac{1}{(\Delta^2 + \frac{1}{N})}$, kur

N – generalinės visumos dydis (samdomą darbą dirbančių darbuotojų skaičius),

n – reikiamas apklausti respondentų skaičius,

Δ – paklaida (0,05) (Kardelis, 2007).

Atlikus skaičiavimus buvo nustatyta, kad užtikrinti 95 proc. tyrimo patikimumą, reikalinga apklausti 400 samdomą darbą dirbančius asmenis.

Iš turimos formulės buvo išvesta paklaida pagal turimų respondentų kiekį, lygi 6,3 proc.. Kadangi tyrimo dalyviai buvo kviečiami į tyrimą sniego gniūžtės principu tyrimo imtis nėra reprezentatyvi.

2.4. Tyrimo instrumentai

Organizaciniam teisingumui matuoti buvo taikyta Niehoff ir Moorman (1993) teisingumo skalė (angl. *justice scale*). Klausimyną vertė šio tyrimo autorė į lietuvių kalbą. Šį įrankį sudaro 20 teiginių, kurie suskirstomi į tris subskales. Teiginiai įvertinami Likerto skalėje nuo 1 - visiškai nesutinku iki 7 - visiškai sutinku (Mubashar ir kt., 2022).

Paskirstomasis teisingumas vertinamas 1-1, 1-2, 1-3, 1-4, 1-5 (iš viso 5) klausimais, procedūriniam teisingumui vertinti naudojami 1-6, 1-7, 1-8, 1-9, 1-10, 1-11 (iš viso 6) klausimai, sąveikos teisingumas nustatyti skirti 1-12, 1-13, 1-14, 1-15, 1-16, 1-17, 1-18, 1-19, 1-20 (iš viso 9) klausimyno klausimai. Bendrą organizacinį teisingumą nustatyti naudojami visi 20 įrankio klausimai. Didesnis įvertis atspindi respondento organizacinio teisingumo suvokimą.

Pasitenkinimas darbu tirtas panaudojus Minesotos pasitenkinimo klausimyno (toliau darbe MSQ) trumpąją formą, kurią sukūrė Weiss, Dawis, England ir Lofquist (Weiss ir kt., 1967). Atstovai leidžia instrumentą nemokamai ir be raštiško sutikimo naudoti moksliniams tyrimams ar klinikiniam darbui. Šis įrankis sudarytas iš 20 teiginių, kurių kiekvienas yra vertinamas Likerto skalėje nuo 1 – labai nepatenkintas iki 5 - labai patenkintas. Autorių teigimu (Weiss ir kt., 1967), šis klausimynas suteikia galimybę įvertinti darbuotojų pasitenkinimą vidiniais (motyvuojančiais) ir išoriniais (higieniniais) veiksniais. Vidiniams veiksniams vertinti naudojami 2-1, 2-2, 2-3, 2-4, 2-7, 2-8, 2-9, 2-10, 2-11, 2-15, 2-16 ir 2-20 MSQ klausimai (iš viso 12). Vidinis pasitenkinimas autorių nurodymu yra apskaičiuojamas naudojant klausimų sudarančių šį subkonstruktą aritmetinį

vidurkį. Išorinių veiksnių vertinimui atrenkami 2-5, 2-6, 2-12, 2-13, 2-14 ir 2-19 MSQ klausimai (iš viso 6). Išorinis pasitenkinimas autorių nurodymu yra apskaičiuojamas naudojant klausimų sudarančių šį subkonstruktą aritmetinį vidurkį. Nustatyti bendrą pasitenkinimą darbu yra naudojami visi 20 įrankio klausimai. Bendras pasitenkinimas autorių nurodymu yra apskaičiuojamas naudojant klausimų sudarančių šį subkonstruktą aritmetinį vidurkį. MSQ trumpą versiją į lietuvių kalbą išvertė ir adaptavo Loreta Gustainienė (2007). Didesnis vidurkis reiškia didesnę pasitenkinimą darbu.

Ketinimas likti darbe buvo matuojamas naudojant McCain ketinimo likti skalę. Ketinimas likti buvo matuojamas klausimyno skalės atsakymų aritmetiniu vidurkiu. Didesnis vidurkis reiškia didesnę ketinimą likti darbe. Tyrime taikoma Likert skalė nuo 1 iki 5, kur: 1 – visiškai nesutinku; 2 – nesutinku. 3 – nei sutinku, nei nesutinku; 4 – sutinku; 5 – visiškai sutinku. Cronbach alfa yra 0,88 ir 0,90 (McCloskey, 1990). Klausimyną vertė šio tyrimo autorė į lietuvių kalbą. Dėl galimo aukšto patikimumo variabilumo verčiant į kitas kalbas (Mrayyan, 2008), šiame tyrime buvo paskaičiuotas naudoto instrumento patikimumas.

Prieš pradedant nagrinėti gautus tyrimo rezultatus buvo įvertintas klausimynų patikimumas. Šis rodiklis buvo vertintas siekiant užtikrinti tyrimo kokybiškumą (Pakalniškienė, 2012). Creswell ir Creswell (2017) teigimu svarbiausias iš daug teiginių sudarytų instrumentų patikimumo matas ir vidinis nuoseklumas, kuri įvertinti padeda Cronbach alfa koeficientas. Skalė yra optimali, kai Cronbach alfa vertė yra tarp 0,7 ir 0,9 (Creswell & Creswell, 2017). Žemiau yra pateikiama 2 lentelė, kurioje yra pateikti tyrime naudotų klausimynų subkonstruktų patikimumo koeficientai.

2 lentelė.

Tyrimė naudotų klausimynų ir jų subkonstruktų patikimo koeficientai.

Klausimynas	Konstruktas	Subkonstruktas	Cronbach α	Cronbach α kitų autorių
Teisingumo skalė	Organizacinis teisingumas	Paskirstomasis teisingumas	0,879	0,74 (Niehoff ir Moorman, 1993)
		Procedūrinis teisingumas	0,938	0,85 (Niehoff ir Moorman, 1993)
		Sąveikos teisingumas	0,972	0,92 (Niehoff ir Moorman, 1993)
Minesotos pasitenkinimo klausimynas (MSQ)	Pasitenkinimas darbu	Vidinis pasitenkinimas	0,913	0,84 – 0,91 (Weiss ir kt., 1967)
		Išorinis pasitenkinimas	0,888	0,77 – 0,82 (Weiss ir kt., 1967)
		Bendrasis pasitenkinimas	0,945	0,87 – 0,92 (Weiss ir kt., 1967)
McCain Ketinimo likti skalė	Ketinimas likti	-	0,864	0,62 – 0,71 (McCloskey, 1990) 0,65 (pagal Mrayyan, 2008)

Sudaryta remiantis autorės nurodytais šaltiniais ir savo turimais duomenimis.

Remiantis Cronbach alfa koeficientų skaičiavimo rezultatais, galime teigti, kad tyrime naudojami konstruktai yra patikimi, nes visų Cronbach alfa koeficientų reikšmės yra $> 0,7$.

2.5. Duomenų apdorojimas ir analizės metodai

Tyrimo metu surinkti duomenys buvo apdorojami bei analizuojami naudojant Microsoft Excel ir IBM SPSS programas ir pateikiami grafikų bei lentelių pavidalu.

Surinktų duomenų normalumas pagal konstruktus buvo patikrintas naudojant Kolmogorov – Smirnov ir Shapiro – Wilk testus. Kintamojo duomenys yra laikomi normaliai pasiskirstę, jei

Kolmogorov – Smirnov ir Shapiro – Wilk testo statistinio reikšmingumo rodiklis yra daugiau nei 0,05. Alternatyviai, jei statistinio reikšmingumo rodiklis kintamajam yra mažiau arba lygu 0,05, kintamojo rezultatai bus laikomi nenormaliai pasiskirsčiusiais.

Kadangi tyrimo duomenys buvo nenormaliai pasiskirstę buvo pritaikyti analoginiai neparametriniai statistinės analizės metodai: Mann – Whitney U kriterijus, Kruskall – Wallis kriterijus ir Spearman koreliacijos kriterijus.

2.6. Tyrimo ribotumas

Atliktos apklausos rezultatų išvados yra sudarytos remiantis tik tyrime dalyvavusių respondentų nuomone. Nors respondentų imtis yra pakankama siekiant nustatyti organizacinio teisingumo, pasitenkinimo darbu bei ketinimu likti sąsają, palyginus ši imtis neleidžia daryti platesnes išvadas apie kiekvieną organizaciją ir jos darbuotojus dėl reprezentatyvumo nebuvimo.

Kitas tyrimo ribotumas, kuris galėjo turėti įtakos duomenų pasiskirstymui ir rezultatų objektyvumui, tai tyrimo atlikimo sąlygos. Klausimynas buvo išplatintas pažįstamiems asmenims atitinkantiems tyrimo atrankos kriterijus ir sniego gniūžtės principu jų pažįstamiems, kurie taip pat atitiko kriterijus.

Norint pakartoti šį tyrimą reikia atlikti išsamesnį, platesnės apimties tyrimą su reprezentatyvia imtimi, įtraukiant daugiau kintamųjų, tarp jų kitų potencialiai tarpininkaujančių kintamųjų. Mokslinėje literatūroje yra aprašyta, kad organizacinis teisingumas, pasitenkinimas darbu ir ketinimas likti glaudžiai susiję su daug kitų reiškinių.

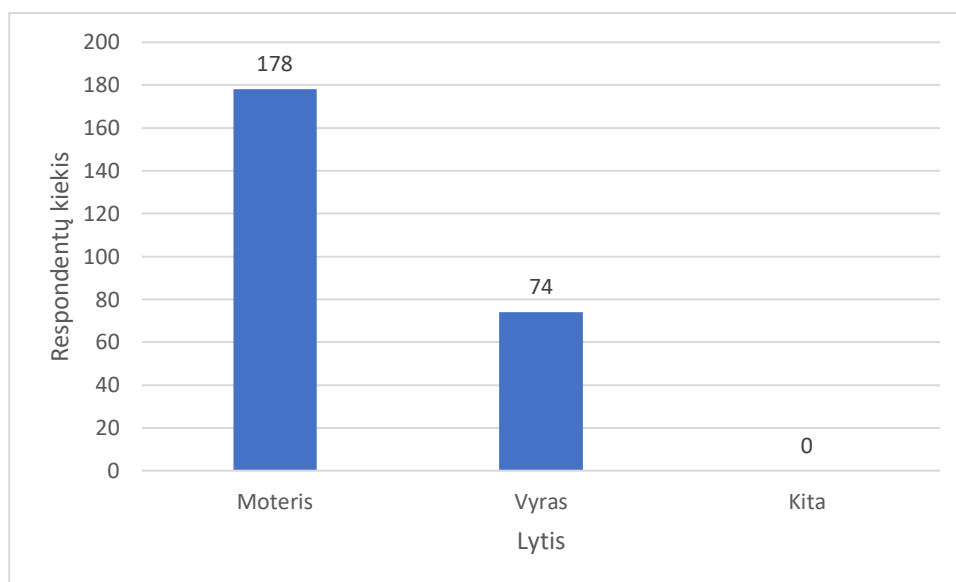
3. ORGANIZACINIO TEISINGUMO IR DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU IR KETINIMO LIKTI TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

3.1. Tyrimo dalyvių sociodemografinių charakteristikų analizė

Šiame tyrinime dalyvavo 252 respondentai. Dalyvių pasiskirstymas pagal lytį buvo nevienodas, tyrime dalyvavo 29 proc. ($n = 74$) vyrų ir 71 proc. ($n = 178$) moterų. Pažymėtina, kad pasirinkimas - kita surinko $n = 0$. Žemiau pateikiamas 3 paveikslas, kuriame yra pateikiamas tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal lytį.

3 paveikslas

Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal lytį.

