

Vilniaus universitetas
Filosofijos fakultetas
Klinikinės ir organizacinės psichologijos katedra

Paulius Gaubas

Organizacinės psichologijos studijų programa

Magistro darbas

**Organizacinis teisingumas darbo atlikimo vertinime ir jo sąsajos su nuostatomis
darbo atžvilgiu**

Darbo vadovas: doc. dr. Dalia Bagdžiūnienė

Vilnius 2009

PATEIKTIES LAPAS

Baigiamąjį darbą „Organizacinis teisingumas darbo atlikimo vertinime ir jo sąsajos su nuostatomis darbo atžvilgiu“, patvirtintą Filosofijos fakulteto dekanų įsakymu Nr., parengiau savarankiškai, galutinai suredagavau ir įteikiau vadovui.

.....

(Data)

.....

(Absolvento parašas)

Baigiamasis darbas atitinka (neatitinka) magistro darbams keliamus reikalavimus ir gali būti ginamas

.....

(Data)

.....

(Vadovo parašas)

Baigiamąjį darbą su vadovo tarpininkavimu katedra gavo

.....

(Data)

.....

(Katedros reikalų tvarkytojos parašas)

TURINYS

Santrauka (lietuvių kalba)	5
Santrauka (anglų kalba)	6
Įvadas.....	7
1.1. Darbuotojų reakcijų reikšmė darbo atlikimo vertinimo efektyvumui.....	8
1.2. Organizacinio teisingumo sąvokos raida.....	9
1.2.1. Skirstymo teisingumas.....	10
1.2.2. Procedūros teisingumas.....	11
1.2.3. Sąveikos teisingumas.....	13
1.2.4. Bendro teisingumo reiškinių tyrimas.....	15
1.2.5. Organizacinio teisingumo veikimo mechanizmai.....	16
1.3. Darbo atlikimo vertinimo reikšmė organizacijoms.....	18
1.3.1. Darbo atlikimo vertinimo proceso samprata: trys proceso metaforos.....	20
1.3.2. Efektyvaus darbo atlikimo vertinimo įgyvendinimo kriterijai.....	23
1.3.3. Svarbiausi darbo atlikimo vertinimo proceso kintamieji.....	25
1.4. Darbo atlikimo vertinimo teisingumo ir nuostatų darbo atžvilgiu sąsajos.....	26
1.4.1. Darbo atlikimo vertinimo teisingumo ir pasitenkinimo darbu sąsajos.....	27
1.4.2. Darbo atlikimo vertinimo teisingumo ir ketinimo keisti darbą sąsajos.....	27
1.5. Tyrimo aktualumas.....	28
1.6. Tyrimo uždaviniai ir hipotezės.....	29
Tyrimo metodika.....	31
2.1. Tyrimo dalyviai.....	31
2.2. Tyrimo kintamieji.....	32
2.3. Tyrimo instrumentas.....	34
2.4. Tyrimo eiga ir duomenų tvarkymas.....	37
Rezultatai ir jų aptarimas.....	39
3.1 Tyrimo rezultatai.....	39
3.2. Rezultatų aptarimas.....	44
3.3. Tyrimo apribojimai.....	47
Išvados.....	49
Literatūra.....	50

Priedai.....	53
--------------	----

SANTRAUKA

Organizacinis teisingumas darbo atlikimo vertinime ir jo sąsajos su nuostatomis darbo atžvilgiu

Šiame darbe tyrėme organizacinio teisingumo reiškinį apsiribodami darbo atlikimo vertinimo (toliau - DAV) kontekstu, nes yra duomenų, kad suvoktas DAV teisingumas ankstesniuose tyrimuose buvo susijęs su darbo atlikimo vertinimo sistemos efektyvumu ir kitomis pasekmėmis organizacijai. Didžiausias dėmesys tyrime buvo skirtas darbo atlikimo vertinimo proceso veiksmų sąsajų su DAV teisingumu tyrimui. Kaip pasekmes organizacijai mes tyrėme nuostatas darbo atžvilgiu. Nagrinėjome ryšius tarp DAV teisingumo ir pasitenkinimo darbu bei ketinimo keisti darbą. Tyrime apklausta 117 dirbančių asmenų, kurių darbo atlikimas periodiškai yra įvertinamas ir aptariamas su tiesioginiais vadovais.

Tyrimu siekėme išsiaiškinti, kokie darbo atlikimo vertinimo proceso (DAV sistemos, vertinimo pokalbio, ir veiksniai ne vertinamojo pokalbio metu) organizacinio teisingumo veiksniai yra susiję su suvoktu DAV teisingumu. Nustatyta, kad didžioji dauguma, 11 iš 13, veiksmų statistiškai reikšmingai susiję su DAV teisingumo įverčiais (koreliacijos koeficientai svyravo nuo 0,33 iki 0,76). Nesusiję su DAV teisingumu buvo du veiksniai – DAV sistemos sudėtingumas ir procedūros, užtikrinančios papildomą aukštesniosios vadovybės darbo atlikimo įvertinimo tikslumo kontrolę. Darbuotojų suvoktą DAV teisingumą įtakoja trys DAV proceso veiksniai: bendradarbiavimas darbo atlikimo vertinimo aptarime, darbo atlikimo vertinimo pokalbio (ne)malonumas ir darbo atlikimo – gauto įvertinimo atitikimas. Pirmieji du veiksniai priskinami iš vadovo kylančiam sąveikos teisingumui, o trečiasis priskiriamas iš vadovo kylančiam skirstymo teisingumui. Šie trys veiksniai paaiškino net 77% DAV teisingumo dispersijos. Atsižvelgiant į koreliacijų ir regresijos skaičiavimo rezultatus galima teigti, kad geriausiai tyrimo duomenis paaiškina *teisingumo šaltinio* organizacinio teisingumo modelis. Pagal šį modelį teisingumo dimensijos išskiriamos vadovaujantis tuo, kas yra teisingumo šaltinis – vadovas ar organizacija. Suvoktas DAV teisingumas yra svarbi organizacijų efektyvumo prielaida, nes įtakoja vienus svarbiausių nuostatų darbo atžvilgiu – pasitenkinimo darbu ($R^2 = 0,34$) ir ketinimo keisti darbą ($R^2 = 0,23$) nuostatas. Prie įdomesnių rezultatų priskirtume tai, kad DAV teisingumas yra susijęs su darbuotojų amžiumi ($r = 0,27$). Nustebino stipri koreliacija ($-0,71$) tarp pasitenkinimo darbu ir ketinimo keisti darbą. Pasitenkinimas darbu reikšmingai veikia ketinimus keisti darbą ($R^2 = 0,49$).

Prie tyrimo svarbiausių tyrimo apribojimų priskirtume tai, kad didžioji dalis tyrimo dalyvių yra moterys, turinčios aukštąjį išsilavinimą. Rezultatus galėjo įtakoti sąlyginai nedidelis tiriamųjų skaičius.

SUMMARY

Organizational justice in performance appraisal and its relationship with work related attitudes

While exploring organizational justice phenomenon, we limited our scope to specific area of work relationship and decision making – performance evaluation. We used past research notion from literature that performance appraisal (PA) fairness is related to PA system effectiveness and various organizational outcomes such as work attitudes. The main part our attention was focused on the relationship of PA process variables and PA fairness. We explored relationship of PA fairness and two work related attitudes – job satisfaction and intention to turnover. We distributed our questionnaire to 117 employed Lithuanian persons, whose performance appraisal is evaluated and discussed with manager at least once a year. 88 percent of subjects were woman, mostly with university degree.

In our research we were looking for the answer, which PA process variables (PA system, PA session, non-session) are related to PA fairness. Results indicated, that majority of variables (11 out of 13) were significantly correlated with PA fairness (correlation ranging from 0.33 to 0.76). System complexity and multiple inputs of management in PA items were not correlated with PA fairness. This data is opposite to (Giles et al., 1997) findings for US sample. PA fairness can be predicted by 3 variables, accounting for 77% variance. These variables are session participation, session unpleasantness and performance-rating linkage. First two items we prescribed interactional justice emanating from manager, and the performance-rating linkage we prescribed to distributive justice emanating from manager. Taking into account results correlation and regression analysis, we suggest that the best fit of our data is to *justice source theory*. The main idea of this theory is, that justice perceptions are dependent on the source of justice – either manager, or organization.

As we noted, that PA fairness in PA literature is treated as one of the main sources of PA system effectiveness, PA fairness relationship with job satisfaction and intention to turnover was explored. Our findings suggests, that PA fairness is important variable of organizational effectiveness, because it influences job satisfaction ($R^2 = 0.34$) and intention to turnover ($R^2 = 0.23$) attitudes.

Unexpectedly we found relatively strong correlations between job satisfaction and intention to turnover (-0.71). Job satisfaction is accounted for 49 % of variance in intention to turnover. Also we found positive relationship between employ age and PA fairness ($r = 0.27$).

Main limitations of the research are – relatively small sample size, and a quite big sex disproportion.

IVADAS

Pastaruoju metu vis daugiau dėmesio organizacijų tyrėjai skiria organizacinio teisingumo reiškiniams. Autoritetingi ir dažnai cituojami organizacinio teisingumo tyrinėtojai Greenberg ir Colquitt (2005) teigia, kad pastaraisiais metais mokslinių straipsnių organizacinio teisingumo tematika skaičius auga geometrine progresija ir nesimato, kad šis susidomėjimas galėtų nuslopti artimiausioje ateityje. Nurse (2005) pabrėžia, kad teisingumas yra reikšminga žmogiškųjų išteklių valdymo pasekmė. Teisingumo temos organizacijose svarbą išreiškia tokia autoriaus mintis: „<..> yra poreikis užtikrinti organizacinį teisingumą šiuolaikinių organizacijų žmogiškųjų išteklių vadyboje ir tai yra tiek pat svarbu, kaip ir rūpintis pridėtinės vertės kūrimu“ (Nurse, 2005, p. 1177). Greenberg ir Colquitt teigia, kad atsižvelgiant į daromą poveikį organizacijoms ir atskiriems darbuotojams, organizacinio teisingumo tema vadybos literatūroje išlieka svarbi (Greenberg, Colquitt, 2005). Lind ir Tyler (1998) teigia, kad organizacinio teisingumo konstruktas plačiai naudojamas organizacijose vertinant socialinės sąveikos kokybę (cit. pg. Haponiemi et al., 2007, p. 499). Kalbėdamas apie socialinę sąveiką Nurse (2005) teigia, kad „teisingumas yra kelias sukurti artimus tarpasmeninius ryšius, reikalingus efektyviems darbiniam santykiams palaikyti, nes teisingas elgesys patvirtina asmens, kuris yra vertinamas, orumą ir svarbą <..>. Toks patvirtinimas padeda sukurti pozityvius ir veiksmius santykius, kurie sukuria sėkmingas organizacijas“ (Nurse, 2005, p. 1181). Darbuotojai vertina žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką organizacijoje vartotojo požiūriu taško, todėl jie trokšta sąžiningo ir nešališko elgesio iš vadovybės pusės (Brown, 1999 cit. pg. Nurse, 2005, p. 1178). Teisingumo buvimas ar nebuvimas kaip žmogiškųjų išteklių valdymo dalis gali įtakoti darbuotojų elgesį, sukelti įvairias pasekmes organizacijai. Fogler, Konovsky, (1998) pateikia įvairių tyrimų duomenis, kad organizacinio teisingumo nebuvimas yra susijęs su keršijimu organizacijai, darbuotojų kaita, žemesniu pasitenkinimu darbu, neigiamu elgesiu, žemesniu įsipareigojimo organizacijai lygmeniu (cit. pg. Haponiemi, 2007, p. 499). Taip pat žemas organizacinio teisingumo lygis siejamas su padidėjusiu stresu, psichikos sutrikimais, neatvykimu į darbą dėl ligos, miego sutrikimais, mirtimis dėl širdies sutrikimų, prasta darbuotojų savijauta.