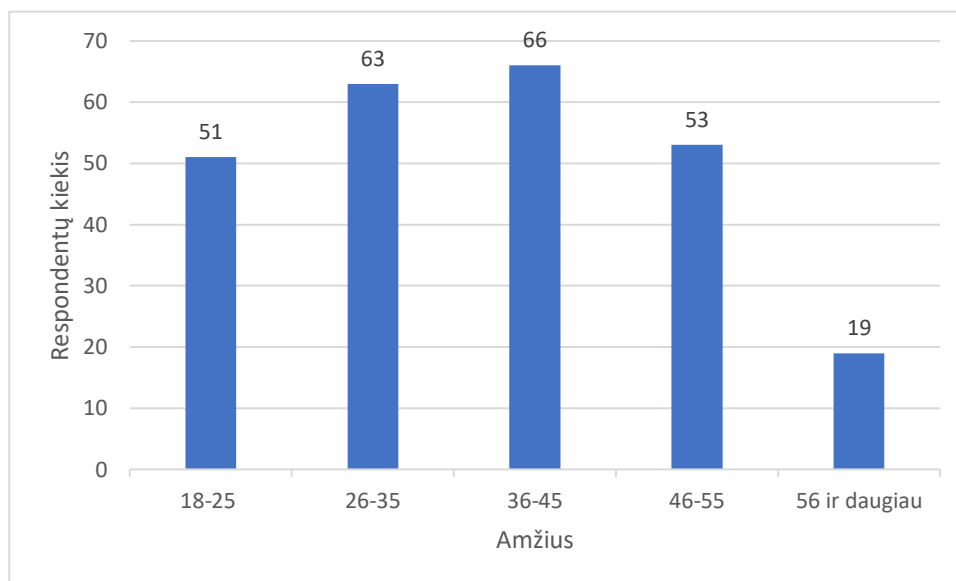


Sudaryta remiantis autorės turimais duomenimis.

Tyrimo metu pastebėta, kad respondentai pagal amžių pasiskirstę panašiai: 26 proc. ($n = 66$) nurodė priklausantys 36-45 metų amžiaus grupei; 25 proc. ($n = 63$) įvardino, kad priklauso 26-35 metų grupei; vyresnių tiriamųjų 46-55 metų 21 proc. ($n = 53$); o jauniausių respondentų 18-25 metų 20 proc. ($n = 51$); > 55 metų amžiaus respondentų kiekis buvo sąlyginai nedidelis 8 proc. ($n = 20$). Žemiau yra pateikimas 4 paveikslas, kuriame yra pateikiamas tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžių.

4 paveikslas

Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžių

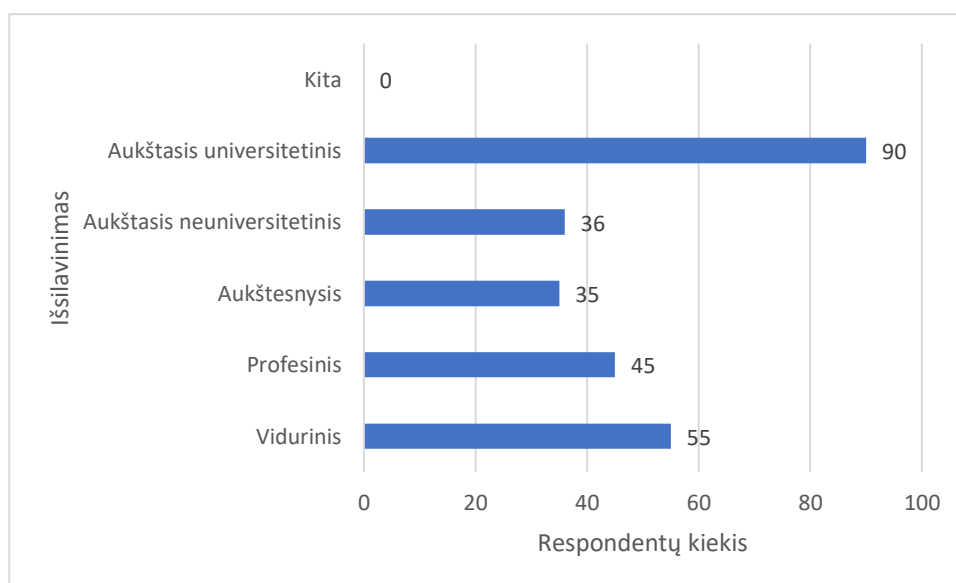


Sudaryta remiantis autorės turimais duomenimis.

Analizuojant duomenys nustatyta, kad dauguma apklaustųjų buvo įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą 34 proc. ($n = 90$); mažesnė dalis baigė vidurinį 21 proc. ($n = 55$); profesinį 17 proc. ($n = 45$) išsilavinimą; aukštasis neuniversitetinis 14 proc. ($n = 36$) ir aukštesnysis 13 proc. ($n = 35$) kiekis buvo artimi vienas kitam. Galimybė įrašyti savo variantą niekas nepasinaudojo. Žemiau yra pateikiamas 5 paveikslas, kuriame yra pateikiamas tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal išsilavinimą.

5 paveikslas

Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal išsilavinimą

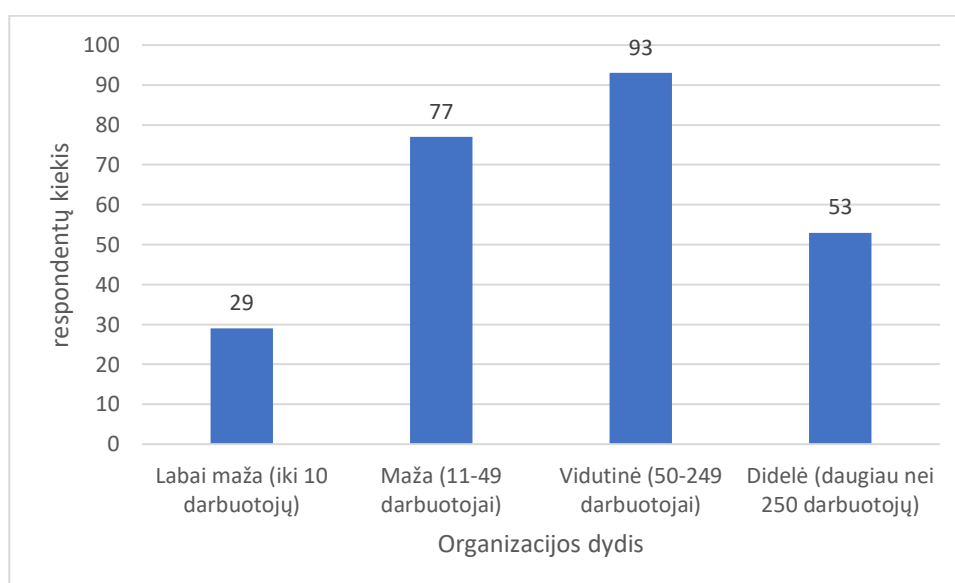


Sudaryta remiantis autorės turimais duomenimis.

Išanalizavus surinktus duomenis paaiškėjo, jog didesnė dalis respondentų 37 proc. (n = 93) dirba vidutinio didžio organizacijoje, kur darbuotojų skaičius nuo 50 iki 249, o mažose nuo 11 iki 49 darbuotojų, dirba 31 proc. (n = 71). Labai mažose iki 10 ir didelėse nuo 250 atitinkamai 12 proc. (n = 29) ir 21 proc. (n = 53). Žemiau yra pateikiamas 6 paveikslas, kuriame yra pateikiamas tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal organizacijos dydį.

6 paveikslas

Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal organizacijos dydį

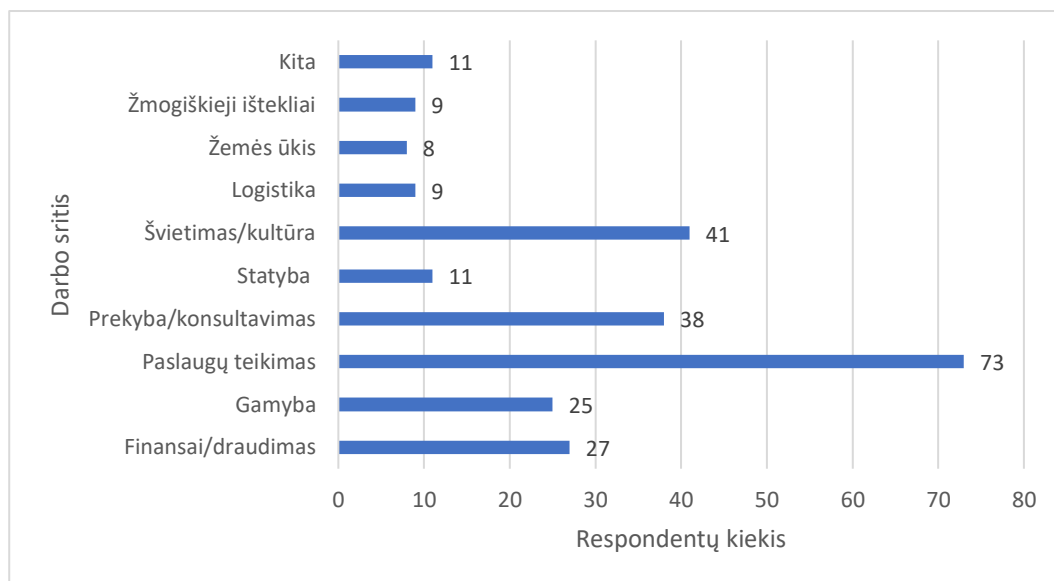


Sudaryta remiantis autorės turimais duomenimis.

Respondentų darbo srities analizė parodė didesnę paslaugų teikimo sektoriaus atstovų kiekį 29 proc. (n = 73). Ženkliai mažesniu pasirinkimu pasižymėjo švietimas/kultūra bei prekyba/konsultavimas atitinkamai 16 proc. (n = 41) ir 15 proc. (n = 38). Finansų/draudimo sektorių įvardino 11 proc. (n = 27), o gamyboje dirba 10 proc. (n = 25). Sritis turėjusi mažiausiai respondentų pasirinkimo, tai žemės ūkis 3 proc. (n = 8). Likusios darbo sritys statyba, logistika, žmogiškieji ištekliai bei pasirinkimas kita surinko po 4 proc. atitinkamai (n = 11), (n = 9), (n = 9). (n = 11). Pažymėtina, kad prie pasirinkimo kita buvo įrašytos šios respondentų darbo sritys: žurnalistika, viešieji ryšiai, socialinis draudimas/konsultavimas, technologijų /IT, energetika, socialinis darbas, leidyba/renginių organizavimas, viešasis administravimas, aviacijos saugumas, valstybės tarnyba. Žemiau yra pateikiamas 7 paveikslas, kuriame yra pateikiamas tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal darbo sritis.

7 paveikslas

Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal darbo sritis

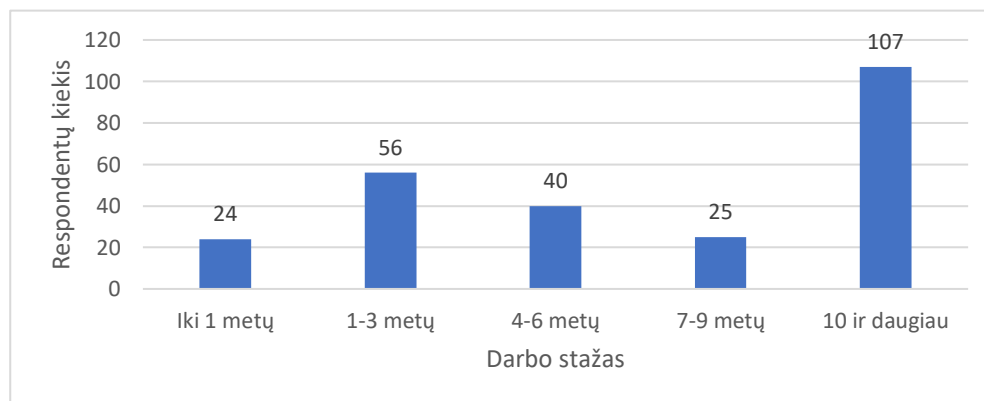


Sudaryta remiantis autorės turimais duomenimis.