Kas tas organizacinis teisingumas ir kokia jo esmė - atsakyti vienu sakiniu būtų sudėtinga. Plačiausias organizacinio teisingumo apibrėžimas būtų toks: Organizacinis teisingumas – tai organizacijos narių (darbuotojų) suvokimas apie organizacijos teisingumą (Greenberg, Colquitt, 2005, p. 5). Terminas organizacinis teisingumas pirmą kartą panaudotas 1987 m. Greenberg'o (cit. pg., Greenberg, Colquitt, 2005, p. 5). Išskiriamos trys organizacinio teisingumo rūšys (Chellandurai, 2006):

1. Skirstymo teisingumas (darbuotojų reakcijos/vertinimas apie gautas pasekmes, pvz, įvertinimą, atlygį, papildomas naudas, paaukštinimą).
2. Procedūros teisingumas (arbuotojų reakcijos į sprendimų priėmimo procedūras, individo suvokimas, kiek tos procedūros teisingos).
3. Sąveikos teisingumas (darbuotojų reakcijos į priimtų sprendimų pateikimo būdus. Sąveikos teisingumas dar skirstomas į (1) tarpasmeninį teisingumą (pagarbus elgesys), ir (2) informacinį teisingumą (nuoširdus, tikslus ir išsamus paaiškinimas).

Lazauskaitė-Zabielskė ir Bagdžiūnienė (2008) naudoja lietuviškus „skirstymo teisingumo“, „procedūros teisingumo“ ir „sąveikos teisingumo“ terminus. Atsižvelgdami į tai, mes tokius terminus naudosime šiame tyrime.

Anderson ir Sinangil (2001), taip pat ir Greenberg ir Colquitt (2005) teigia, kad kol kas nėra sukurtos vieningos teorijos aiškinančios organizacinį teisingumą. Anderson ir Signal apžvelgę literatūrą organizacinio teisingumo tema teigia, kad yra keletas teorinių konstrukto, kurie yra tyrinėjami organizacinio teisingumo sąvokos rėmuose (Anderson, Sinangil, 2001).

Organizacijose teisingumas svarbus atrankos, darbo atlikimo vertinimo, įvairovės valdymo {angl. diversity management} ir kituose procesuose (Anderson, Sinangil, 2001). Behery ir Paton (2008) teigia, kad darbo atlikimo vertinimas labiau nei kiti vadybos instrumentai paveikia darbuotojų elgesį. Todėl šiame darbe tiriamas organizacinio teisingumo reiškinį darbo atlikimo vertinimo (toliau tekste - DAV) procese ir jo sąsajomis su nuostatomis darbo atžvilgiu.

Pirmiausia apžvelgsime darbuotojų reakcijų į DAV reikšmę DAV efektyvumui.

1.1. Darbuotojų reakcijų reikšmė darbo atlikimo vertinimo efektyvumui

Akivaizdu, kad DAV procesas yra svarbi veiklos valdymo, personalo valdymo proceso dalis ir yra reikšmingas bendram organizacijos funkcionavimui. Atsižvelgiant į aptartas mokslininkų išvadas galima teigti, kad organizacinis teisingumas yra svarbi (veikiausiai, esminė) tinkamo DAV proceso dalis. Trumpai aptarsime, kaip DAV sistemos teisingumas susijęs su jos efektyvumu.

Balzer ir Sulsky (1990) atkreipė dėmesį, kad anksčiau darbo atlikimo vertinimo tyrimai buvo nukreipti į akademinę bendruomenę labiau dominančių atsakymų paiešką (pvz., vertintojo tikslumo), vietoj to, kad būtų ieškoma kintamųjų, svarbių darbuotojams ir organizacijoms (cit pg. Whiting, 2008, p. 243). Todėl reakcijos į DAV sistemą pavadintos „apleistu kriterijumi“. Išskiriamos trys svarbiausios reakcijos į darbo atlikimo vertinimo sistemą: pasitenkinimas DAV, DAV naudingumas, DAV teisingumas (cit pg. Whiting, 2008, p. 243). Hartog su kolegomis (2004) pažymi, kad žmogiškųjų

išteklių valdymo veiksnių įtaka darbuotojams priklauso nuo to, kaip jie suvokia ir vertina tuos veiksnius. Boyd ir Kyle (2004) teigia, kad vertintojai dažnai yra šališki dėl savo kognityvinių ir emocinių būsenų, vadovai taiko nevienodus standartus, o tai lemia įvertinimų netikslumą, nepatikimumą, nevalidumą. Darbuotojų emocinės reakcijos ir suvokimas, šių mokslininkų teigimu, yra svarbūs sprendžiant apie DAV sistemos efektyvumą, todėl mokslininkai tiria suvoktą DAV sistemos teisingumą. Huffman ir Cain (2000) duomenimis, pasitenkinimas DAV sistema didesnis tuomet, kai sistema laikoma teisinga ir naudinga. Šie autoriai pateikia teisingumo apibrėžimą darbo atlikimo vertinimo srityje: **teisingumas** {angl. fairness} yra darbuotojų reakcija į darbo atlikimo vertinimo sistemą. Suvokto teisingumo nauda yra gaunama per padidėjusį pasitenkinimą vadovais, didesnę įsipareigojimą organizacijai, pasitenkinimą darbu, didesniu pasitenkinimu DAV sistema (Huffman, Cain, 2000). Levy ir Williams (1998) teigia, kad darbuotojų emocinės reakcijos yra plačiausiai tiriama taikomosios psichologijos sritis. Jie pritaria, kad darbuotojų nuostatos ir reakcijos į DAV procesą yra vienas svarbiausių kriterijų, į kurį turi būti atsižvelgiama vertinant DAV sistemos naudingumą. Teisingumas tikrai yra viena iš svarbių DAV sistemos efektyvumo prielaidų. Šią mintį patvirtina tai, kad teisingumo suvokimas daro įtaką darbo atlikimui, pvz., per pagerėjusį vadovybės priėmimą, pasitikėjimą, kontrolės jausmą ir atskaitingumą, sumažėjusių neigiamų nuostatų ir sumažėjusio priešingo produktyvumui elgesio (Fogler, Cropanzano, 1998).

Paminėsime keletą organizacijoms svarbių veiksnių, susijusių su darbo atlikimo vertinimo proceso efektyvumu. Nauja tyrimų kryptis, aktuali organizacijai – organizacinio teisingumo ir psichologinės bei fiziologinės gerovės sąsajų paieškos. Darbo atlikimo vertinimas yra stresorius, kai jis yra darbuotojo suvoktas kaip neteisingas. Spell ir Arnold (2007) nustatė, kad darbuotojų nerimo lygis sumažėja, kuomet organizacijoje užtikrinamas procedūros teisingumo buvimas, nepriklausomai nuo skirstymo teisingumo buvimo/nebuvimo. Teisingumo nebuvimas darbo atlikimo vertinime gali sumažinti organizacijos efektyvumą. Haponiemi su kolegomis (2007) teigia, kad žemas organizacinis teisingumas siejamas su padidėjusiu stresu, psichikos sutrikimais, neatvykimu į darbą dėl ligos, miegos sutrikimais, mirtimis dėl širdies sutrikimų, prasta darbuotojų savijauta. Bendrai, neteisingas elgesys su darbuotojai gali paskatinti priešingą produktyvumui elgesio pasireiškimą, pvz., pravaikštas, vagystes, sabotažą, išėjimą iš darbo ir kita (Greenberg, 2003).

1.2. Organizacinis teisingumas

Plačiai organizacinio teisingumo raida ir svarbiausios teorijos yra aprašytos knygoje „Handbook of organizational justice“ (Greenberg, Colquitt, 2005). Šioje knygoje aptariama mokslinės minties

raida pradėdant Aristotelio, Lock'o, Hobbes'o, Mills'o ir kitų filosofų, bei mokslininkų darbais. Greenberg ir Colquitt (2005) mokslinių tyrimų raidą skirsto į 4 bangas: skirstymo teisingumo {angl. distributive justice} banga, procedūros teisingumo {angl. procedural justice} banga, sąveikos teisingumo {angl. interactional justice} banga ir integruotos teisingumo teorijos banga (Kaip jau minėta, kol kas mokslininkas nepavyko suformuluoti bendrosios teisingumo teorijos). Šio tyrimo rėmuose, mus labiau domina šiuolaikinės teorijos, aiškinančios skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumą, ir jų šaknys.

1.2.1. Skirstymo teisingumas

Skirstymo teisingumo tyrimai prasidėjo JAV nuo Stouffer ir kolegų 1949 m. tyrinėjimų (cit. pg., Greenberg, Colquitt, 2005, p. 12). Buvo naudojama santykinės deprivacijos sąvoka, susijusi su paaukštinimo pareigose negavimu. Mokslininkai tyrė JAV armijos karius Antrojo Pasaulinio karo metu ir nustatė, kad karo policijos darbuotojai turėjo tikimybę gauti pastovią darbo vietą su 36% tikimybe, o karinių oro pajėgų kariai turėjo tikimybę gauti pastovią darbo vietą su 56% tikimybe. Tyrėjus nustebino faktas, kad karinių oro pajėgų kariai patyrė didesnę frustraciją nei karo policijos kariai. Išsiaiškinta, kad karo policijos kariai gavę paaukštinimą jautėsi svarbesni, o jų kolegos oro pajėgose jautėsi ne per daug svarbūs, nes dauguma jų kolegų buvo paaukštinti. Padaryta išvada, kad svarbu ne absoliučios gaunamos pasekmės, o santykinės gaunamos pasekmės, nes vyksta asmens gautų pasekmių lyginimas su tos grupės narių gaunamomis pasekmėmis (cit. pg. Greenberg, Colquitt, 2005).

Homans kalbėjo apie socialinės sąveikos teisingumą (Greenberg, Colquitt, 2005). Homans teigė, kad per savo sąveiką su kitais žmonėmis patirtį, žmonės suformuoja normatyvinius lūkesčius naujoms sąveikoms taip, kaip, pvz., žmogus bus linkęs padėti kitiems žmonėms, kad iš jų gautų socialinį pritarimą padėkos forma su tokia tikimybe, kokia jis gaudavo padėkas už ankstesniais kartais suteiktą pagalbą (cit. pg., Greenberg, Colquitt, 2005, p. 13).