Paskutinis sociodemografinis anketos klausimas – darbo stažas dabartinėje darbovietėje. Nagrinėjant organizacinį teisingumą, pasitenkinimą darbą bei ketinimą likti, svarbu įvertinti ir darbuotojų stažą organizacijoje, nes tai atspindi kiek asmuo pažįstamas su minėtais veiksniais. Išanalizavus duomenis nustatyta, kad didžiąją dalį – 42 proc. ($n = 107$) respondentų sudaro asmenys, kurie organizacijoje išdirbė 10 ir daugiau metų, 22 proc. ($n = 56$) darbo stažas nuo 1 – 3 metų, toje pačioje organizacijoje išdirbė 4 – 6 metų 16 proc. ($n = 40$), o dirbantys nuo 7 – 9 metų ir iki 1 metų surinko po 10 proc. atitinkamai ($n = 25$) ir ($n = 24$). Žemiau pateikiamas 8 paveikslas, kuriame yra pateikiamas tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal jų darbo stažą.

8 paveikslas

Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal darbo stažą



Sudaryta remiantis autorės turimais duomenimis.

3.2. Organizacinio teisingumo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu ir ketinimo likti sąsajų analizė

Duomenų normalumo nustatymui naudoti Kolmogorov - Smirnov ir Shapiro-Wilk testai (3 lentelė). Atlikus testus pastebėta, kad visų tyrime naudotu konstrukty skirstinys nėra normalusis ($p < 0,05$), todėl tolimesnėje analizėje naudojami neparametriniai statistinės analizės metodai.

3 lentelė

Subkonstrukty normalumo vertinimas

Subkonstruktas	Kolmogorov - Smirnov		Shapiro-Wilk	
	df	p	df	p
Paskirstomasis teisingumas	252	<0,001	252	<0,001
Procedūrinis teisingumas	252	<0,001	252	<0,001
Sąveikos teisingumas	252	<0,001	252	<0,001
Vidinis pasitenkinimas	252	<0,001	252	<0,001
Išorinis pasitenkinimas	252	<0,001	252	<0,001
Bendras pasitenkinimas	252	<0,001	252	0,002
Ketinimas pasilikti	252	<0,001	252	0,004

Pastaba: Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu. Sudaryta remiantis autorės turimais duomenimis.

3.2.1. Darbuotojų organizacinio teisingumo patyrimo ir pasitenkinimo darbu sąsajos analizė

Žemiau pateikiama 4 lentelė, kurioje yra pateikiamos vidinio pasitenkinimo, išorinio pasitenkinimo ir bendro pasitenkinimo koreliacijos su paskirstomuoju teisingumu, procedūriniu teisingumu ir sąveikos teisingumu.

4 lentelė

Vidinio pasitenkinimo, išorinio pasitenkinimo ir bendro pasitenkinimo koreliacijos su paskirstomuoju teisingumu, procedūriniu teisingumu ir sąveikos teisingumu

Skalės	Paskirstomasis teisingumas	Procedūrinis teisingumas	Sąveikos teisingumas
Vidinis pasitenkinimas	0,627***	0,638***	0,714***
Išorinis pasitenkinimas	0,686***	0,715***	0,755***
Bendras pasitenkinimas	0,699***	0,726***	0,788***

Pastaba. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$. Sudaryta remiantis autorės turimais duomenimis.

Remiantis 4 lentelėje pateiktais rezultatais, buvo rasta, kad paskirstomasis teisingumas statistiškai reikšmingai koreliuoja su vidiniu pasitenkinimu, $rs=0,627$, $p<0,001$, išoriniu pasitenkinimu, $rs=0,686$, $p<0,001$, ir bendruoju pasitenkinimu, $rs=0,699$, $p<0,001$. Taip pat buvo rasta, kad procedūrinis teisingumas statistiškai reikšmingai koreliuoja su vidiniu pasitenkinimu, $rs=0,638$, $p<0,001$, išoriniu pasitenkinimu $rs=0,715$, $p<0,001$, ir bendruoju pasitenkinimu, $rs=0,726$, $p<0,001$. Buvo rasta, kad sąveikos teisingumas statistiškai reikšmingai koreliuoja su vidiniu pasitenkinimu, $rs=0,714$, $p<0,001$, išoriniu pasitenkinimu, $rs=0,755$, $p<0,001$, ir bendruoju pasitenkinimu, $rs=0,788$, $p<0,001$. Buvo rasta, kad yra teigiamas ir vidutinio stiprumo ryšys tarp vidinio pasitenkinimo ir paskirstomojo teisingumo, procedūrinio teisingumo ir sąveikos teisingumo. Tarp išorinio pasitenkinimo ir paskirstomojo teisingumo yra teigiamas vidutinio stiprumo ryšys, tačiau ryšio lieka tos pačios krypties ir stiprumas padidėja, kai kalbama apie procedūrinį ir sąveikos teisingumą. Bendrasis pasitenkinimas turi teigiamą ir vidutinio stiprumo sąsają su paskirstomuoju teisingumu, tačiau šis ryšys lieka teigiamas ir tampa stiprus kalbant apie procedūrinio teisingumo ir sąveikos teisingumo ryšį su bendru pasitenkinimu.

Šiame darbe buvo nustatyti įvairių autorių aprašyti ryšiai tarp pasitenkinimo darbu ir organizacinio teisingumo (Cobb ir Frey, 1996; Fryxell ir Gordon, 1989; Jameel, Hamdi, ir kt., 2020; Knezović ir Neimarlija, 2022; Lawson ir kt., 2009; Purwanto, 2021; Totawar ir Nambudiri, 2014). Mokslinėje literatūroje rašoma, kad organizacinis teisingumas turi tiesioginį ir reikšmingą poveikį darbuotojui pasitenkinimui darbui (Cobb & Frey, 1996; Fryxell & Gordon, 1989;

Purwanto, 2021). Remiantis literatūroje pasitaikančiais debatais (Ozel & Bayraktar, 2018) dėl organizacinio teisingumo dimensijų svarumo šio tyrimo rezultatai, remiantis koreliacijų stiprumo kategorizacija, turi įrodymus, kad procedūrinis ir sąveikos teisingumas yra svaresni, stiprios koreliacijos, nei paskirstomasis teisingumas, vidutinės koreliacijos.

3.2.2. Darbuotojų organizacinio teisingumo ir ketinimo likti darbe sąsajos analizė

Žemiau pateikiama 5 lentelė, kurioje yra pateikiamos ketinimo likti koreliacijos su paskirstomuoju teisingumu, procedūriniu teisingumu ir sąveikos teisingumu.

5 lentelė

Paskirstomojo teisingumo, procedūrinio teisingumo, sąveikos teisingumo ir ketinimo likti koreliacijos.

Skalės	Paskirstomasis teisingumas	Procedūrinis teisingumas	Sąveikos teisingumas	Ketinimas likti
Paskirstomasis teisingumas	-			
Procedūrinis teisingumas	0,723***	-		
Sąveikos teisingumas	0,740***	0,912***	-	
Ketinimas likti	0,335***	0,344***	0,368***	-

Pastaba. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$. Sudaryta remiantis autorės turimais duomenimis.

Remiantis 5 lentelėje pateiktais rezultatais, buvo rasta, kad ketinimas likti statistiškai reikšmingai koreliuoja su paskirstomuoju teisingumu, $rs=0,335$, $p<0,001$, procedūriniu teisingumu, $rs=0,344$, $p<0,001$, ir sąveikos teisingumu, $rs=0,368$, $p<0,001$. Buvo rastas teigiamas ir vidutinio stiprumo ryšys tarp ketinimo likti paskirstomojo teisingumo, procedūrinio teisingumo ir sąveikos teisingumo.

Tyrime gauti rezultatai dera su mokslinėje literatūroje žinomais rezultatais (Simons ir Roberson, 2003; Tekleab ir kt., 2005) – organizacinio teisingumo pojūtis mažina ketinimus palikti darbą ir priešingai – esant mažam organizaciniam darbui ketinimas pakeisti darbą auga. Pabrėžtina, kad Teklab ir kolegų (2005) tyrime tirto ketinimas pakeisti darbą sąsajos su paskirstomuoju teisingumu buvo silpnai ir neigiami susijusios su procedūriniu ir paskirstomuoju teisingumu. Peržvelgiant Simons ir Roberson (2003) pastebima, kad ketinimo likti sąsajos su

procedūriniu ir paskirstomuoju teisingumu yra teigiamos ir vidutinio stiprumo. Kiti autoriai pastebi, kad organizacinis teisingumas neturi ryšio su organizaciniu įsipareigojimu, kaip įsipareigojimu organizacijos ilgalaikiams tikslams, ketinimu dirbti organizacijoje ilgą laiką (Purwanto, 2021). Atitinkamai, ketinimas likti gali būti suvokiamas kaip mažesnė dalis organizacinio įsipareigojimo, tačiau jis gali skirtis priklausomai nuo šalies kultūros (Knezović & Neimarlija, 2022), arba darbo srities ypatumų, dėl skirtumų, kai tyrimo dalyviai būna iš įvairių darbo sričių lyginant su tyrimais vienoje darbo srityje (Purwanto, 2021). Tolimesni tyrimai yra reikalingi surasti sąsajas tarp įsipareigojimo organizacijai, ketinimo likti, organizacinio teisingumo, šalies kultūros ir darbo srities ypatumų, kurie gali paskatinti darbuotojų stabilumą ir mažesnę kaitą.

3.2.3. Darbuotojų pasitenkinimo darbu ir ketinimo likti darbe sąsajos analizė

Žemiau pateikiama 6 lentelė, kurioje yra pateikiamos vidinio pasitenkinimo, išorinio pasitenkinimo, bendro pasitenkinimo ir ketinimo likti koreliacijos.

6 lentelė

Vidinio pasitenkinimo, išorinio pasitenkinimo, bendro pasitenkinimo ir ketinimo likti koreliacijos

Skalės	Vidinis pasitenkinimas	Išorinis pasitenkinimas	Bendras pasitenkinimas	Ketinimas likti
Vidinis pasitenkinimas	-			
Išorinis pasitenkinimas	0,728***	-		
Bendras pasitenkinimas	0,942***	0,926***	-	
Ketinimas likti	0,415***	0,423***	0,450***	-

Pastaba. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$. Sudaryta remiantis autorės turimais duomenimis.

Remiantis 6 lentelėje pateiktais rezultatais, buvo rasta, kad ketinimas likti statistiškai reikšmingai koreliuoja su vidiniu pasitenkinimu, $r_s=0,415$, $p<0,001$. išoriniu pasitenkinimu, $r_s=0,423$, $p<0,001$, ir bendru pasitenkinimu, $r_s=0,450$ $p<0,001$. Buvo rasti teigiami ir vidutinio

stiprumo ryšiai tarp vidinio pasitenkinimo, išorinio pasitenkinimo, bei bendro pasitenkinimo ir ketinimo likti.

Šio tyrimo rezultatai dera su kitais žinomais darbais mokslinėje literatūroje – pasitenkinimas darbu teigiamai siejasi su ketinimu likti (Aboobaker ir kt., 2019; Alnuaimi ir kt., 2020; Tekleab ir kt., 2005). Pastebima, kad yra variacija tarp šios sąsajos stiprumo: randama vienuose moksliniuose tyrimuose vidutinio stiprumo ryšys (Alnuaimi ir kt., 2020), tačiau kituose tyrimuose ryšys yra stiprus (Ngabonzima ir kt., 2020). Pabrėžtina, kad šiuose tyrimuose buvo naudojami skirtingi instrumentai matuoti pasitenkinimą darbu ir ketinimą likti. Alnuaimi (2020) naudojo McCloskey ir Mueller pasitenkinimo skalę (McCloskey, 1990) ir McCain Ketinimo likti skalę. Ngabonzima (2020) naudojo tuo tarpu naudojo pačių to tyrimo autorių sukurtus instrumentus. Šie skirtumai literatūroje leidžia pastebėti, kad yra naudojami skirtingi būdai pamatuoti artimus konstruktus, autorių apibrėžiamais įvairiais klausimais. Skirtumai, tuo tarpu, tarp naudojamų instrumentų gali parodyti tam tikrus metodologinius sunkumus apibendrinant ir lyginant gautas žinias. Tolimesniuose tyrimuose būtų naudinga peržvelgti gaunamas sąsajas tarp pasitenkinimo darbu ir ketinimo likti arba ketinimo išeiti tarp įvairių literatūroje naudojamų klausimynų.

3.3. Darbuotojų organizacinio teisingumo, pasitenkinimu darbu ir ketinimo likti analizė pagal demografinius kintamuosius

3.3.1. Darbuotojų organizacinio teisingumo, pasitenkinimu darbu ir ketinimo likti analizė pagal lytį.

Žemiau pateikiama 7 lentelė, kurioje yra pateikiami organizacinio teisingumo, pasitenkinimo darbu ir ketinimo likti darbe skirtumai tarp lyčių.

7 lentelė

Organizacinio teisingumo, pasitenkinimo darbu ir ketinimo likti subkonstrukty palyginimas pagal lytį.

Skalės	Vyrai (n=74)	Moterys(n=178)	U	Z	p
	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>			
Paskirstomasis teisingumas	4,68 (1,36)	5,03 (1,28)	5675	-1,732	0,083
Procedūrinis teisingumas	4,46 (1,50)	4,99 (1,45)	5279	-2,483	0,013
Sąveikos teisingumas	4,67 (1,53)	5,27 (1,39)	5027	-2,692	0,003
Vidinis pasitenkinimas	3,57 (0,75)	3,90 (0,60)	5064	-2,891	0,004
Išorinis pasitenkinimas	3,27 (0,89)	3,57 (0,86)	5278	-2,488	0,013
Bendras pasitenkinimas	3,48 (0,75)	3,78 (0,65)	5078,5	-2,862	0,004
Ketinimas likti	2,91 (0,89)	3,19 (0,93)	5427	-2,206	0,027

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu. Sudaryta remiantis autorės turimais duomenimis.

Remiantis 7 lentelėje pateiktais rezultatais, pritaikius Mann – Whitney U testą, buvo rasta, kad: procedūrinis teisingumas yra statistiškai reikšmingai linkęs būti didesniu pas moteris, $M=4,99$, $SD=1,45$, nei pas vyrus, $M=4,46$, $SD=1,50$, $Z=-2,483$, $p=0,013$; sąveikos teisingumas

yra statistiškai reikšmingai linkęs būti didesniu pas moteris, $M=5,27$, $SD=1,39$, nei pas vyrus, $M=4,67$, $SD=1,53$, $Z=-2,692$, $p=0,003$; vidinis pasitenkinimas yra statistiškai reikšmingai linkęs būti didesniu pas moteris, $M=3,90$, $SD=0,60$, nei pas vyrus, $M=3,57$, $SD=0,75$, $Z=-2,891$, $p=0,004$; išorinis pasitenkinimas yra statistiškai reikšmingai linkęs būti didesnis pas moteris, $M=3,27$, $SD=0,89$, nei pas vyrus, $M=3,57$, $SD=0,86$, $Z=-2,488$, $p=0,013$; bendras pasitenkinimas yra statistiškai reikšmingai linkęs būti didesnis pas moteris, $M=3,48$, $SD=0,75$, nei pas vyrus, $M=3,78$, $SD=0,65$, $Z=-2,862$, $p=0,004$; ketinimas likti yra statistiškai reikšmingai linkęs būti didesnis pas moteris, $M=3,19$, $SD=0,93$, nei pas vyrus, $M=2,91$, $SD=0,89$, $Z=-2,206$, $p=0,027$. Paskirstomojo teisingumo pojūčio skirtumo tarp vyrų ir moterų nebuvo rasta, tačiau buvo rasta, kad moterys patiria daugiau procedūrinio teisingumo ir sąveikos teisingumo nei vyrai. Taip pat buvo rasta, kad moterys jaučia didesnę vidinę, išorinę ir bendrą pasitenkinimą darbu nei vyrai ir, kad moterys didesnę ketinimą likti darbe nei vyrai. Šie rezultatai gali būti naudingi tolimesniuose tyrimuose atskleidžiant priežastis, kodėl vyrai ir moterys skiriasi šiais aspektais bei taip pat. Papildomai tolimesniuose tyrimuose kaip lytis gali veikti paskirstomojo teisingumo bei sąveikos teisingumo rezultatus. Papildomai pasitenkino darbu skirtumas irgi gali būti naudingas bandant atskleisti ir geriau suprasti ketinimą likti tame pačiame darbe.

3.3.2. Darbuotojų organizacinio teisingumo, pasitenkinimu darbu ir ketinimo likti analizė pagal amžiaus grupes

Žemiau pateikiama 8 lentelė, kurioje yra pateikiami organizacinio teisingumo, pasitenkinimo darbu ir ketinimo likti darbe skirtumai tarp amžiaus grupių.

8 lentelė

Organizacinio teisingumo, pasitenkinimo darbu ir ketinimo likti subskalių palyginimas pagal amžių.

Skalės	18 – 25 (n=51)	26 – 35 (n=63)	36 – 45 (n=66)	46 – 55 (n=53)	56+ (n=19)			
	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	H	df	p
Paskirstomasis teisingumas	5,23 (1,21)	4,85 (1,29)	4,83 (1,36)	4,93 (1,35)	4,68 (1,43)	4,07	4	0,396
Procedūrinis teisingumas	5,07 (1,38)	4,56 (1,48)	4,93 (1,45)	4,77 (1,65)	4,93 (1,42)	3,61	4	0,461
Sąveikos teisingumas	5,40 (1,30)	4,81 (1,43)	5,13 (1,46)	5,08 (1,52)	5,18 (1,66)	5,21	4	0,266
Vidinis pasitenkinimas	3,83 (0,65)	3,75 (0,68)	3,78 (0,65)	3,84 (0,67)	3,84 (0,73)	0,85	4	0,932
Išorinis pasitenkinimas	3,67 (0,77)	3,44 (0,89)	3,45 (0,85)	3,33 (0,98)	3,61 (0,88)	5,38	4	0,250
Bendras pasitenkinimas	3,79 (0,66)	3,64 (0,72)	3,67 (0,66)	3,67 (0,74)	3,76 (0,75)	2,25	4	0,689
Ketinimas likti	2,68 (0,96)	2,85 (0,90)	3,19 (0,83)	3,61 (0,76)	3,46 (0,88)	38,23	4	<0,001

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu. Sudaryta remiantis autorės turimais duomenimis.

Remiantis 8 lentelėje pateiktais rezultatais, buvo rasta, kad statistiškai reikšmingai ne visos skirtingo amžiaus grupės vienodai vertina ketinimą likti darbe, $H=38,23$, $p<0,001$. Statistiškai reikšmingo skirtumo tarp amžiaus grupių pagal paskirstomąjį teisingumą, procedūrinį teisingumą,

sąveikos teisingumą, vidinį pasitenkinimą, išorinį pasitenkinimą ir bendrą pasitenkinimą nebuvo rasta.

3.3.3. Darbuotojų organizacinio teisingumo, pasitenkinimu darbu ir ketinimo likti analizė pagal išsilavinimą

Žemiau pateikiama 9 lentelė, kurioje yra pateikiami organizacinio teisingumo, pasitenkinimo darbu ir ketinimo likti darbe skirtumai pagal išsilavinimą.

9 lentelė

Organizacinio teisingumo, pasitenkinimo darbu ir ketinimo likti subkonstruktų palyginimas pagal tyrimo dalyvių išsilavinimą.

Skalės	Vidurinis (n=48)	Profesinis (n=45)	Aukštesnysis (n=33)	Aukštasis neuniversitetinis (n=36)	Aukštasis universitetinis (n=90)			
	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	H	df	p
Paskirstomasis teisingumas	4,95 (1,31)	4,62 (1,39)	4,82 (1,18)	4,96 (1,38)	5,09 (1,30)	4,82	4	0,306
Procedūrinis teisingumas	4,79 (1,42)	4,11 (1,52)	4,62 (1,34)	5,08 (1,52)	5,19 (1,42)	17,59	4	0,001
Sąveikos teisingumas	5,22 (1,34)	4,39 (1,61)	4,83 (0,60)	5,15 (1,69)	5,47 (1,27)	17,85	4	0,001
Vidinis pasitenkinimas	3,84 (0,61)	3,45 (0,80)	3,56 (0,80)	3,85 (0,65)	4,02 (0,55)	25,25	4	<0,001
Išorinis pasitenkinimas	3,51 (0,90)	3,16 (0,96)	3,16 (0,63)	3,62 (0,85)	3,70 (0,79)	17,46	4	0,002
Bendras pasitenkinimas	3,72 (0,67)	3,36 (0,82)	3,42 (0,63)	3,77 (0,69)	3,91 (0,57)	23,74	4	<0,001
Ketinimas likti	2,75 (0,94)	3,00 (0,86)	3,40 (0,76)	3,09 (0,89)	3,26 (0,96)	13,43	4	0,009

Pastaba: *M* – vidurkis, *SD* – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu. Sudaryta remiantis autorės turimais duomenimis.

Remiantis 9 lentelėje pateiktais rezultatais, buvo rasta, kad statistiškai reikšmingai ne visi skirtingą išsilavinimą turintys asmenys vienodai jaučia: procedūrinį teisingumą, $H=17,59$, $p=0,001$; sąveikos teisingumą, $H=17,85$, $p=0,001$; vidinį pasitenkinimą $H=25,25$, $p<0,001$; išorinį

teisingumą $H=17,46$, $p=0,002$; bendrą pasitenkinimą $H=23,74$, $p<0,001$; ketinimą likti $H=13,43$, $p=0,009$. Statistiškai reikšmingo skirtumo tarp paskirstomojo teisingumo vertinimo tarp įvairų išsilavinimą turinčių asmenų nebuvo rasta. Šiame tyrime buvo rasta, kad ne visi skirtingo išsilavinimo asmenys vienodai jaučia: procedūrinį teisingumą, sąveikos teisingumą, vidinį, išorinį bei bendrą pasitenkinimą dirbant savo darbovietėse ir ketinimą likti dabartinėse savo darbovietėse. Atskleisti išsilavinimo skirtumo ryšio su organizacinio teisingumo, pasitenkinimo darbu ir ketinimo likti yra už šio tyrimo rėmų, tačiau tolimesni tyrimai gali atsižvelgti į šiuos kintamuosius bei taip atskleidžiant kompleksiškesnį vaizdą.

3.3.4. Darbuotojų organizacinio teisingumo, pasitenkinimu darbu ir ketinimo likti analizė pagal organizacijos dydį

Žemiau pateikiama 10 lentelė, kurioje yra pateikiami organizacinio teisingumo, pasitenkinimo darbu ir ketinimo likti darbe skirtumai tarp organizacijos dydžių.