Kalbant apie skirstymo teisingumą, atrodo, dažniausiai cituojami Adams tyrimai ir sąvoka „pusiausvyros {angl. equity} teorija“. Adams teorijos indėlis yra tas, kad buvo paaiškinta, kas vyksta, kai yra suvokiama ne pusiausvyra {angl. inequity} (cit. pg. Greenberg, Colquitt, 2005, p. 17). Adams teigė, kad ne pusiausvyra sukuria psichologinę įtampą ar stresą, o ši būseną motyvuoja individą siekti pusiausvyros. Pusiausvyros gali būti siekiama elgesio lygmenyje, pvz., sumažinant/padidinant savo indėlį, ar pagerinti/pabloginti pasekmes, veikti taip, kaip asmuo, su kuriuo lyginamasi sumažintu/padidintu savo indėliu arba jis gautų geresnes/prastesnes pasekmes. Taip pat asmuo gali siekti pusiausvyros kognityvinėje plotmėje, pvz., iš naujo įvertinant asmens su kuriuo lyginamasi

indėlį ar jo gaunamas pasekmes (cit. pg. Greenberg, Colquitt, 2005, p. 17). Teorija kritikuojama dėl kelių dalykų. Pirma, teigiama, kad sąvokos „indėlis“ {angl. input} ir „pasekmės“ {angl. outcomes} yra labai neapibrėžtos, todėl tokius kintamuosius, kaip, pvz., darbo atsakomybė, galima priskirti bet kuriai iš šių dviejų kategorijų. Antra, keliamas teorijos patikrinamumo klausimas. Taip pat kritikuoti kai kurie empiriniai tyrimai, pagrindžiantys pusiausvyros teoriją. Tačiau dabar teorija laikoma viena iš turinčių didžiausią mokslinį validumą (Miner, 2003, cit. pg. Greenberg, Colquitt, 2005, p. 18).

Walster su kolegomis išplėtojo Adams pusiausvyros teoriją (cit. pg. Greenberg, Colquitt, 2005, p. 18). Walster teigia, kad atstatant pusiausvyrą galimi du būdai: (1) „realus pusiausvyros atstatymas“, kuris apima elgesį, modifikuojant savo ar kito asmens indėlį arba pasekmes ir, (2) „psichologinis pusiausvyros atstatymas“, kuris apima kognityvinę realybės iškreipimą, kurio pagalba pasiekama pusiausvyra.

Skirstymo teisingumo tyrimai ir teorijos plėtojimas padėjo atkreipti dėmesį į (ne)teisingumo reiškinius organizacijose ir prisidėjo plėtojant organizacinio teisingumo tyrimus.

1.2.2. Procedūros teisingumo sąvokos raida

Thibaut ir Walker (1975) laikomi procedūros teisingumo pradininkais (cit. pg. Greenberg, Colquitt, 2005, p. 21). Pastarieji mokslininkai tirdami teismo nagrinėjimo procesus nustatė, kad, tyrimo dalyviams vertinant pasekmių teisingumą, pasekmės buvo svarbios (pripažintas kaltu/nekaltu), tačiau, nepriklausomai nuo gautų pasekmių, buvo svarbios ir procedūros, kuriomis vadovaujantis pasiektas rezultatas. Thibaut ir Walker teigė, kad procedūros teisingumo esmė glūdi galimybe ginčo dalyviams kontroliuoti sprendimų priėmimą. Svarbiausia prielaida procedūros teisingumui yra optimalus sprendimų priėmimo kontrolės paskirstymas. (cit. pg. Greenberg, Colquitt, 2005, p. 22).

Leventhal 1980 m. išskyrė šešias teisingų procedūrų taisykles (cit. pg. Greenberg, Colquitt, 2005, p. 24):

1. *Nuoseklumas {angl. consistency}*. Procedūros turi būti nuosekliai taikomos laike ir nuosekliai taikomos skirtingiems asmenims. Išlieka procedūros taikymo vienodumas prabėgus tam tikram laikui, be to, nei vienas asmuo neturi pranašumo, išlaikomos vienodos galimybės.
2. *Išankstinio nusistatymo panaikinimas {angl. bias suppression}*. Procedūros neturi būti paveiktos asmeninių interesų ar aklo išankstinių nuostatų laikymosi.
3. *Tikslumas {angl. accuracy}*. Procedūros turi būti pagrįstos patikima informacija ir kiek galima daugiau informuota nuomone, bei su minimaliu klaidų kiekiu.

4. *Ištaisomumas {angl. correctability}*. Procedūrose turi būti numatyta galimybė pakeisti sprendimus leidžiant teikti apeliacijas ir skundus.
5. *Atstovavimas {angl. representativeness}*. Procedūros turi atspindėti individų ir grupių, kuriems taikomos procedūros, pagrindinius interesus, vertybes, požiūrius. Atitinka Thibault ir Walker *proceso kontrolės* kintamąjį.
6. *Etiškumas {angl. ethicality}*. Procedūros turi atitikti asmenų, kuriems taikomos procedūros, bendriausias moralines ir etines vertybes. Pvz., neturi būti išdavystės, apgaulės, kišimosi į privatumą, kyšininkavimo.

Greenberg ir Fogler (1983) įvedė procedūros teisingumo sąvoką (cit. pg. Greenberg, Colquitt, 2005, p. 25). Šie mokslininkai tyrinėjo pasirinkimo {angl. choice} ir balso {angl. voice} poveikį darbuotojų reakcijoms į sprendimų priėmimą. Balso turėjimas reiškia galimybę išreikšti savo poziciją ir yra priešingas nutylėjimo {angl. mute} būsenai. Balso ir pasirinkimo sąvokos buvo naudojamos kaip sinonimai.

Ankstyvieji tyrimai, skirti įvertinti procedūros teisingumui buvo atlikti apie 1985 –uosius metus. Greenberg (1986) tyrė darbo atlikimo vertinimo teisingumą {angl. fairness}. Jis ištyrė vadovus, prašydamas atsimentyti įvykius, kai jie gavo teisingus vertinimus, ir įvykius, kai jie gavo neteisingus vertinimus. Išskirti veiksniai, lėmę DAV suvokimą kaip teisingą ar neteisingą. Sukurtas klausimynas, kurio pagalba įvertintas įvairių, su darbo atlikimo įvertinimu susijusių, veiksmų teisingumas. Faktoriinės analizės pagalba išskirti du faktoriai. Pirmojo (procedūros) faktoriaus reikšmingi 5 veiksniai, susiję su darbo atlikimo vertinimu teisingumu:

1. Prašymas darbuotojui prisidėti prie DAV prieš atliekant galutinį jo darbo įvertinimą.
2. Abipusė komunikacija DAV pokalbio metu;
3. Galimybė nesutikti/užginčyti gautus įvertinimus;
4. Vertintojo informuotumas apie vertinamojo atliekamą darbą;
5. Nuoseklus standartų laikymasis.

Antrojo (skirstymo) faktoriaus 2 veiksniai reikšmingai susiję su DAV teisingumu:

1. Gautas įvertinimas pagrįstas pasiektais darbo rezultatais.
2. Rekomendacijos dėl atlyginimo/paaukštinimo pagrįsti gautu įvertinimu.

Šie išskirti veiksniai artimai susiję su kitų autorių išskirtais organizacinio teisingumo procedūros ir skirstymo veiksniais (Cooper et al., 2000, p. 85). Greenberg ir Colquitt (2005) teigia, kad šių Greenberg (1986) rezultatų nauda dvejopa. Pirma, empiriškai patvirtino Thibaut ir Walker (1975)

išskirtų procedūros taisyklių naudą (cit. pg. Greenberg, Colquitt, 2005, p. 26). Antra, Parodė, kad darbuotojai skiria procedūros teisingumą nuo skirstymo teisingumo.

Kitos tyrimų krypties, siekiančios pademonstruoti procedūros ir skirstymo teisingumo skirtumus, nuopelnas buvo parodymas to, kad procedūros teisingumas padeda paaiškinti unikalią esminių organizacijos pasekmių (pvz., pasitenkinimo vadovavimu) rezultatų dispersiją, kurių nepaaiškino skirstymo teisingumo įtaka (Greenberg, Colquitt, 2005).

Alexander ir Rudeman atliko didelės apimties tyrimą, kuriame buvo apklausta 2800 JAV valstybės tarnautojų (Alexander ir Rudeman, 1987, cit. pg. Greenberg, Colquitt, 2005, p. 27). Buvo tiriamas įvairių tvarkų ir procedūrų teisingumas. Buvo įvertintos tokios organizacinės (ne)teisingumo pasekmės kaip pasitenkinimas darbu, ketinimas keisti darbą, stresas, pasitenkinimas vadovavimu. Nustatyta, kad procedūros teisingumas paaiškina unikalią rezultatų dispersiją, ir daugeliui pasekmių organizacijai daro stipresnę įtaką nei skirstymo teisingumas.

Galiausiai, Fogler ir Konovsky (1989) atlikę tyrimą įvertino procedūros teisingumo ir skirstymo teisingumo sąsajas su įvairiomis pasekmėmis organizacijai – pasitenkinimu paaukštinimu {angl. raise}, išipareigojimu organizacijai, pasitikėjimu lyderiu (cit. pg. Greenberg, Colquitt, 2005, p. 27). Nustatyta, kad skirstymo teisingumas padėjo nuspėti pasitenkinimą paaukštinimu, o procedūros teisingumas padėjo nuspėti pasitenkinimą vadovu ir išipareigojimą organizacijai. Tokiu būdu, matome, kad skirtingų rūšių teisingumas susijęs su skirtingomis pasekmėmis organizacijai (t.y. skirtingomis darbuotojų reakcijomis, pvz., pasitenkinimu vadovavimu). Fogler ir Konovsky apibendrina: „Be to, kokios bus pasekmės, žmonėms labai rūpi, sprendimų priėmimo procedūrų teisingumas {angl. justice} <..> nuo asmeninio pasitenkinimo rezultatais lygmens pasekmių pereinama prie organizacinio lygmens pasekmių, tokių kaip išipareigojimas sistemai ir pasitenkinimas vadovavimu <..>“ (cit. pg. Greenberg, Colquitt, 2005, p. 27).