10 lentelė

Organizacinio teisingumo, pasitenkinimo darbu ir ketinimo likti subskalių palyginimas atsižvelgiant į darbuotojo organizacijos dydį

Skalės	Labai maža (n=29)	Maža (n=77)	Vidutinė (n=93)	Didelė (n=53)	H	df	p
	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>			
Paskirstomasis teisingumas	4,90 (1,69)	4,99 (1,35)	4,82 (1,27)	5,03 (1,12)	1,73	3	0,629
Procedūrinis teisingumas	4,98 (1,68)	4,81 (1,48)	4,73 (1,43)	4,95 (1,49)	1,511	3	0,680
Sąveikos teisingumas	5,16 (1,64)	5,07 (1,48)	5,03 (1,41)	5,27 (1,40)	1,12	3	0,773
Vidinis pasitenkinimas	3,73 (0,85)	3,90 (0,56)	3,69 (0,62)	3,87 (0,76)	5,05	3	0,158
Išorinis pasitenkinimas	3,61 (0,89)	3,59 (0,85)	3,35 (0,85)	3,49 (0,95)	4,034	3	0,258
Bendras pasitenkinimas	3,70 (0,87)	3,80 (0,62)	3,57 (0,65)	3,75 (0,76)	4,78	3	0,189
Ketinimas likti	3,18 (0,95)	3,17 (0,96)	3,13 (0,77)	2,95 (1,10)	2,59	3	0,460

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu. Sudaryta remiantis autorės turimais duomenimis.

Remiantis 10 lentelėje pateiktais rezultatais, buvo rasta, kad nėra statistiškai reikšmingo skirtumo tarp paskirstomojo teisingumo, procedūrinio teisingumo, sąveikos teisingumo, vidinio

pasitenkinimo, išorinio pasitenkinimo, bendro pasitenkinimo ir ketinimo likti darbe tarp tyrimo dalyvių darbovietės dydžio.

3.3.5. Darbuotojų organizacinio teisingumo, pasitenkinimu darbu ir ketinimo likti analizė pagal darbo stažą

Žemiau pateikiama 11 lentelė, kurioje yra pateikiami organizacinio teisingumo, pasitenkinimo darbu ir ketinimo likti darbe skirtumai tarp darbo stažo.

11 lentelė

Organizacinio teisingumo, pasitenkinimo darbu ir ketinimo likti subkonstruktų palyginimas pagal tyrimo dalyvių darbo stažą

Skalės	Iki 1 metų (n=24)	1 – 3 metai (n=56)	4-6 metai (n=40)	7 – 9 metai (n=25)	10 ir daugiau metų (n=107)			
	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	H	df	p
Paskirstomasis teisingumas	5,13 (1,18)	5,15 (1,41)	4,75 (1,22)	5,02 (1,27)	4,81 (1,33)	4,47	4	0,346
Procedūrinis teisingumas	4,87 (1,42)	4,99 (1,51)	4,73 (1,42)	4,71 (1,43)	4,81 (1,54)	1,10	4	0,895
Sąveikos teisingumas	5,44 (1,32)	5,27 (1,51)	4,91 (1,30)	4,68 (1,45)	5,10 (1,50)	5,94	4	0,203
Vidinis pasitenkinimas	3,88 (0,71)	3,81 (0,73)	3,67 (0,56)	3,69 (0,62)	3,85 (0,67)	4,47	4	0,346
Išorinis pasitenkinimas	3,76 (0,91)	3,54 (0,92)	3,40 (0,77)	3,36 (0,87)	3,46 (0,89)	4,72	4	0,317
Bendras pasitenkinimas	3,86 (0,73)	3,72 (0,76)	3,59 (0,61)	3,57 (0,68)	3,78 (0,69)	3,84	4	0,728
Ketinimas likti	2,89 (0,99)	2,70 (0,96)	3,04 (0,74)	3,00 (0,86)	3,43 (0,87)	28,00	4	<0,001

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu. Sudaryta remiantis autorės turimais duomenimis.

Remiantis 11 lentelėje pateiktais rezultatais, buvo rasta, kad statistiškai reikšmingai ne visos skirtingo stažo grupės vienodai vertina savo ketinimą likti, $H=28,00$, $p<0,001$. Statistiškai reikšmingo skirtumo tarp tyrimo dalyvių pagal stažo grupes nebuvo rasta jiems vertinant savo paskirstomąjį teisingumą, procedūrinį teisingumą, sąveikos teisingumą, vidinį pasitenkinimą, išorinį pasitenkinimą ir bendrą pasitenkinimą. Darbo stažo poveikį ketinimui likti tame pačiame darbe galima apžvelgti tolimesniuose tyrimuose, atskleidžiant besikeičiantį netiesinį ryšį.

IŠVADOS

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad organizacinis teisingumas yra sudėtingas ir svarbus konceptas, kuris turi įtakos darbuotojų elgesiui, organizacijos veiklai ir bendrai sėkmei. Buvo nustatyta, kad organizacinį teisingumą formuoja trys pagrindinės dimensijos: paskirstomasis teisingumas, procedūrinis teisingumas ir sąveikos teisingumas. Paskirstomasis teisingumas, grindžiamas Adams lygybės teorija, susijęs su darbuotojų suvokiamu atlygio ar kitų kompensacijų teisingumu. Procedūrinis teisingumas akcentuoja sprendimų priėmimo procesų sąžiningumą, įskaitant nuoseklumą, nešališkumą ir dalyvavimą. Sąveikos teisingumas apima interaktyvaus elgesio teisingumo suvokimą tarp darbuotojų ir vadovų. Aptiriamos ir kitos teisingumo rūšys, rečiau minimos, bet taip pat svarbios organizacijoms: informacinis, tarpasmeninis, kokybinis ir technologinis teisingumas. Visi šie aspektai prisideda prie bendro darbuotojų sąžiningumo suvokimo organizacijoje. Akcentuojama organizacinio teisingumo svarba darbuotojų pasitenkinimui, elgesiui, įsipareigojimui ir įsitraukimui į darbą. Literatūroje pabrėžiama, kad organizacinis teisingumas yra ne tik objektyvus organizacijos funkcionavimo standartas, bet ir subjektyvus darbuotojų vertinimas, grindžiamas jų suvokiamu sąžiningumu. Tai turi įtakos organizacijos veiklai ir bendrai sėkmei, skatina pasitikėjimą, minimizuoja konfliktus ir stiprina darbuotojų motyvaciją.
2. Pasitenkinimas darbu yra pozityvus individo požiūris į savo darbą, apibūdinamas kaip emocinė būseną, atsirandanti įvertinus darbą ir jo ypatybes. Jis gali būti visuotinis arba apimti kelis darbo aspektus. Pasitenkinimas darbu rodo darbuotojo lojalumą organizacijai ir didesnę atsidavimą siekiant organizacijos tikslų. Kitų autorių teigimu pasitenkinimas darbu pasireiškia darbuotojo elgesiu, apimantį teigiamą arba neigiamą požiūrį į darbą. Jis suskirstytas į vidinį ir išorinį pasitenkinimą, kai vidinis susijęs su darbo pobūdžiu, o išorinis susijęs su darbo sąlygomis ar užmokesčiu. Aukštas pasitenkinimo lygis siejamas su teigiamu požiūriu į darbą, įsitraukimu į veiklą, dideliu atsidavimu ir susitelkimu. Apibendrinta išvada yra, kad pasitenkinimas darbu yra tiesiogiai susijęs su darbuotojų psichologinėmis, emocinėmis ir socialinėmis darbo sąlygomis, organizacijos klimatu, santykiais su vadovu ir kolegomis.
3. Organizacinis teisingumas yra svarbus organizacinio proceso dalis, turinti įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu. Pasitenkinimas darbu yra tiesiogiai susijęs su suvoktu organizaciniu teisingumu, ir jo sumažėjimas gali reikšti organizacinio teisingumo suvokimo sumažėjimą. Vadovo vaidmuo yra esminis siekiant darbuotojų pasitenkinimo, ypač kalbant apie sąveikos teisingumą. Organizacija stengiasi didinti darbuotojų

pasitenkinimą darbu, nes tai tiesiogiai įtakoja organizacinį įsipareigojimą. Literatūroje pabrėžiama, kad organizacinis teisingumas ir pasitenkinimas darbu turi teigiamą sąryšį, ir tiek procedūrinis, tiek paskirstomasis teisingumas yra svarbūs šiame sąryšyje. Apibendrinant, tiek procedūrinis, tiek paskirstomasis teisingumas reikšmingai formuoja pasitenkinimą darbu, o jų poveikis priklauso nuo tokių veiksnių kaip organizacinis tipas, vidinė ir išorinė motyvacija bei įmonių socialinės atsakomybės buvimas.

4. Tarp vidinio pasitenkinimo darbu ir paskirstomojo teisingumo ir procedūrinio teisingumo yra teigiamas vidutinio stiprumo ryšys. Vidinio pasitenkinimo ir sąveikos teisingumo sąsaja yra teigiama ir stipri. Tarp išorinio pasitenkinimo darbu ir paskirstomojo teisingumo yra teigiamas vidutinio stiprumo ryšys. Tarp sąveikos teisingumo bei procedūrinio teisingumo ir išorinio pasitenkinimo yra teigiamas ir stiprus ryšys. Bendras pasitenkinimas turi teigiamą ir vidutinio stiprumo sąsają su paskirstomuoju teisingumu. Bendras pasitenkinimas turi teigiamą ir stiprų ryšį su procedūriniu teisingumu ir sąveikos teisingumu.
5. Tarp ketinimo likti ir paskirstomojo teisingumo, procedūrinio teisingumo ir sąveikos teisingumo buvo rastas teigiamas vidutinio stiprumo ryšys.
6. Tarp vidinio pasitenkinimo, išorinio pasitenkinimo, bei bendro pasitenkinimo ir ketinimo likti darbe buvo rasti teigiami vidutinio stiprumo ryšiai.

PASIŪLYMAI

Šio tyrimo rezultatai parodo, kad Lietuvoje atsikartoja tos pačios sąsajos tarp darbuotojų pasitenkinimo, organizacinio teisingumo ir ketinimo likti kaip ir kituose tyrimuose. Tolimesniuose tyrimuose būtų svarbu apžvelgti galimus tarpininkaujančius veiksnius, kurie gali paveikti šiuos konstruktus. Šiame tyrime radome, kad lytis ir išsilavinimas gali paveikti įverčius, tačiau gilesnis ryšys irgi yra galimas, pvz., jų samplaika. Papildomai svarbu būtų pakeisti tyrimo imtį: reprezentatyvumas leistų daug plačiau apibendrinti rezultatus, tačiau specifinės darbo srities rezultatai irgi turi savo vertę. Tolimesniuose tyrimuose papildomai galima atsižvelgti, ar yra poveikis, jei tyrimo dalyviai yra iš viešojo sektoriaus ar privataus.

Papildoma pastebėta sritis moksliniame vadybos аспекte yra didelis naudojamų klausimynų kiekis ir įvairovė. Naudojamų instrumentų skirtumai kelia sunkumų apibendrinant ir lyginant gautas žinias. Tolimesniuose tyrimuose būtų naudinga peržvelgti gaunamas sąsajas ir skirtumus tarp instrumentų, kurie taikomi pasitenkinimui darbe, organizaciniam teisingumui bei ketinimui likti darbe tirti.

ORGANIZACINIO TEISINGUMO DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU IR KETINIMO LIKTI DARBE SĄSAJOS

VILIJA KALAMAŽNIKIENĖ

Bakalauro baigiamasis darbas

Vadyba, Globalus verslas ir analitika (šaka)

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovė – Prof. Dr. Danuta Diskienė

Vilnius, 2024

Santrauka

66 puslapiai, 8 paveikslai, 11 lentelių, 52 šaltiniai.

Lietuvos įmonėse yra atlikta nepakankamai tyrimų, kurie sektų įvairiose įmonėse dirbančių darbuotojų pasitenkinimą savo darbu, kaip jie suvokia organizacinį teisingumą ir jų ketinimo likti savo dabartinėse pareigose. Šiuo tyrimu siekiama atskleisti kokios galimos organizacinio teisingumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu ir ketinimo likti darbe tendencijos yra Lietuvos organizacijose.