1.2.3. Sąveikos teisingumo sąvokos raida

Maždaug iki 1985 metų tyrimuose buvo kreipiamas dėmesys tik į skirstymo ir sąveikos teisingumą (Greenberg, Colquitt, 2005). Bies ir Moag 1986 m. atkreipė dėmesį į tarpasmeninės komunikacijos teisingumo svarbą (cit. pg. Greenberg, Colquitt, 2005, p. 29). Bies domėjosi, kodėl studentai doktorantai skundžiasi neteisingu kolegų elgesiu su jais. Ištyręs situaciją atrado, kad nei skirstymo teisingumas, nei procedūros teisingumas nebuvo susijęs su studentų reakcijomis. Bies padarė išvadą, kad tai, kaip elgiamasi su žmonėmis, yra svarbu tam, ar jie tą elgesį vertina kaip teisingą, ar neteisingą. Jis pristatė procesų schemą (procedūros-tarpasmeninė sąveika-pasekmės), kurioje atsirado naujas

elementas tarp procedūrų ir pasekmių, t.y. tarpasmeninė sąveika (Greenberg, Colquitt, 2005, p. 29) . Bies ir Moag 1986 m. išskyrė tokias „procedūrų įgyvendinimo“, t.y. sąveikos teisingumo taisykles (cit pg. Greenberg, Colquit et al., 2005, p. 33):

1. *Tiesa {angl. truthfulness}* – vadovybės komunikacija priimant sprendimus turi būti atvira, nuoširdi ir tiesi, bei išvengti bet kokios apgaulės.
2. *Sprendimų pagrindimas {angl. justification}* – vadovybė turi tinkamai paaiškinti sprendimų priėmimo proceso rezultatus.
3. *Pagarba* – vadovybė turi elgtis su pavaldiniais nuoširdžiai ir pagarbiai, ir sulaikyti kitus, kurie sąmoningai šiurkščiai elgiasi su darbuotojais.
4. *Tinkamas bendravimas {angl. propriety}* - vadovybė turi susilaikyti nuo kenksmingų teiginių, ar nuo netinkamų klausimų uždavinėjimo (pvz. susijusių su lytimi, rase, religija, politinėmis nuostatomis).

Kiti autoriai praplėtė Bies ir Moag sąveikos teisingumo taisykles pripažindami būdų, kuriais yra įgyvendinamos procedūros, svarbą darbuotojų nuomonei apie procedūrų įgyvendinimą. Fogler ir Bies 1989 m. identifikavo 7 vadovo pareigas įgyvendinant procedūras - tiesa, sprendimų pagrindimas, pagarba, grįžtamasis ryšys, darbuotojų nuomonės aptarimas; tinkamas bendravimas; nešališkumas (cit pg. Greenberg et al., 2005, p. 30). Greenberg (1991) išskyrė 6 vadovo elgsenos aspektus, kurie turi pasireikšti, jei vadovas nori sudaryti teisingo procedūrų įgyvendinimo išpūdį (cit pg. Greenberg, Colquitt, 2005, p. 30) – 3 struktūriniai veiksniai (atsižvelgimas į darbuotojo nuomonę, vadovo neutralumas, tinkamas taisyklių laikymasis), 3 tarpasmeniniai veiksniai (savalaikis grįžtamasis ryšys, tinkamas sprendimų paaiškinimas, pagarbūs ir nuoširdūs elgesys su darbuotoju). 1993 m. Greenberg išskyrė sąveikos teisingumo (tuo metu šio termino dar nenaudojo) dalis (Greenberg, Colquitt, 2005, p. 32):

1. Tarpasmeninį teisingumą (apima aukščiau minėtas Bies ir Moag „pagarbos“ ir „tinkamo bendravimo taisykles“),
2. Informacinį teisingumą (apima aukščiau minėtas Bies ir Moag „tiesos“ ir „sprendimų pagrindimo“ taisykles).

1991 m. Moorman sukūrė pirmąją sąveikos teisingumo matavimo skalę (cit. pg. Greenberg, Colquitt, 2005, p. 33). Nepaisant nuopelno, kad įvedė naują teisingumo formą į organizacinio teisingumo matavimus, sąveikos autorius (-ė) teisingumą apibrėžė pagal minėtus autorius Fogler ir Bies, taip pat Greenberg, ir tai lėmė, kad į sąveikos teisingumo skalę buvo įtraukti tiek procedūros, tiek sąveikos teisingumo veiksniai (Greenberg, Colquitt, 2005, p. 33).

Iki 1998 - 2001 m. daugumoje tyrimų buvo naudojamas *dviejų faktorių modelis*, kuriuo remiantis atliekami tyrimai apimdavo tik skirstymo teisingumo ir procedūros teisingumo įvertinimą, o sąveikos teisingumas, kurį nemažai autorių laiko esminiu elementu, lemiančiu darbuotojų reakcijas, buvo ignoruojamas (Greenberg, 2003, p. 175). 2001 m. Colquitt su kolegomis pasiūlė *agente – sistemos* modelį (cit. pg. Greenberg, 2003, p. 175), kuris padėjo teoriškai atskirti procedūros ir sąveikos teisingumą. Iki šio modelio atsiradimo sąveikos teisingumo veiksniai tyrimuose buvo laikomi procedūros veiksnio dalimi. *Agente – Sistemos* modelio pagrindinė idėja yra ta, kad sąveikos teisingumas yra labiau susijęs su agentu (asmeniu, įgyvendinančiu procedūras, pvz. vadovu, atliekančiu veiklos (darbo) atlikimo vertinimą) sietinomis pasekmėmis, pvz., pasitikėjimu vadovu, o procedūros teisingumas - su sistema sietinomis pasekmėmis, pvz., įsipareigojimu organizacijai ar ketinimu keisti darbą (cit. pg. Greenberg, 2003, p. 182). Naujausias organizacinio teisingumo modelis - *teisingumo šaltinio modelis*. Teisingumo dimensijos išskiriamos ne pagal tai, koks yra teisingumo rezultatas (teisingas įvertinimas; teisingos įvertinimo procedūros), o pagal tai, kas yra teisingumo šaltinis (Greenberg, 2003). Išskiriamos 4 teisingumo dimensijos: iš vadovo kylantis procedūros teisingumas; iš vadovo kylantis sąveikos teisingumas; iš organizacijos kylantis procedūros teisingumas; iš organizacijos kylantis sąveikos teisingumas.

Apibendrinant, sąveikos teisingumą nuo procedūros teisingumo atskirti padėjo įrodymai iš trijų šaltinių. Sąveikos ir procedūros teisingumas turi (Greenberg, 2003):

1. skirtingas priežastines pasekmes;
2. skirtingas prielaidas {angl. antecedents};
3. skirtingo stiprumo koreliacijos su skirtingomis organizacinėmis pasekmėmis.

1.2.4. Bendro teisingumo reiškinių tyrimas

Kol kas mokslinėje literatūroje nėra aiškaus atsakymo, kuris organizacinio teisingumo modelis iš anksčiau išvardintų (t.y. dviejų-faktorių, agente-sistemos, teisingumo šaltinio) yra tinkamiausias aiškinant organizacinio teisingumo reiškinius. Naujausioje literatūroje kalbama apie trijų ir keturių faktorių organizacinį teisingumą (Greenberg, 2003). Trijų faktorių teisingumo modelyje išskiriamos 3 teisingumo rūšys – skirstymo teisingumas, procedūros teisingumas ir sąveikos teisingumas. Skirtumas tarp šių teisingumo modelių yra tas, kad keturių organizacinio teisingumo faktorių modelyje, sąveikos teisingumas yra skaidomas į tarpasmeninį teisingumą ir informacinį teisingumą. Greenberg (2003) teigia, kad, pvz., keturių faktorių organizacinio teisingumo modelis gali būti nenaudingas, kadangi suvokiantysis asmuo į teisingumo/neteisingumo vertinimą įtraukia tik tą informaciją, kuri yra aktuali

esamu momentu. Svarbu, esą, kontekstas, kuriame vertinimai apie teisingumą/neteisingumą formuojasi. Todėl efektyviausias būdas susieti teisingumo veiksnius su pasekmėmis įtraukiant „bendro {angl. general} teisingumo“ arba „organizacinio teisingumo“ kintamąjį (Greenberg, 2003).

Atsižvelgdami į galimą „bendro teisingumo“ kintamojo potencialią naudą, mūsų tyrime naudosime modelį, kuriame įvertinami skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo veiksniai, tų veiksnių įtaka darbo atlikimo vertinimo teisingumui, bei ieškosime DAV teisingumo sąsajų su pasekmėmis.

1.2.5. Organizacinio teisingumo veikimo mechanizmai

Greenberg (1990) teigia, kad iki 1990 m. mokslininkai buvo labiau susikoncentravę į organizacinio teisingumo taikymo demonstravimą (toks yra ir mūsų tyrimo tikslas), o ne į teisingumo veikimo mechanizmų paaiškinimą. Aptariant organizacinio teisingumo sąvoką ir organizacinio teisingumo rūšis, bent iš dalies yra atsakyta į klausimą – kas yra organizacinis teisingumas? Tačiau nėra atsakyta, kaip veikia organizacinis teisingumas ir kokie mechanizmai dalyvauja? Toliau aptarsime 5 teorinius modelius, kurie aiškina organizacinio teisingumo veikimo mechanizmus: (1). asmeninių interesų modelį, (2) grupės-vertės modelį, (3) referentinio suvokimo teoriją, (4) teisingumo euristinę teoriją, (5) teisingumo teoriją.

1. *Asmeninių interesų {angl. self interest} modelis.* Asmeninių interesų modelio pagrindinė idėja yra ta, kad žmonės siekia kontroliuoti sprendimų priėmimo procesą, nes jiems rūpi, kokios bus pasekmės asmeniškai jiems. Žmonės tiki, kad kontroliuodami procesą (įnešdami savo indėlį, išsakydami nuomonę), jie gali pasiekti norimas pasekmes/rezultatus. Tyrimuose parodyta, kad proceso kontrolė padidina suvoktą teisingumą netgi tuomet, jei nepasiekiamos pageidautinos pasekmės (Greenberg, 1990). Menamas klausimas, kurį užduoda kiekvienas individas, susidarydamas sprendimą apie teisingumą, yra: „Ar ši procedūra pagerina mano kontrolę norimam gauti rezultatui?“ (Greenberg, 2003).
2. *Grupės-vertės {angl. group-value} modelis.* Grupės-vertės modelio pagrindinė tezė yra ta, kad žmonės vertina ilgalaikius santykius su grupe ir tai lemia, kad jie vertina procedūras, skatinančias grupės solidarumą. Tokios taisyklės turėtų nesuteikti pagrindo ginčams, neteisingai išskirti asmenį iš kitų, neturėtų padaryti asmens svarbesnio ar nesvarbesnio už kitus, jei tai gali pakenkti grupės solidarumui (Greenberg, 1990). Grupės-vertės modelyje, priešingai nei asmeninius interesus pabrėžiančiame asmeninių interesų modelyje, teigiama, kad teisingos procedūros yra „grupės vertybių simbolis“ (Greenberg, 2003). Proceso kontrolės siekiama, nes tai sustiprina savosios vertės jausmą ir svarbą grupėje. Informacijos rinkimui, siekiant įvertinti

teisingumą/neteisingumą, užduodami tokie 3 menami klausimai: (1) Kokia mano vieta/pozicija šioje grupėje? (2) Ar galima pasitikėti vadovybe? (3) Ar vadovybė yra neutrali? Pozicija grupėje, Greenberg teigimu, pagrįsta orumu ir pagarba, kurie siejami su sąveikos teisingumu (Greenberg, 2003). Tokie veiksniai kaip šališkumo panaikinimas arba ištaisomumas taip pat sudaro galimybes geriau kontroliuoti pasekmes.

3. *Referentinio suvokimo {angl. referent cognition} teorija.* Ši teorija praplečia Adams pusiausvyros teoriją ir integruoja skirstymo teisingumo ir procedūros teisingumo požiūrį (Greenberg, 1990). Teorijoje teigiama, kad žmonės lygina tai, kas realiai įvyko, su tuo, kas galėjo būti (Greenberg, 2003). Egzistuoja trijų rūšių referentiniai suvokiniai: (1) referentinės pasekmės (sprendimas lyginamas su kitomis, lengvai įsivaizduojamomis pasekmėmis), (2) pagerėjimo/pasitaisymo {angl. amelioration} tikimybė (atsižvelgiama, ar neigiamas pasekmes galima ilgainiui ištaisyti), (3) pateisinimas {justification} (palyginama įvykių seka, kuri atvedė prie pasekmių su kita seka, kuri yra galbūt labiau pateisinama). Pagrindinė šios teorijos prielaida, kad konkretūs įvykiai sukelia teisingumo vertinimo procesą. Informacija apie kiekvieną įvykį įvertinama atsižvelgiant į šiuos tris referentinius suvokinius. Pirmieji du suvokiniai susiję su skirstymo teisingumu, o pateisinimas susijęs su procedūros teisingumu (Greenberg, 2003).
4. *Teisingumo euristinė {angl. fairness heuristic} teorija.* Šiame modelyje laikomasi prielaidos, kad teisingas elgesys signalizuoja apie vadovybės teisėtumą, todėl prisiderinimas prie vadovybės nurodymų padės pasiekti naudingus rezultatus (Greenberg, 2003). Atitinkamai, teisingumas gali būti panaudota kaip euristika, skirta sumažinti poreikį nuodugniai analizuoti visas galimas pasekmes visų galimų atsakų į vadovaujančio asmens sprendimus. Kadangi tokia euristika yra naudinga, žmonės yra linkę suformuoti tokią euristiką, ypač su potencialiai nepatikima vadovybe ar kitomis organizacijos šalimis {angl. parties}. Tai reiškia, kad procedūros informacija yra svarbesnė, nei informacija apie skirstymą, nes ji prieinama pirmiau (Greenberg, 2003). Iš tiesų tyrimuose, kuriuos cituoja Greenberg (2003) nustatyta, kad informacija, kuri pateikiama pirmiau (pvz., skirstymo ar procedūros), yra svarbesnė teisingumo vertinimui formuoti. Dar vienas svarbus dalykas yra ne tik informacijos pateikimo laikas, bet ir, apskritai, informacijos prieinamumas. Pavyzdžiui, kai individas neturi su kuo palyginti savo gautas pasekmes, tuomet teisingumo euristikai svarbesnė informacija yra procedūros, nes ji yra geriau prieinama (Greenberg, 2003).
5. *Teisingumo {angl. fairness} teorija.* Teisingumo teorijos šaknys glūdi referentinių suvokinių teorijoje (Greenberg, 2003). Šioje teorijoje taip pat kalbama apie įsivaizdavimą, kas galėjo būti. Kalbama apie žmonių reakcijas į neigiamus sprendimus. Skirtumas tas, kad vietoje suvokinių

šioje teorijoje naudojamas kontrafaktų {angl. counterfactuals} terminas. Tai yra, sumodeliuoti įvykiai, priešingi faktams. Trys kontrafaktai lemia reakciją į sprendimus (Greenberg, 2003): (1) „būtų“ {angl. would} kontrafaktas (lyginama dabartinė gerovės būseną su potencialia), (2) „galėtų“ kontrafaktas (įvertinama ar vadovybė galėjo pasirinkti kitą elgesį), (3) „privalo“ kontrafaktas (lygina vadovaujančio asmens veiksmus su vyraujančiais moraliniais standartais). Nors kontrafaktų veikimo tvarka gali atrodyti nesvarbi, Greenberg (2003) teigia, kad kontrafaktų veikimas susidėlioja pagal tam tikrą loginę seką. Pirmiausia, negatyvios pasekmės, procedūros ir tarpasmeninės sąveikos poveikis yra įvertinamas „būtų“ kontrafakto, kuris įtraukia atitinkamą socialinį palyginimą, normas, lūkesčius. Paskui įvertinama, ar vadovybė galėjo elgtis kitaip, ar buvo kokios nors pašalinės įtakos. Galiausiai įvertinama, ar vadovo veiksmai pateisinami moralės ir etikos standartais. Teisingumo teorija yra naujausia iš visų penkių minėtų teorinių modelių, aiškinančių vertinimų apie teisingumą susidarymą. Ši teorija jau susilaukė empirinio patvirtinimo. Gilliland su kolegomis tyrė kandidatų, dalyvaujančių atrankoje reakcijas į laišką su neigiamu atsakymu dėl priėmimo į darbą (Gilliland et al., 2001, cit. pg., Greenberg, 2003, p. 178). Paaiškinamuosiuose laiškuose apie tai, kodėl kandidatas nepriimtas į darbą, tyrėjai paaiškino kontrafaktais. Pavyzdžiui, „galėtų“ kontrafaktas buvo pranešimas, kad kandidatas nepriimtas dėl atrankos sustabdymo. „Privalo“ kontrafaktas priskyrė kandidatūros atmetimą etiškoms atrankos procedūroms. Nustatyta, kad paaiškinimai pagrįsti kontrafaktais padidino suvoktą teisingumą (Greenberg, 2003).

1.3. Darbo atlikimo vertinimo reikšmė organizacijoms

Darbo atlikimo vertinimas (DAV) plačiai tiriamas vadybos ir organizacinės psichologijos kontekste. DAV yra sudėtingiausia žmogiškųjų išteklių valdymo dalis (Coutts, Schneider, 2004). DAV yra platesnio proceso – veiklos valdymo – dalis (Wilson, Western, 2000). Ilgen ir Feldman pabrėžia, kad organizacijos negali funkcionuoti efektyviai, neturėdamos priemonių atskirti gerą darbo atlikimą nuo blogo (cit. pg., Pettijohn, Pettijohn, 2001 p.338). Darbo atlikimo vertinimas organizacijoms gali pasitarnauti įvairiai. Turbūt plačiausią galimos DAV paskirties ir siekiamų tikslų sąrašą pateikė Wilson ir Western (Wilson, Western, 2000). DAV gali būti naudojamas: (1) atlygio nustatymui, (2) ugdomojo vadovavimo {angl. coaching} procesui, (3) konsultavimui, (4) įgyvendinant patobulinimus darbo atlikime, (5) tobulinant darbo aplinką, (6) pagerinti darbuotojų nusiteikimui, (7) aukštyneigei ir žemyneigei komunikacijai tobulinti, (8) įgyvendinant veiklos kontrolę, (9) rinkti informacijai, reikalingai žmogiškųjų išteklių valdymui, (10) įvertinti darbuotojų ugdymo poreikius, (11)

organizacijos tikslams paviešinti, (12) informacijos, reikalingos paaukštinimui, perkėlimui į kitas pareigas ar atleidimui, surinkimui.

Darbo atlikimo vertinimo šaknys yra tikslinio valdymo {angl. management by objectives} filosofijoje (Anabui, Fell, 2002). Bretz (1992) duomenimis, net 80% organizacijų naudojo tikslais pagrįstus būdus vadovaujantiems darbuotojams įvertinti (cit. pg. Katsanis, Pitta, 1999, p. 464). Arvey ir Murphy (1998) darbo atlikimą skirsto į: (1) užduočių atlikimą, (2) kontekstinį arba bendrinį {angl. generic} elgesį. Bendrinis elgesys, tai toks elgesys, kuris yra naudingas atliekant darbą nepriklausomai nuo techninių vaidmenų. Pavyzdžiui, taisyklių laikymasis, išradingumas, lankstumas, elgesys ne užduočių atlikimo metu, sąžiningumas, priklausomybės nuo narkotikų nebuvimas, iniciatyvumas atliekant daugiau užduočių nei reikalaujama (Arvey, Murphy, 1998). Viswesvaran ir Ones (2000) pateikia panašų darbo atlikimą skirstymą: (1). užduočių atlikimas, (2) pilietiškas elgesys {angl. organizational citizenship behavior}, (3) produktyvumui priešingas elgesys {counter productive behavior}).

Terminas „darbo atlikimo vertinimas“ dažniausiai reiškia metinį vertinimo pokalbį tarp vadovo ir pavaldinio, kurio metu aptariamas darbuotojo per pastaruosius dvylika mėnesių atliktas darbas ir sudaromi veiksmų planai, skatinantys geresnį darbo atlikimą (Wilson, Western, 2000). Moon (1993) darbo atlikimo vertinimą apibrėžė, kaip „<..> formalią, dokumentais pagrįstą sistemą, skirtą periodiniam individualaus darbo atlikimo išnagrinėjimui“ (cit. pg. Wilson, Western, 2000, p. 350). Cleveland ir Murphy darbo atlikimo vertinimą apibūdino kaip „tikslingą elgesį su aiškiais socialiniais, organizaciniais ir aplinkos veiksniais, kurie verčia vertintoją siekti skirtingų tikslų vertinant pavaldinius (pvz., motyvuoti vertinamuosius, gerinti savo kaip vadovo reputaciją, palaikyti harmoningus santykius darbo grupėje)“ (cit. pg. Murphy, 2008, p. 198). Hartog su kolegomis. (2004) teigia, kad veiklos valdyme susiduriama su iššūkiais apibrėžti, išmatuoti, skatinti darbuotojų darbo atlikimą, turint pagrindinį tikslą – pagerinti organizacijos veiklą. Darbo atlikimo vertinimas negali būti adekvačiai suprastas, laikant procesą vien tik pastangomis išmatuoti darbo atlikimą (Murphy, 2008). DAV yra sudėtingas įvykis, vykstantis aplinkoje, kuri spaudžia vertintojus iškreipti įvertinimus (rezultatus), kad pasiektų vertingų tikslų, ar išvengtų neigiamų pasekmių dėl vertinimų, kuriems prieštarautų pavaldiniai ar vadovybė (Murphy, 2008). DAV apibūdinamas kaip cikliškas procesas, skirtas apibrėžti lūkesčius dėl darbo atlikimo, palaikyti norimą darbo atlikimo lygį, nagrinėti ir vertinti atliktą darbą, valdyti darbo atlikimo standartus (Katsanis, Pitta, 1999). Šiame tyrime naudosimės tokiu darbo atlikimo vertinimo apibrėžimu: **darbo atlikimo vertinimas** – tai procesas, skirtas įvertinti darbuotojo pasiektus rezultatus ir kompetencijas, numatyti tikslus darbo atlikimo tobulinimui ir ugdymui, skirstyti atlygį ir priimti sprendimus dėl paaukštinimo ar atleidimo. Šio proceso

sudedamosios dalys yra tikslų/standartų nustatymas, informacijos apie vertinamojo asmens darbą rinkimas, atlikto darbo įvertinimas kurį atlieka vadovas, ir įvertinimo aptarimas metiniame pokalbyje. Darbo atlikimą vadovas aptaria su pavaldiniu ne rečiau kaip kartą per dvylika mėnesių. Pagrindinis darbo atlikimo vertinimo buvimo organizacijose indikatorius, mūsų nuomone, yra darbo rezultatų aptarimas ir įvertinimas, kurį atlieka (ar organizuoja, inicijuoja) vadovas.