Šiame tyrime buvo atlikta išsami literatūros apžvalga, apibrėžianti organizacinį teisingumą, jo išskirtas dalis, pasitenkinimą darbu ir ketinimo likti darbe ypatumus bei jų žinomas sąsajas tarpusavyje. Po literatūros apžvalgos buvo atliktas kiekybinis tyrimas. Šiame tyrinime dalyvavo 252 respondentai (29 proc. vyrų ir 71 proc. moterų), iš įvairių įmonių ir darbo sričių, kurie užpildė apklausą, kurioje tyrimo dalyvių buvo klausama apie organizacinio teisingumo patyrimą, pasitenkinimą darbu ir ketinimą likti bei sociodemografiniai klausimai. Tyrimo dalyviai buvo renkami sniego gniūžtės metodu.

Tyrime buvo rasti teigiami nuo vidutinio iki stipraus ryšio tarp vidinio pasitenkinimo, išorinio pasitenkinimo ir bendro pasitenkinimo darbu bei procedūrinio, paskirstomojo ir sąveikos teisingumo. Buvo rastos teigiamos vidutinio stiprumo sąsajos tarp ketinimo likti darbe ir paskirstomojo teisingumo, procedūrinio teisingumo ir sąveikos teisingumo. Taip pat buvo rasti teigiami vidutinio stiprumo ryšiai tarp vidinio pasitenkinimo, išorinio pasitenkinimo ir bendro pasitenkinimo bei ketinimo likti. Šie rezultatai analizuoti lyginant su kitų tyrimų rezultatais. Pateikiamos gairės tolimesniems tyrimams Lietuvoje – tarpininkaujančių kintamųjų radimas tarp pasitenkinimo darbu, organizacinio teisingumo ir ketinimo likti.

Raktažodžiai: *organizacinis teisingumas, pasitenkinimas darbu, ketinimas likti darbe*

THE LINKS BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE, JOB SATISFACTION, AND INTENTION TO STAY

VILIJA KALAMAŽNIKIENĖ

Bachelor Thesis

Management, Global Business and Analytics (Branch)

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Prof. Dr. Danuta Diskienė

Vilnius, 2024

Summary

66 pages, 8 pictures, 11 tables, 52 references.

There is a lack of academic research in Lithuanian companies that would track the satisfaction of employees working in various companies with their work, how they perceive organizational justice and their intention to stay in their current positions. This study aims to reveal the relationship between organizational justice, employee job satisfaction and the intention to stay at work in Lithuanian companies.

To carry out this study, a comprehensive review of the literature was conducted, defining organizational justice, its constituent parts, characteristics of job satisfaction and intention to stay at work, and their known connections with each other. A literature review was followed by a quantitative study. This study involved 252 respondents (29 percent male and 71 percent female), from a variety of companies and work fields, who completed a survey asking participants about their experiences of organizational justice, job satisfaction and intention to stay, and sociodemographic questions. The research participants were selected by the snowball method.

The study found moderate to strong positive relationships between intrinsic satisfaction, extrinsic satisfaction, and general job satisfaction and procedural, distributive, and interactional justice. Positive, moderate relationships were found between intention to stay at work and distributive justice, procedural justice, and interactional justice. Positive moderate relationships were also found between intrinsic satisfaction, extrinsic satisfaction and general job satisfaction and intention to stay. These results are analyzed in comparison with the results of other studies. Further guidelines for further research in Lithuania are presented - finding mediating variables between job satisfaction, organizational justice, and intention to stay.

Keywords: *organizational justice, job satisfaction, intention to stay*

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Aboobaker, N., Edward, M., & K.A., Z. (2019). Workplace spirituality, employee wellbeing and intention to stay: A multi-group analysis of teachers' career choice. *International Journal of Educational Management*, 33(1), 28–44. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2018-0049>
- Al-Kilani, M. H. (2017). The Influence of Organizational Justice on Intention to Leave: Examining the Mediating Role of Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Management and Strategy*, 8(1), Article 1. <https://doi.org/10.5430/jms.v8n1p18>
- Anggiani, S., & Wiyana, T. (2021, sausio 1). *Linking Organizational Justice to Turnover Intention: Organization-Employee Relationship Quality Mediator*. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210305.016>
- Arumdani, K., & Sopiah, S. (2022). The effect of organizational justice and employee satisfaction: A bibliometric analysis of the literature. *Asian Journal of Economics and Business Management*, 1, 267–278. <https://doi.org/10.53402/ajebm.v1i3.245>
- Bayarçelik, E. B., & Findikli, M. A. (2016). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relation Between Organizational Justice Perception and Intention to Leave. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 403–411. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.050>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakotić, D., & Bulog, I. (2021). Organizational Justice and Leadership Behavior Orientation as Predictors of Employees Job Satisfaction: Evidence from Croatia. *Sustainability*, 13(19), Article 19. <https://doi.org/10.3390/su131910569>
- Chegini, Z., Janati, A., Asghari-Jafarabadi, M., & Khosravizadeh, O. (2019). Organizational commitment, job satisfaction, organizational justice and self-efficacy among nurses. *Nursing Practice Today*, 6(2), 86–93. <https://doi.org/10.18502/npt.v6i2.913>
- Chi, H., Vu, T., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2173850. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>
- Clay-Warner, J., Reynolds, J., & Roman, P. (2005). Organizational Justice and Job Satisfaction: A Test of Three Competing Models. *Social Justice Research*, 18(4), 391–409. <https://doi.org/10.1007/s11211-005-8567-5>
- Cobb, A. T., & Frey, F. M. (1996). The effects of leader fairness and pay outcomes on superior/subordinate relations. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(16), 1401–1426. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1996.tb00078.x>

- Fryxell, G. E., & Gordon, M. E. (1989). Workplace justice and job satisfaction as predictors of satisfaction with union and management. *Academy of Management Journal*, 32(4), 851–866. <https://doi.org/10.2307/256571>
- Gori, A., Topino, E., Palazzeschi, L., & Di Fabio, A. (2020). How Can Organizational Justice Contribute to Job Satisfaction? A Chained Mediation Model. *Sustainability*, 12(19), Article 19. <https://doi.org/10.3390/su12197902>
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. <https://doi.org/10.2307/257990>
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Hajiali, I., Kessi, A. M. F., Budiandriani, B., Prihatin, E., & Sufri, M. (2022). The Effect of Supervision, Compensation, Character on Work Discipline. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), Article 2. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.85>
- Hao, Y., Hao, J., & Wang, X. (2016). The relationship between organizational justice and job satisfaction: Evidence from China. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7(2), 115–128. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-07-2016-0012>
- Hyder, S., Malik, M. I., Hussain, S., Tasneem, M., Kaleem, M., & Saqib, A. (2022). Organizational justice and employee in-role performance nexus: A dual theory perspective. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2124602. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2124602>
- Jameel, A. S., Hamdi, S. S., Abdul-Karem, M., & Ahmad, A. R. (2020). *Organizational Justice and Job Satisfaction Among Nurses* (SSRN Scholarly Paper 3757338). <https://papers.ssrn.com/abstract=3757338>
- Jameel, A. S., Mahmood, Y. N., & Jwmaa, S. J. (2020). Organisational Justice and Organisational Commitment among Secondary School Teachers. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(1), Article 1. <https://doi.org/10.24086/cuejhss.v4n1y2020.pp1-6>
- Jilili, M., & Aini, A. (2023). Examining the Moderating Effect of Occupational Status on the Association of Organizational Justice and Job Satisfaction. *Public Organization Review*, 23(1), 97–111. <https://doi.org/10.1007/s11115-022-00602-3>
- Kampkötter, P. (2017). Performance appraisals and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(5), 750–774. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1109538>
- Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (Edukologija ir kiti socialiniai mokslai): Vadovėlis*. (T. 4). Lucilijus.
- Knezović, E., & Neimarlija, I. (2022). Organizational justice and employees' intention to stay: The

- mediating role of job satisfaction. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 11(1), 1–18. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2021-0156>
- Lawson, K. J., Noblet, A. J., & Rodwell, J. J. (2009). Promoting employee wellbeing: The relevance of work characteristics and organizational justice. *Health Promotion International*, 24(3), 223–233. <https://doi.org/10.1093/heapro/dap025>
- Lazauskaitė-Zabielskė, J. (2017). Overall Justice of Organization: From Decision Fairness to Positive Attitude of Employees. *Management of Organizations: Systematic Research*, 77(1), 81–99. <https://doi.org/10.1515/mosr-2017-0005>
- Lee, H.-W., & Rhee, D.-Y. (2023). Effects of Organizational Justice on Employee Satisfaction: Integrating the Exchange and the Value-Based Perspectives. *Sustainability*, 15(7), Article 7. <https://doi.org/10.3390/su15075993>
- Li, X., Zhang, Y., Yan, D., Wen, F., & Zhang, Y. (2020). Nurses' intention to stay: The impact of perceived organizational support, job control and job satisfaction. *Journal of Advanced Nursing*, 76(5), 1141–1150. <https://doi.org/10.1111/jan.14305>
- Mahfouz, S., Halim, M. S. A., Bahkia, A. S., & Alias, N. (2022). The impact of organizational justice on intention to stay: The mediating role of organizational commitment. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(1), 139.
- Mappamiring, M., Akob, M., & Putra, A. H. P. K. (2020). What Millennial Workers Want? Turnover or Intention to Stay in Company. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(5), 237–248. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no5.237>
- Mehreza, A., & Bakria, A. (2019). *The impact of human resource practices on job satisfaction and intention to stay in emerging economies: Model development and empirical investigation among high caliber governmental employees in Qatar*. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.12.007>
- Miselytė, M., Bagdžiūnienė, D., & Jakutė, V. (2019). Darbo reikalavimai, ištekliai ir proaktyvus elgesys darbe: Įsitraukimo į darbą ir streso vaidmuo. *Psichologija*, 59, 8–22. <https://doi.org/10.15388/Psichol.2019.1>
- Mrayyan, M. T. (2008). Hospital organizational climates and nurses' intent to stay: Differences between units and wards. *Contemporary Nurse*, 27(2), 223–236. <https://doi.org/10.5172/conu.2008.27.2.223>
- Mubashar, T., Musharraf, S., Khan, S., & Butt, T. A. (2022). Impact of organizational justice on employee engagement: The mediating role of organizational trust. *Cogent Psychology*, 9(1), 2080325. <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2080325>
- Mulang, H. (2022). Analysis of The Effect of Organizational Justice, Worklife Balance on Employee Engagement and Turnover Intention. *Golden Ratio of Human Resource*

Management, 2(2), Article 2. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.169>

Mustafa, M. J., Vinsent, C., & Badri, S. K. Z. (2022). Emotional intelligence, organizational justice and work outcomes. *Organization Management Journal*, 20(1), 30–42.

<https://doi.org/10.1108/OMJ-08-2021-1322>

Nayak, S., Jena, D., & Patnaik, S. (2021). Mediation framework connecting knowledge contract, psychological contract, employee retention, and employee satisfaction: An empirical study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 18479790211004007.