1.3.1. Darbo atlikimo vertinimo proceso samprata: trys proceso metaforos

Darbo atlikimo vertinimo procesas organizacijose yra vertinamas įvairiai. Vienose organizacijose DAV gali būti vadovų ir darbuotojų vertinamas teigiamai, kitose – ypač neigiamai. Iš vienos pusės, daugumoje vadybos knygų yra skyrius apie darbo atlikimo vertinimą ir, atrodo, vadovai sutinka, kad tai yra svarbi ir būtina jų darbo dalis (Pettijohn et al., 2001). Tačiau kita šio reikalo pusė yra ta, kad vadovai dažnai supaprastina procesą, nesugeba panaudoti DAV potencialo, ar iš viso vengia vykdyti darbo atlikimo vertinimą (Pettijohn et al., 2001). Mokslininkus nuo seno domina atsakymas į klausimą, kas yra svarbiausia efektyviam DAV procesui? Fogler ir Cropanzano (1998) apibendrina duomenis apie DAV proceso supratimą literatūroje ir sukūrė tris metaforas, kurios padeda suprasti, vyraujančias idėjas apie DAV proceso efektyvumo prielaidas. Šios trys metaforos vadinamos (Fogler, Cropanzano, 1998):

1. testo {angl. test} metafora,
2. politinė {angl. political} metafora,
3. tinkamo proceso {angl. due process} metafora (arba teismo proceso {angl. trial} metafora).

Nuo personalo psichologijos atsiradimo iki 1970-1980 m. tyrėjai ir praktikai vertintojus laikė matavimo prietaisais (Murphy, 2008). Buvo laikomasi prielaidos, kad atlikdamas DAV, vadovas matuoja pavaldinio darbo atlikimą, ir gavęs geresnius matavimo įrankius (metodikas) vadovas pavaldinio atliktą darbą išmatuotų žymiai geriau. Testo metafora taip pavadinta todėl, nes į DAV žiūrima kaip į dar vieną psichologinio testavimo tipą (Fogler, Cropanzano, 1998). DAV esąs teisingas tiek, kiek tiksliai išmatuojamas darbo atlikimas. Todėl buvo siekiama surasti būdus, kaip sumažinti vertinimo klaidas, sumažinti vertinto šališkumą. Tačiau testo metafora turi trūkumų. Pirma prielaida, kad organizacijos yra daugiau ar mažiau racionalios nėra adekvati, nes neįvertinama asmeninių reakcijų, tarpasmeninių santykių ir kitų socialinių veiksnių svarbos DAV procese (Fogler, Cropanzano, 1998). Antra, tikslus psichologinis testas turėtų būti pagrįstas validžiomis žiniomis ir vadovas turėtų galimybę stebėti visas darbuotojų vykdytas užduotis. Realybėje, vadovas dažniausiai fiziškai nepajėgus matyti visų darbuotojo atliekamų veiksmų ir darbinio elgesio. Kita prielaida, kad vadovai turi galimybę

atlikti tikslų vertinimą taip pat yra kritikuojama. Fogler ir Cropanzano (1998) teigia, kad žmonės būdingas polinkis atlikti daug sprendimų ir kokybę pralaimi kiekybei. Todėl, mes darome išvadas apie žmones ir priskiriame juos kategorijoms (pvz., darbštaus darbuotojo kategorijai), be to, mūsų vertinimo tikslumo sugebėjimai toli nuo idealių. Norint išmatuoti psichometriškai tiksliai, turėtų egzistuoti bendri vertinimo kriterijai. Klausimas „kaip matuoti?“ gali būti atsakytas su mokslo pagalba, tačiau klausimas „ką matuoti?“ atsakomas priklausomai nuo vertintojo vertybių, nuostatų (Fogler, Cropanzano, 1998). Kiekvieną kartą pateikiant darbo atlikimo vertinimą, daromas vertybinis vertinimas apie tai, koks elgesys yra svarbesnis ir vertingesnis. Realybė yra tokia, kad dažnai egzistuoja konkuruojančios vertybės ir konkuruojantys požiūriai. Tai, kas vertinama, organizacijose tampa galią turinčių asmenų (vadovų) primestos vertybės, o ne mokslinė tiesa. Testo metaforos pagrindinė mintis – pašalinti klaidas ir palikti tiesą išlieka aktuali organizacijoms, tačiau matome, kad šis požiūris turi apribojimų.

Politine metafora siekiama parodyti kitą DAV konteksto pusę – realų organizacijų gyvenimą, kuriame kunkuliuoja konkuruojantys reikalavimai, tikslai, interesai, rūpimos sritys. Tikslus darbo atlikimo vertinimas tokiaime kontekste tėra vienas iš galimų tikslų, gal būt net ne svarbiausias (Fogler, Cropanzano, 1998). Du svarbūs realaus darbo atlikimo vertinimo aspektai yra šie: (1) DAV atliekamas prastai {angl. sloppy} ir, (2) DAV yra atliekami politiniame kontekste (Fogler, Cropanzano, 1998). Fogler ir Cropanzano (1998) teigia, kad yra sudėtinga apibūdinti darbo atlikimo vertinimus organizacijose neatsižvelgiant į tai, kad dažnai tokių vertinimo programų vadyba yra prasta. Dažnai pasitaiko situacija, kai aukščiausio lygio vadovai pritaria sistemai, o žemesnio lygmens – nepitaria. Fogler ir Cropanzano (1998) cituojamų lauko tyrimų duomenimis, vadovai suvokė, kad jų pavaldinių įvertinimai nebuvo susiję su atlyginimo padidiniu ir paaukštinimu pareigose galimybėmis. Taip pat vadovai nematė jokių pasekmių nei dėl gerai atlikto vertinimo, nei dėl prastai atlikto, ir nematė jokių apdovanojimų už gerai atliktą kito asmens įvertinimą. Vertintojai buvo įsitikinę, kad neigiamas pavaldinių darbo įvertinimas pablogins darbuotojų nusiteikimą ir pablogins paties vadovo karjeros galimybes. Priešingai, vertintojai mano, kad prastai dirbančiam pavaldiniui suteikus gerą įvertinimą, galima padidinti tikimybę, kad pavaldinys bus paaukštintas ir perkeltas į kitą komandą. Todėl vertinimo išpūtimas gali padėti atsikratyti nepageidaujamo darbuotojo (Fogler, Cropanzano, 1998). Vadovai tiki, kad vertinimo sumažinimas irgi gali būti naudingas. Pavyzdžiui, jei pavaldinys atlikdamas darbą nepasiekia savo potencialių galimybių, kad „pažadintų iš miego“ vadovai linkę pateikti blogesnius įvertinimus. Kitas galimas nuvertinimas atliekamas tokiais atvejais, kai pavaldinys per daug maištingas, tuomet vadovas siekia įtvirtinti valdžią smogdamas pavaldiniui prastu įvertinimu (Fogler, Cropanzano, 1998).

Organizacinės politikos (t.y. asmeninių interesų vedinų machinacijų) pasireiškimas yra organizacijų kasdienybė (Fogler, Cropanzano, 1998). Nors pabrėžiama, kad ne visuomet ir ne visose organizacijose tas egzistuoja. Kalbant apie organizacines politikas, tradiciškai laikoma, kad DAV yra atliekamas vadovo, kuris veikia iš galios pozicijos. Galiausiai vadovas daro sprendimus. Tačiau ir pavaldiniai nėra bejėgiai sprendimų priėmėjai. Turėdami gerus tarpasmeninius įgūdžius, verbalines priemones, pasitelkdami išpūdžio valdymą, darbuotojai gali daryti poveikį savo darbo atlikimo įvertinimui realiai nepagerindami darbo atlikimo. Tyrimuose parodyta, kad išpūdžio valdymas iš tikro padeda darbuotojams gauti geresnius darbo atlikimo įvertinimus (Fogler, Cropanzano, 1998).

Testo ir politinė metafora tikriausiai atspindi kai kurių individų, o gal ir organizacijų nuostatas, tačiau yra ribotos. Testo metaforoje neužsimenama, kad egzistuoja organizacinės politikos, o politinėje metaforoje darbo atlikimo vertinimo procesas piešiamas niūriame asmeninių interesų politinio elgesio fone (Fogler, Cropanzano, 1998). Šiose metaforose nepaliekama vietos pasitikėjimu pagrįstiems ir mažiau asmeniškai angažuotiems santykiams. Šiuos trūkumus bandoma užpildyti tinkamo proceso {angl. due process} metafora. Tinkamo proceso metaforai suprasti gali pasitarnauti jos sugretinimas su teisiniu procesu. Sakoma, kad įstatymai yra sukurti sureguliuoti žmonių tarpusavio sąveikas (Fogler, Cropanzano, 1998). Įstatymai pasitarnauja, kaip abstraktūs elgesio standartai, pažeidus įstatymas aktyvuojamas teisminis procesas. Proceso metu siekiama išsiaiškinti bylos faktus (tiesą). Tokiu atveju, reikalingas tikslus vertinimas. Tačiau svarbi nuostata, kad objektyvi tiesa neegzistuoja, ar negali būti visiškai pažinta, todėl įstatymus reikia taikyti lanksčiai. Taip pat, įvedami saugikliai, kaip žmogus gali apsiginti nuo netinkamų valdžių turinčių asmenų veiksmų, pvz., taisyklė, kad asmuo nėra kaltas, kol jo kaltė neįrodyta (Fogler, Cropanzano, 1998). Teismo proceso tikslas ne tik tiesos atradimas, tačiau ir socialinės tvarkos palaikymas. Tai pasiekama per individo vertės ir garbės apsaugojimą. Palaikant efektyvią socialinę sistemą net ir esant pakankamai aukštam tikslumui, nėra aišku ar tai tinkamiausias ir vienintelis efektyvumo kriterijus? Fogler ir Cropanzano (1998) teigia, kad dažniausiai sąveikos socialinėje sistemoje (pvz., organizacijoje) nevyksta po vieną. Greičiau, žmonės patiria daugybę teisingumo epizodų. Tai, kaip su jais elgiamasi įvairių įvykių metu, suteikia dvejopą informaciją. Pirma, patyrimas leidžia jiems žinoti, kiek sistema juos vertina ir gerbia. Antra, vienas įvykis turi poveikį paskesniems įvykiams. Čia, Fogler ir Cropanzano (1998) nuomone, prieinama prie tinkamo proceso metaforos esmės, t.y. teisingos procedūros suteikia žmogui asmeninio orumo ir vertės pojūtį. Dar daugiau, net jeigu vienas įvertinimas buvo klaidingas, laikui bėgant teisingomis procedūromis besivadovaujanti sistema, tikėtina, padės išvengti neteisingų pasekmių. Savo esme, teisingos procedūros suteikia individui padėtį {angl. stake} socialinėje struktūroje ((Fogler, Cropanzano, 1998). Grįžtant prie darbo atlikimo vertinimo temos, cituojamas Taylor ir kolegų. (1995) atliktas kvazi

eksperimentas, kuriame viena grupė vadovų buvo apmokyta pagal tinkamo proceso principus, o kita grupė negavo poveikio (cit. pg. Fogler, Cropanzano, 1998, p. 117). Nustatyta, kad poveikio grupėje darbuotojai gavo žemesnius įvertinimus, tačiau nepaisant to, darbuotojai ir vadovai išreiškė žymiai pozityvesnes reakcijas į tinkamo proceso procedūras. Apibendrinant, tinkamo proceso metafora yra adekvačiausias būdas suprasti darbo atlikimo vertinimo procesą. Kaip teigia Fogler ir Cropanzano (1998), teismo proceso (arba tinkamo proceso) metafora žmogiškąjį orumą laiko svarbiausiu darbo atlikimo vertinimo rūpesčiu. Todėl organizacijos turi būti suinteresuotos siekti ne tik tikslumo, bet ir teisingumo.

1.3.2. Efektyvaus darbo atlikimo vertinimo įgyvendinimo kriterijai

Strateginio organizacijų valdymo kontekste, DAV yra vertinama kaip esminė strateginio valdymo dalis (Caruth, Humpreys, 2008). Caruth ir Humpreys (2008) išskiriami tokie reikalavimai efektyviai darbo atlikimo vertinimo sistemai:

1. Formalizavimas. DAV sistema privalo turėti oficialias tvarkas, procedūras, instrukcijas.
2. Susietumas su atliekamu darbu.
3. Darbo atlikimo standartų nustatymas ir matavimas.
4. Validumas.
5. Patikimumas.
6. Atvira komunikacija.
7. Apmokyti vertintojai.
8. Lengva naudoti.
9. Darbuotojams prieinami vertinimo rezultatai.
10. Aptarimo procedūros (pvz., DAV vadovas aptaria su pavaldiniu metiniame pokalbyje).
11. Apeliacijos procedūros.

Fogler ir Cropanzano (1998) nuomone, efektyvų darbo atlikimo vertinimo procesą geriausiai atitinka tinkamo proceso metafora, aprašyta ankstesniame šio darbo skyriuje. Tinkamo proceso esmė – tikslumo ir teisingumo užtikrinimas DAV procese. Remiantis ankstesniais įvairių mokslininkų tyrimų duomenimis, Fogler ir Cropanzano (1998) pateikia tokias tinkamo DAV proceso rekomendacijas:

1. Jei pažadėta vertinti darbo atlikimą, reikėtų tai ir įgyvendinti. Reikėtų išvengti kuriozinių situacijų, kuomet organizacija patiria išnykstančio DAV reiškinių: organizacijos teigia, kad būtina atlikti DAV, vadovai tikina, kad atlieka DAV, o pavaldiniai neprisimena, kad tai būtų vykę.

2. Vertinti pavaldiniui parinkus tinkamus kriterijus. Kriterijai turi būti aiškūs, jiems turi pritari vertinami darbuotojai, nustatyti vertinimo standartai turėtų būti taikomi vienodai visiems darbuotojams.
3. Vertintojai turi būti susipažinę su vertinamųjų atliekamu darbu. Vadovai turi žinoti tiek reikalavimus savo pavaldiniams, tiek jų darbo turinį, tiek kuo daugiau informacijos turėti apie jų atliktus darbus.
4. Naudojama vertinimo forma turėtų būti teisinga. Siūloma naudoti valdymo pagal tikslus strategiją, kuomet suformuluojami darbo gerinimo ir profesinio tobulėjimo tikslai. Taip pat darbuotojams labiau priimtinesnis vertinimas, kuomet vertinamas konkretus jų elgesys, o ne asmenybės bruožai. Kalbant apie vertinimo formą, Fogler ir Cropanzano (1998) įtraukia ir informacijos fiksavimo būdus. Jie teigia, kad turi būti surinkta tiksli informacija, todėl siūlo naudotis dienoraščiais ar kitais informacijos fiksavimo ir kaupimo būdais.
5. Atsižvelgti į vertinimo šaltinius. Daugumos darbo atlikimo vertinimų šaltinis yra vadovas. Tačiau galimi ir kiti šaltiniai, tai – kolegos, asmens savęs įvertinimas, 360 laipsnių grįžtamojo ryšio metodikos ir kiti metodai. Įvairūs metodai turi savų privalumų ir trūkumų, į vienus darbuotojai reaguoja palankiau, į kitus mažiau palankiai. Vadovas turi galimybę pasinaudoti įvairiais informacijos šaltiniais, ir tas gali padėti padidinti pavaldinio pasitenkinimą vertinimu ir suvoktą teisingumą.
6. Išlaikyti tarpasmeninį teisingumą. Tarpasmeninio teisingumo palaikymui Fogler ir Cropanzano (1998) siūlo vadovams būti: (a) palaikančiais, (b) dalyvaujančiais ir įtraukiančiais darbuotojus į jų DAV, (c) tiek padėti darbuotojui kaip konsultantas, tiek įvertinti ir suteikti grįžtamąjį ryšį, jei to yra laukiama, (d) taikyti tik konstruktyvią kritiką, elgtis su pavaldiniu pagarbiai.
7. Apmokyti pavaldinius dalyvauti vertinimo procese.

Kaip matome, tiek Caruth ir Humpreys (2008) išskirti reikalavimai efektyviam DAV sistemai, tiek Fogler ir Cropanzano (1998) tinkamo proceso rekomendacijos kaip atlikti DAV, yra pagrįstos šiame darbe minėtais organizacinio teisingumo principais: Leventhal teisingų procedūrų taisyklėmis bei Bies ir Moag „procedūrų įgyvendinimo“, t.y. sąveikos teisingumo taisyklėmis, kurių egzistavimas ir svarba buvo patvirtinta Greenberg (1986) ir kitų autorių empiriniais tyrimais.

.3.3. Svarbiausi darbo atlikimo vertinimo proceso kintamieji

Aptarsime realaus darbo atlikimo vertinimo procesus, kurie yra svarbūs proceso efektyvumui ir kuriuose pasireiškia organizacinis teisingumas. Literatūroje radome du darbo atlikimo vertinimo proceso skirstymus.

Gilliland el al. aprašo veiklos valdymo procesą (Gilliland el al.,1998, cit .pg. Anderson, Sinangil, 2001, 155 p.). Šie autoriai teigia, kad veiklos valdymas apima tris tarpusavyje susijusius procesus: (1) veiklos valdymo sistemos sukūrimą ir tobulinimą, (2) vertinimo procesą, (3) grįžtamojo ryšio procesą. Organizacinis teisingumas svarbus visuose trijuose procesuose (Gilliland el al.,1998 cit. pg. Anderson, Sinangil, 2001, 155 p.).

Giles su kolegomis (1997) remiasi panašiu požiūriu. Pastarieji mokslininkai teigia, kad daugelis DAV proceso kintamųjų susiję su vertinimo pokalbio procedūromis, tačiau svarbus ir bendras DAV kontekstas. Šis bendras kontekstas apima: (1) vertinimo sistemos ypatybes, (2) „tarpasmeninį kontekstą“ arba „socialinį kontekstą“ (tai visos pavaldinio ir vadovo sąveikos (a) vertinimo pokalbio metu ir (b) iki vertinimo pokalbio. Šie mokslininkai teigia, kad iki jų atlikto tyrimo, mažai kas tyrė vadovo ir darbuotojo sąveikas, bei tai, kad vadovo ir darbuotojo sąveikos yra svarbios, todėl jas reikia tirti. Giles su kolegomis. (1997) nenaudoja sąveikos teisingumo sąvokos, tačiau pagal tyrime panaudotų kintamųjų turinį matoma, kad kai kurie tiriami veiklos vertinimo aspektai (Giles et al. (1997) įvardinti kaip procedūros veiksniai, yra susiję su sąveikos teisingumu. Giles ir kolegų įvardinti procedūros veiksniai yra ekspertų sugrupuoti į (Giles, et al., 1997, p. 497):

1. *Sistemos {angl. system} kintamųjų kategorija.* Ši kategorija apima tuos darbo atlikimo (veiklos) vertinimo sistemos aspektus, kurie nepriklauso nuo konkretaus vadovo.
2. *Pokalbio {angl. session} kintamųjų kategorija.* Pokalbio kintamieji priklauso nuo vertintojo (t.y. vadovo) elgsenos darbo atlikimo vertinimo pokalbio metu.
3. *Iki-pokalbio {non-session} kintamųjų kategorija.* Tai vadovo elgsenys, kuris pasireiškia kitu metu, o ne vertinimo pokalbio metu.

Palyginus tris kintamųjų grupes (sistemos, pokalbio, iki-pokalbio) su aukščiau pateiktomis (Thibaut and Walker) procedūros teisingumo taisyklėmis ir (Bies ir Moag) sąveikos teisingumo taisyklėmis, galime teigti, jog *sistemos* kintamieji yra susiję su procedūros teisingumu, o *pokalbio* ir *iki-pokalbio* kintamieji susiję tiek su procedūros teisingumu, tiek su sąveikos teisingumu.

1.4. Darbo atlikimo vertinimo teisingumo ir nuostatų darbo atžvilgiu sąsajos

Fields (2002), knygoje „Taking measure at work“, apibendrina informaciją apie įvairių autorių naudojamą skales, skirtas organizacinio teisingumo matavimams. Autorius pateikia skalių, kuriose matuojamas skirstymo teisingumas, procedūros teisingumas, sąveikos teisingumas. Be to, pateikiami alternatyvūs matavimo būdai, skirti matuoti bendrą teisingumą darbuotojų suvoktą teisingumą, kuris, pvz., apima ir procedūros ir skirstymo teisingumą. Fields (2002) pateikia matavimo skales, kurios yra skirtos skirstymo ar procedūros teisingumui matuoti specifinėse organizacijos veiklos srityse, pvz., atlyginimo ar darbo atlikimo vertinimo srityse. Greenberg (2003) išsakė nuomonę, kad efektyviausias būdas susieti teisingumo veiksnius (t.y. skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo veiksnius) su pasekmėmis įtraukiant „bendro {angl. general} teisingumo“ arba „organizacinio teisingumo“ kintamąjį (Greenberg, 2003). Kadangi mus domina organizacinio teisingumo reiškinys darbo atlikimo vertinime, mūsų tyrime bendro organizacinio teisingumo kintamojo atitikmuo yra suvoktas darbo atlikimo vertinimo teisingumas (toliau – DAV teisingumas).