<https://doi.org/10.1177/18479790211004007>

Ngabonzima, A., Asingizwe, D., & Kouveliotis, K. (2020). Influence of nurse and midwife managerial leadership styles on job satisfaction, intention to stay, and services provision in selected hospitals of Rwanda. *BMC Nursing*, 19(1), 35. <https://doi.org/10.1186/s12912-020-00428-8>

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556. <https://doi.org/10.2307/256591>

Nurak, L., & i Gede, R. (2017). Examine the Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction and Employee Performance. *GATR Journal of Management and Marketing Review*, 2, 30–37. [https://doi.org/10.35609/jmmr.2017.2.3\(4\)](https://doi.org/10.35609/jmmr.2017.2.3(4))

Ozel, A., & Bayraktar, C. A. (2018). Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction. F. Calisir & H. Camgoz Akdag (Sud.), *Industrial Engineering in the Industry 4.0 Era* (p. 205–218). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71225-3_18

Przęczek, C., Rosiński, J., & Manko, B. A. (2020). Research Review in Organizational Justice. *Journal for Perspectives of Economic Political and Social Integration*, 26(1–2), Article 1–2. <https://doi.org/10.18290/pepsi-2020-0003>

Purnama, Y., Tjahjono, H., Assery, S., & Dzakiyullah, N. (2020). THE RELATIONSHIP OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON JOB SATISFACTION AND JOB PERFORMANCE IN BANKING COMPANY. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9.

Purwanto, A. (2021). *The Relationship of Transformational Leadership, Organizational Justice and Organizational Commitment: A Mediation Effect of Job Satisfaction* (SSRN Scholarly Paper 3986678). <https://papers.ssrn.com/abstract=3986678>

Rodiklių duomenų bazė—Oficialiosios statistikos portalas. (s.a.). Gauta 2024 m. gegužės 11 d., https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=2b933bae-4408-408b-acab-b983922a6dbe#

Shuvro, R. A., Saha, S., & Alam, J. (2020). Measuring the level of Job Satisfaction of the Employees of Grameen Bank: An Empirical Study. *Canadian Journal of Business and*

Information Studies, 1–11. <https://doi.org/10.34104/cjbis.020.01011>

- Simons, T., & Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 432–443. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.432>
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005). Extending the Chain of Relationships Among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: The Role of Contract Violations. *Academy of Management Journal*, 48(1), 146–157. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993162>
- Totawar, A. K., & Nambudiri, R. (2014). How does Organizational Justice influence Job Satisfaction and Organizational Commitment? Explaining with Psychological Capital. *Vikalpa*, 39(2), 83–98. <https://doi.org/10.1177/0256090920140209>
- Tziner, A., Oren, L., Bar, Y., & Kadosh, G. (2011). Corporate social responsibility, organizational justice and job satisfaction: How do they interrelate, if at all? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(1), 67–72. <https://doi.org/10.5093/tr2011v27n1a7>
- Valiūnas, D., & Drejeris, R. (2019, balandžio 12). *DARBUOTOJŲ PASITENKINIMĄ DARBU FORMUOJANTYS VEIKSNIAI*. <https://www.semanticscholar.org/paper/DARBUOTOJ%C5%B2-PASITENKINIM%C4%84-DARBU-FORMUOJANTYS-Vali%C5%ABnas-Drejeris/52df4f6d48d0d0923cf1a980c5d0397740b2fc17>
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Minnesota Satisfaction Questionnaire—Short Form* [dataset]. <https://doi.org/10.1037/t08880-000>

Priedai

1 priedas. Anketa

Organizacinio teisingumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu ir ketinimo likti darbe sąsajos

Gerbiami Respondentai.

Esu Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto bakalauro studijų pakopos Vadybos programos Globalaus verslo ir analitikos šakos IV kurso studentė Vilija Kalamažnikienė.

Kviečiu sudalyvauti atliekamame bakalauro baigiamojo darbo tyrime, kurio tikslas ištirti organizacinio teisingumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu ir ketinimo likti darbe sąsajas.

Anketos pildymas užtruks iki 15 minučių. Anketa yra anoniminė. Tyrimo dalyviams yra garantuojamas visiškai konfidencialumas – tai reiškia, kad Jūsų nebus prašoma pateikti jokios informacijos, iš kurios būtų galima nustatyti Jūsų tapatybę, o Jūsų pateikti atsakymai bus naudojami tik apibendrinti kartu su kitų respondentų atsakymais išskirtinai studijų tikslams. Šie klausimai neturi klaidingų atsakymų.

Jei turite papildomų klausimų ar norite sužinoti tyrimo rezultatus, maloniai prašau kreiptis šiuo el. paštu: vilijaklmn@gmail.com

Jei SUTINKATE dalyvauti tyrime, prašau atsakyti į žemiau pateiktus klausimus.

Dėkoju už Jūsų atsakymus!

1. Teiginiai yra skirti organizaciniam teisingumui įvertinti. Prašome atidžiai perskaityti kiekvieną teiginį ir pažymėti Jums tinkantį atsakymo variantą nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku. Vienoje eilutėje leidžiamas tik vienas atsakymas.

Organizacinio teisingumo teiginių pavyzdžiai:

1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies nesutinku, 4 - nei sutinku nei nesutinku, 5 - iš dalies sutinku, 6 - sutinku, 7 - visiškai sutinku		1	2	3	4	5	6	7
1.2	Manau, kad mano darbo užmokestis yra sąžiningas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1.4	Bendrai, gaunami darbe paskatinimai yra sąžiningi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1.6	Vadovas priima sprendimus nešališkai	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1.11	Darbuotojams leidžiama abejoti ir prieštarauti vadovo sprendimams	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1.20	Mano vadovas labai aiškiai paaiškina priimtus sprendimus susijusius su mano darbu	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2. Teiginiai yra skirti įvertinti Jūsų pasitenkinimą darbu (dabartiniame darbe). Prašome atidžiai perskaityti kiekvieną teiginį ir pažymėti Jums tinkantį atsakymo variantą nuo labai nepatenkinta(-s) iki labai patenkinta(-s). Vienoje eilutėje leidžiamas tik vienas atsakymas.

Pasitenkinimo darbu teiginių pavyzdžiai:

1 – labai nepatenkinta(-s), 2 – nepatenkintas, 3 – N (sunku nuspręsti), 4 – patenkinta(-s), 5 – labai patenkinta(-s)		1	2	3	4	5
2.2	Galimybe dirbti savarankiškai	o	o	o	o	o
2.5	Tuo, kaip mano viršininkas vadovauja savo pavaldiniams	o	o	o	o	o
2.8	Galimybe turėti pastovų darbą	o	o	o	o	o
2.12	Tuo, kaip praktiškai įgyvendinama organizacijos politika	o	o	o	o	o
2.18	Tuo, kaip mano bendradarbiai sutaria tarpusavyje	o	o	o	o	o

3. Teiginiai yra skirti įvertinti Jūsų norą likti organizacijoje. Prašome atidžiai perskaityti kiekvieną teiginį ir pažymėti Jums tinkantį atsakymo variantą nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku. Vienoje eilutėje leidžiamas tik vienas atsakymas.

Ketinimo likti organizacijoje teiginių pavyzdžiai:

1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - nei sutinku, nei nesutinku, 5 - sutinku, 7 - visiškai sutinku		1	2	3	4	5
3.1	Aš planuoju dirbti šį darbą kiek įmanoma ilgiau	o	o	o	o	o
3.3	Aš tikriausiai praleisiu visą likusią karjerą šiame darbe	o	o	o	o	o
3.5	Jokiu būdu neišeičiau iš šio darbo	o	o	o	o	o

Sociodemografinių klausimų pavyzdžiai:

4. Jūsų lytis (pasirinkti)

- o moteris
- o vyras
- o kita

7. Jūsų organizacijos dydis

- o Labai maža (iki 10 darbuotojų)
- o Maža (11-49 darbuotojai)
- o Vidutinė (50-249 darbuotojai)
- o Didelė (daugiau nei 250 darbuotojų)

9. Jūsų darbo stažas (pažymėti)

- o Iki 1 metų
- o 1-3 metų
- o 4-6 metų
- o 7-9 metų
- o 10 ir daugiau

2 priedas. Duomenų normalumo tikrinimas

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Paskirstomasis teisingumas	,126	252	,000	,956	252	,000
Procedūrinis teisingumas	,095	252	,000	,955	252	,000
Saveikos teisingumas	,117	252	,000	,941	252	,000
Vidinis pasitenkinimas	,086	252	,000	,974	252	,000
Išorinis pasitenkinimas	,111	252	,000	,969	252	,000
Bendras pasitenkinimas	,081	252	,000	,981	252	,002
Ketinimas pasilikti	,091	252	,000	,983	252	,004

a. Lilliefors Significance Correction

3 priedas. Koreliacijos tarp konstrukty

			Correlations					
			Vidinis pasitenkinimas	Išorinis pasitenkinimas	Bendras pasitenkinimas	Paskirstomasis teisingumas	Procedūrinis teisingumas	Saveikos teisingumas
Spearmann's rho	Vidinis pasitenkinimas	Correlation Coefficient	1,000	,778**	,942**	,627**	,638**	,714**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	252	252	252	252	252	252
	Išorinis pasitenkinimas	Correlation Coefficient	,778**	1,000	,926**	,686**	,715**	,755**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	252	252	252	252	252	252
	Bendras pasitenkinimas	Correlation Coefficient	,942**	,926**	1,000	,699**	,726**	,788**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	252	252	252	252	252	252
	Paskirstomasis teisingumas	Correlation Coefficient	,627**	,686**	,699**	1,000	,723**	,740**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	252	252	252	252	252	252
	Procedūrinis teisingumas	Correlation Coefficient	,638**	,715**	,726**	,723**	1,000	,912**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	252	252	252	252	252	252

Saveikos teisingumas	Correlation Coefficient	,714**	,755**	,788**	,740**	,912**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	252	252	252	252	252	252

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

			Correlations			
			Paskirstomasis teisingumas	Procedūrinis teisingumas	Saveikos teisingumas	Ketinimas pasilikti
Spearman's rho	Paskirstomasis teisingumas	Correlation Coefficient	1,000	,723**	,740**	,335**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	252	252	252	252
	Procedūrinis teisingumas	Correlation Coefficient	,723**	1,000	,912**	,344**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	252	252	252	252
	Saveikos teisingumas	Correlation Coefficient	,740**	,912**	1,000	,368**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	252	252	252	252
	Ketinimas pasilikti	Correlation Coefficient	,335**	,344**	,368**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	252	252	252	252

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

			Correlations			
			Ketinimas pasilikti	Vidinis pasitenkinimas	Išorinis pasitenkinimas	Bendras pasitenkinimas
Spearman's rho	Ketinimas pasilikti	Correlation Coefficient	1,000	,415**	,423**	,450**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	252	252	252	252
	Vidinis pasitenkinimas	Correlation Coefficient	,415**	1,000	,778**	,942**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	252	252	252	252
	Išorinis pasitenkinimas	Correlation Coefficient	,423**	,778**	1,000	,926**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	252	252	252	252

	Bendras pasitenkinimas	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	252	252	252	252
		Correlation	,450**	,942**	,926**	1,000
		Coefficient				
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	252	252	252	252

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4 priedas. Vyrų ir moterų aprašomoji statistika ir lyčių palyginimas pagal konstruktus.

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Paskirstomasis teisingumas	74	4,6811	1,36449
Procedūrinis teisingumas	74	4,4595	1,50185
Saveikos teisingumas	74	4,6742	1,52518
Vidinis pasitenkinimas	74	3,5664	,74828
Išorinis pasitenkinimas	74	3,2748	,89240
Bendras pasitenkinimas	74	3,4757	,75386
Ketinimas pasilikti	74	2,9135	,89448
Valid N (listwise)	74		

Moterų aprašomoji statistika ir koreliacijos su subkonstruktais

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Paskirstomasis teisingumas	178	5,0281	1,28472
Procedūrinis teisingumas	178	4,9869	1,45172
Saveikos teisingumas	178	5,2747	1,38678
Vidinis pasitenkinimas	178	3,8965	,60420
Išorinis pasitenkinimas	178	3,5712	,85898
Bendras pasitenkinimas	178	3,7820	,65340
Ketinimas pasilikti	178	3,1921	,92702
Valid N (listwise)	178		

Test Statistics ^a							
	Paskirstomasis teisingumas	Procedūrinis teisingumas	Saveikos teisingumas	Vidinis pasitenkinimas	Išorinis pasitenkinimas	Bendras pasitenkinimas	Ketinimas pasilikti
Mann-Whitney U	5675,000	5279,000	5027,000	5064,000	5278,000	5078,500	5427,000
Wilcoxon W	8450,000	8054,000	7802,000	7839,000	8053,000	7853,500	8202,000
Z	-1,732	-2,483	-2,962	-2,891	-2,488	-2,862	-2,206
Asymp. Sig. (2-tailed)	,083	,013	,003	,004	,013	,004	,027

a. Grouping Variable: 4. Jūsų lytis

5 priedas. Aprašomoji statistika pagal amžių
18-25

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Paskirstomasis teisingumas	51	5,2314	1,21153
Procedūrinis teisingumas	51	5,0654	1,37763
Saveikos teisingumas	51	5,4031	1,29557
Vidinis pasitenkinimas	51	3,8284	,65009
Išorinis pasitenkinimas	51	3,6863	,77363
Bendras pasitenkinimas	51	3,7892	,66282
Ketinimas pasilikti	51	2,6784	,95589
Valid N (listwise)	51		

26-35

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Paskirstomasis teisingumas	63	4,8476	1,29302
Procedūrinis teisingumas	63	4,5582	1,47657
Saveikos teisingumas	63	4,8060	1,42794
Vidinis pasitenkinimas	63	3,7487	,68367
Išorinis pasitenkinimas	63	3,4418	,88958
Bendras pasitenkinimas	63	3,6444	,71674
Ketinimas pasilikti	63	2,8476	,90355
Valid N (listwise)	63		

36-45

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Paskirstomasis teisingumas	66	4,8333	1,35537
Procedūrinis teisingumas	66	4,9318	1,44500
Saveikos teisingumas	66	5,1330	1,46049
Vidinis pasitenkinimas	66	3,7803	,65088
Išorinis pasitenkinimas	66	3,4520	,84720
Bendras pasitenkinimas	66	3,6659	,66084
Ketinimas pasilikti	66	3,1909	,82532
Valid N (listwise)	66		

46-55

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Paskirstomasis teisingumas	53	4,9283	1,34627
Procedūrinis teisingumas	53	4,7736	1,64930
Saveikos teisingumas	53	5,0797	1,51979
Vidinis pasitenkinimas	53	3,8428	,67417
Išorinis pasitenkinimas	53	3,3365	,98139
Bendras pasitenkinimas	53	3,6651	,74431
Ketinimas pasilikti	53	3,6113	,76099
Valid N (listwise)	53		

56+

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Paskirstomasis teisingumas	19	4,6842	1,43033
Procedūrinis teisingumas	19	4,9298	1,42326
Saveikos teisingumas	19	5,1813	1,66016
Vidinis pasitenkinimas	19	3,8377	,72833
Išorinis pasitenkinimas	19	3,6053	,87878
Bendras pasitenkinimas	19	3,7553	,75146
Ketinimas pasilikti	19	3,4632	,87953
Valid N (listwise)	19		

Test Statistics^{a,b}

	Paskirstomasis teisingumas	Procedūrinis teisingumas	Saveikos teisingumas	Vidinis pasitenkinimas	Išorinis pasitenkinimas	Bendras pasitenkinimas	Ketinimas pasilikti
Kruskal Wallis H	4,073	3,614	5,212	,849	5,381	2,254	38,237
df	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,396	,461	,266	,932	,250	,689	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: 5. Jusu amzius

6 priedas. Aprašomoji statistika pagal išsilavinimą
Vidurinis

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Paskirstomasis teisingumas	48	4,9500	1,31473
Procedūrinis teisingumas	48	4,7882	1,41994
Saveikos teisingumas	48	5,2176	1,34294
Vidinis pasitenkinimas	48	3,8385	,61295
Išorinis pasitenkinimas	48	3,5104	,90141
Bendras pasitenkinimas	48	3,7219	,67168
Ketinimas pasilikti	48	2,7542	,93739
Valid N (listwise)	48		

Profesinis

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Paskirstomasis teisingumas	45	4,6222	1,39168
Procedūrinis teisingumas	45	4,1185	1,52364
Saveikos teisingumas	45	4,3877	1,60677
Vidinis pasitenkinimas	45	3,4519	,79584
Išorinis pasitenkinimas	45	3,1630	,96301
Bendras pasitenkinimas	45	3,3556	,81938
Ketinimas pasilikti	45	2,9956	,86391
Valid N (listwise)	45		

Aukštesnysis

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Paskirstomasis teisingumas	33	4,8182	1,18149
Procedūrinis teisingumas	33	4,6212	1,33936
Saveikos teisingumas	33	4,8283	1,22036
Vidinis pasitenkinimas	33	3,5631	,60382
Išorinis pasitenkinimas	33	3,1566	,79597
Bendras pasitenkinimas	33	3,4182	,63367
Ketinimas pasilikti	33	3,4000	,75993
Valid N (listwise)	33		

Aukštasis neuniversitetinis

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Paskirstomasis teisingumas	36	4,9556	1,37829
Procedūrinis teisingumas	36	5,0833	1,51945
Saveikos teisingumas	36	5,1451	1,69465
Vidinis pasitenkinimas	36	3,8472	,64872
Išorinis pasitenkinimas	36	3,6204	,85320
Bendras pasitenkinimas	36	3,7681	,69469
Ketinimas pasilikti	36	3,0889	,89244
Valid N (listwise)	36		

Aukštasis universitetinis

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Paskirstomasis teisingumas	90	5,0933	1,29656
Procedūrinis teisingumas	90	5,1889	1,41778
Saveikos teisingumas	90	5,4704	1,27277
Vidinis pasitenkinimas	90	4,0204	,55521
Išorinis pasitenkinimas	90	3,6963	,79070
Bendras pasitenkinimas	90	3,9144	,57280
Ketinimas pasilikti	90	3,2600	,96335
Valid N (listwise)	90		

Test Statistics ^{a,b}							
	Paskirst omasis_teisin gumas	Proce durinis_teisin gumas	Save ikos_teising umas	Vidini s_pasitenki nimas	Isorin is_pasitenki nimas	Bendr as_pasitenki nimas	Ket inimas_p asilikti
ruska l- Walli s H	4,821	17,591	17,8 48	25,24 7	17,46 3	23,73 7	13, 427
f	4	4	4	4	4	4	4
symp . Sig.	,306	,001	,001	,000	,002	,000	,00 9

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: issilavinimas

7 priedas. Aprašomoji statistika ir konstruktyvų palyginimas pagal organizacijos dydį

Labai maža iki 10

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Paskirstomasis teisingumas	29	4,9034	1,69252
Procedūrinis teisingumas	29	4,9828	1,67518
Saveikos teisingumas	29	5,1571	1,63852
Vidinis pasitenkinimas	29	3,7328	,84702
Išorinis pasitenkinimas	29	3,6149	,89321
Bendras pasitenkinimas	29	3,6966	,86695
Ketinimas pasilikti	29	3,1793	,95371
Valid N (listwise)	29		

Maža nuo 11 iki 49

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Paskirstomasis teisingumas	77	4,9896	1,34942
Procedūrinis teisingumas	77	4,8139	1,48456
Saveikos teisingumas	77	5,0678	1,48166
Vidinis pasitenkinimas	77	3,9037	,55755
Išorinis pasitenkinimas	77	3,5931	,84574
Bendras pasitenkinimas	77	3,7994	,61844
Ketinimas pasilikti	77	3,1688	,95645
Valid N (listwise)	77		

Vidutinė nuo 50 iki 249

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Paskirstomasis teisingumas	93	4,8237	1,27342
Procedūrinis teisingumas	93	4,7348	1,43398
Saveikos teisingumas	93	5,0263	1,41045
Vidinis pasitenkinimas	93	3,6918	,61750
Išorinis pasitenkinimas	93	3,3477	,85291
Bendras pasitenkinimas	93	3,5710	,65322
Ketinimas pasilikti	93	3,1312	,76981
Valid N (listwise)	93		

Didelė daugiau 250

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Paskirstomasis teisingumas	53	5,0264	1,11565
Procedūrinis teisingumas	53	4,9465	1,48525
Saveikos teisingumas	53	5,2369	1,40293
Vidinis pasitenkinimas	53	3,8742	,76019
Išorinis pasitenkinimas	53	3,4937	,94618
Bendras pasitenkinimas	53	3,7462	,76188
Ketinimas pasilikti	53	2,9509	1,10308
Valid N (listwise)	53		

Test Statistics^{a,b}

	Paskirstomasis teisingumas	Procedūrinis teisingumas	Saveikos teisingumas	Vidinis pasitenkinimas	Išorinis pasitenkinimas	Bendras pasitenkinimas	Ketinimas pasilikti
Kruskal-Wallis H	1,738	1,511	1,116	5,047	4,034	4,777	2,586
df	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,629	,680	,773	,168	,258	,189	,460

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: 7. Jūsų organizacijos dydis

8 priedas. Aprašomoji statistika ir konstruktyvų palyginimas pagal darbo stažą

Iki 1 metų

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Paskirstomasis teisingumas	24	5,1250	1,18368
Procedūrinis teisingumas	24	4,8681	1,41931
Saveikos teisingumas	24	5,4398	1,32424
Vidinis pasitenkinimas	24	3,8785	,70582
Išorinis pasitenkinimas	24	3,7569	,91019
Bendras pasitenkinimas	24	3,8563	,73267
Ketinimas pasilikti	24	2,8917	,99211
Valid N (listwise)	24		

1-3 Metai

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Paskirstomasis teisingumas	56	5,1500	1,40919
Procedūrinis teisingumas	56	4,9881	1,50952
Saveikos teisingumas	56	5,2679	1,50521
Vidinis pasitenkinimas	56	3,8125	,73120
Išorinis pasitenkinimas	56	3,5387	,91618
Bendras pasitenkinimas	56	3,7232	,75661
Ketinimas pasilikti	56	2,7000	,95879
Valid N (listwise)	56		

4-6 metai

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Paskirstomasis teisingumas	40	4,7450	1,21696
Procedūrinis teisingumas	40	4,7292	1,41959
Saveikos teisingumas	40	4,9083	1,30378
Vidinis pasitenkinimas	40	3,6729	,56247
Išorinis pasitenkinimas	40	3,3958	,77044
Bendras pasitenkinimas	40	3,5850	,61093
Ketinimas pasilikti	40	3,0350	,74267
Valid N (listwise)	40		

7-9 metai

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Paskirstomasis teisingumas	25	5,0240	1,27321
Procedūrinis teisingumas	25	4,7067	1,43475
Saveikos teisingumas	25	4,6800	1,45060
Vidinis pasitenkinimas	25	3,6933	,61789
Išorinis pasitenkinimas	25	3,3600	,86827
Bendras pasitenkinimas	25	3,5680	,67514
Ketinimas pasilikti	25	3,0000	,85635
Valid N (listwise)	25		

10+

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Paskirstomasis teisingumas	107	4,8093	1,33696
Procedūrinis teisingumas	107	4,8100	1,53667
Saveikos teisingumas	107	5,1018	1,49556
Vidinis pasitenkinimas	107	3,8474	,66936
Išorinis pasitenkinimas	107	3,4564	,89089
Bendras pasitenkinimas	107	3,7079	,69405
Ketinimas pasilikti	107	3,4280	,87067
Valid N (listwise)	107		

Test Statistics^{a,b}

	Paskirstomasis teisingumas	Procedūrinis teisingumas	Saveikos teisingumas	Vidinis pasitenkinimas	Išorinis pasitenkinimas	Bendras pasitenkinimas	Ketinimas pasilikti
Kruskal-Wallis H	4,467	1,098	5,942	4,472	4,721	3,844	28,004
df	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,346	,895	,203	,346	,317	,428	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: 9. Jūsų darbo stažas