Organizacinio teisingumo tyrimuose dažnai nagrinėjami suvokto organizacinio teisingumo ir darbinų nuostatų, bei darbinio elgesio sąsajos (Spell, Arnold, 2007). Tyrimuose parodyta, kad suvoktas neteisingumas yra susijęs su tokiais pasekmėmis organizacijai kaip darbuotojų keršijimas organizacijai, padidėjusi darbuotojų kaita, žemesnis pasitenkinimas darbu, neigiamas elgesys, žemesnis įsipareigojimas organizacijai (Haponiemi et al., 2007). Alexander ir Ruderman (1987) atliko didelės apimties tyrimą, kurio metu apklausta apie 2800 JAV valstybės tarnautojų (cit. pg., Grennberg, 1990, p. 406). Nustatyta, kad procedūros teisingumo įverčiai yra reikšmingai susiję su tokiais kartiniais kintamaisiais kaip, pasitikėjimas vadovybe, ketinimais keisti darbą, pasitinkinimu darbu, taip pat, su vadovo įvertinimu, konflikto-harmonijos lygiu. Išanalizavus Fields (2002) pateiktas įvairių autorių metodikas, skirtas įvertinti įvairių rūšių teisingumui ir teisingumui specifinėse srityse (pvz, atleidžiant iš darbo). Su metodikomis pateiktuose jų validumo tyrimo rezultatuose dažniausiai ieškoma sąryšio tarp įvairių teisingumo rūšių (skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo) ar teisingumo indeksų (sudarytų iš kelių teisingumo rūšių, pvz., procedūros ir skirstymo teisingumo apibendrinta skalė) ir pasitenkinimo darbu, ketinimo keisti darbą, įsipareigojimo organizacijai, lojalumo. Čia paminėjome, mūsų nuomone, dažniausiai pasitaikiusias pasekmes organizacijai. Pavyzdžiui, (Sweaney ir McFarlin paruoštos metodikos pagalba nustatyta, kad procedūros ir skirstymo teisingumas buvo teigiamai susijęs su pasitenkinimu darbu, ketinimu pasilikti darbe, įsipareigojimu organizacijai (cit. pg., Fileds, 2002, p. 165). Naudojant Moorman metodiką nustatyta, kad bendras procedūros ir sąveikos teisingumo indeksas buvo teigiamai susijęs su pasitenkinimu darbu (Moorman, 1991, cit. pg. Fields, 2002, p. 175).

Atsižvelgiant į tai, savo tyrime sieksime įvertinti DAV teisingumo sąsajas su pasitenkinimu darbu ir ketinimu keisti darbą {angl. intention to turnover}.

1.4.1. Darbo atlikimo vertinimo teisingumo ir pasitenkinimo darbu sąsajos

Pasitenkinimas darbu apibrėžiant plačiai, tai darbuotojo emocinė reakcija į darbą, palyginus realias pasekmes su trokštamomis pasekmėmis (Fields, 2002). Pasitenkinimas darbu tikriausiai yra dažniausiai tiriama nuostata darbo atžvilgiu. Peržiūrėtoje literatūroje, nemažai autorių tiria organizacinio teisingumo sąsajas su pasitenkinimu darbu. Pavyzdžiui, Colquitt ir kolegų. (2001) duomenimis procedūros teisingumas stipriai susijęs su pasitenkinimu darbu, kuris yra viena svarbiausių pasekmių organizacijai (cit. pg. Greenberg, 2003 p. 183). Vienas iš motyvų, kodėl darbo atlikimo tyrimuose yra vertinamas pasitenkinimas darbu organizacijoje – tai postuluojamas pasitenkinimo darbu ir darbo atlikimo ryšys. Schneider su kolegomis apibendrina pasitenkinimo darbu ir darbo atlikimo ryšio tyrimus (cit. pg. Greenberg, Colquitt, 2005, p. 244). Jie teigia, kad nėra vienareikšmių duomenų apie tai, ar didesnis pasitenkinimas darbu veda prie geresnio darbo atlikimo, ar geresnis darbo atlikimas lemia pasitenkinimą darbu, ar egzistuoja pašaliniai kintamieji, kurie lemia pasitenkinimo darbu ir darbo atlikimo ryšį (pvz., sąmoningi darbuotojai nesumažina pastangų, kai jie mažiau patenkinti darbu, o mažiau sąmoningi darbuotojai deda proporcingas pasitenkinimui darbu pastangas). Vis tik, pasitenkinimas darbu susijęs su darbo atlikimu, o darbo atlikimas, savo ruožtu, yra veiklos valdymo tyrimų srities dėmesio objektas. Todėl šiame darbe tirsime DAV teisingumo ir pasitenkinimo darbu sąsajas.

1.4.2. Darbo atlikimo vertinimo teisingumo ir ketinimo keisti darbą sąsajos

Ketinimo keisti darbą nuostata yra dar viena nuostata darbo atžvilgiu, kuri yra labai svarbi organizacijoms. Be to, pasitenkinimas darbu yra susijęs su ketinimais keisti darbą (Fields, 2002). Vienas iš pavyzdžių, iliustruojančių galimas DAV teisingumo ir ketinimo keisti darbą pasekmes, yra cituojamas Taylor ir kolegų (1995) tyrimas, kuriame lygintos dvi darbuotojų grupės (cit. pg. Anderson et al. 2001, 155 p.). Vienos grupės darbuotojai gavo įvertinimą iš apmokytų (vertinti pagal organizacinio teisingumo principus) vertintojų, o kitos grupės vertintojai nebuvo apmokyti. Grupė tiriamųjų, kurie suvokė veiklos vertinimą kaip teisingesnį (įvertinti apmokytų vertintojų), buvo labiau linkę pasilikti organizacijoje, nei kontrolinės grupės tiriamieji. Taip pat, Masterson ir kolegų (2000) tyrime, procedūros teisingumas leido nuspėti ketinimus keisti darbą (cit. pg. Greenberg, 2003, p. 183).

Remiantis šiais ir aukščiau išdėstytais argumentais, tirsime DAV teisingumo sąsajas su ketinimu keisti darbą.

1.5. Tyrimo aktualumas

Apibendrinus literatūros organizacinio teisingumo tema duomenis, sukūrėme loginę organizacinio teisingumo pasireiškimo darbo atlikimo vertinime schemą, kurią sudaro 3 dalys:

1. *DAV proceso veiksniai siejami su skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo aspektais.* Pirmiausiai organizacijoje sukuriama ir palaikoma formalizuota DAV sistema (su procedūros aspektu siejami DAV proceso veiksniai), vyksta vadovo ir darbuotojo sąveikos iki vertinimo pokalbio (su sąveikos aspektu siejami DAV proceso veiksniai) ir sąveikos vertinimo pokalbio metu (veikia su sąveikos aspektu siejami DAV proceso veiksniai). Po įvertinimo atsiranda pasekmės (su skirstymo aspektu siejami DAV proceso veiksniai) darbuotojui, pvz., paaukštinimas.
2. *Suvoktas DAV teisingumas.* Tai yra vertinamųjų asmenų reakcija į organizacinio teisingumo veiksnius.
3. *Susiformuoja vertinamųjų asmenų nuostatos darbo, darbdavio atžvilgiu.* Gali pasireikšti įvairios vertinamojo asmens nuostatos ir elgesys darbo, organizacijos vadovo atžvilgiu. Šiame darbe mus domina dvi suvokto DAV teisingumo pasekmės (darbuotojų nuostatos darbo atžvilgiu) – pasitenkinimas darbu ir ketinimas keisti darbą.

Gali kilti klausimas, kodėl dar reikia įvertinti, ar egzistuoja sąsajos tarp su DAV proceso kintamaisiais siejamų organizacinio teisingumo aspektų ir suvokto DAV teisingumo? Ir, kam reikia vertinti, ar egzistuoja sąsajos tarp DAV teisingumo ir pasitenkinimo darbu, bei ketinimo keisti darbą? Atsakymams iš šiuos klausimus turime kelis argumentus.

Pirma, tiriant organizacinio teisingumo sąsajas su darbo atlikimo vertinimu iki maždaug 2000 metų buvo naudojamosi dviejų faktorių modeliu (pvz., Greenberg, 1986), kuriuo remiantis vertintos dvi teisingumo rūšys – procedūros ir skirstymo teisingumas. Greenberg (2003) teigia, kad nemažai mokslininkų tyrinėdami organizacinio teisingumo reiškinius neįtraukdavo sąveikos teisingumo netgi peržengus 2000 metus, o sąveikos teisingumo veiksnius laikė procedūros teisingumo sudedamąja dalimi (pvz., procedūrų įgyvendinimu). Mūsų naudojamos tyrimo metodikos autoriai (Giles et al., 1997) teigia, kad santykių pobūdis tarp vadovo ir darbuotojo yra labai svarbus, tačiau nepanaudojo sąveikos teisingumo sąvokos. Mes savo darbe naudosisime Giles ir kolegų. (1997) metodiką įvardindami sąveikos teisingumo veiksnius (pagal autorių pateiktus apibrėžimus), taip tikimės pasiekti

prasmingesnės rezultatų interpretacijos kalbėdami apie 3 organizacinio teisingumo dalis (skirstymo, proceso, sąveikos).

Antra, reakcijos į sprendimus organizacijose stiprumas priklauso nuo keleto svarbių veiksnių. Nacionalinė kultūra gali būti moderatoriumi (tarpiniu kintamuoju) tarp teisingumo veiksnių ir suvokto teisingumo (Greenberg, 2003). Tokiu būdu, kad dėl kultūrinių skirtumų, vienoje šalyje gali būti, pvz., silpnėsi sąryšis tarp vieno procedūros veiksnio (tarkime, DAV sistemos formalumo) ir suvokto teisingumo (mūsų tyrimo atveju, DAV teisingumo) nei kitose šalyse. Analogiškai, nuostatos darbo atžvilgiu, kurios susiformuoja dėl suvokto DAV teisingumo Lietuvos organizacijų darbuotojams, gali skirtis nuo nuostatų, susiformuojančių kitų šalių darbuotojams. Panašiai kaip ir nacionalinė kultūra, teisingumo reakcijas lemia sąveikoje dalyvaujančių žmonių priimtose socialinės normos (Greenberg, 2003). Neteisingas elgesys su žmonėmis sukelia jų pasipiktinimą. Pasipiktinimas kyla ne tik dėl to, kad jis paveikia žmogaus gaunamas pasekmes, statusą, sukelia nepasitikėjimą vadovybe, bet ir dėl to, kad yra pažeistos svarbios tarpusavio bendravimo normos (Greenberg, 2003). Tos normos gali kilti iš etikos, kultūros, moralinių įsitikinimų ar egzistuojančios praktikos dėl lūkesčių pažeidimų. Teigiama, kad skirtinga patirtis ir skirtinga socializacija gali įtakoti normų skirtumus skirtingose grupėse (Greenberg, 2003). O tai, savo ruožtu, gali keisti žmonių lūkesčius teisingumo atžvilgiu ir keisti reakcijas į neteisingumą. Remiantis šiais argumentais, organizacinio teisingumo darbo atlikime tyrimų atliktų Lietuvoje rezultatai gali skirtis nuo kitose šalyse gautų rezultatų. Mūsų žiniomis, Lietuvoje nėra atlikta panašaus tyrimo.

Laukiamas teigiamas šalutinis šio tyrimo rezultatas – išversta tyrimo metodika (sukurta Giles ir kolegų, 1997) tirti organizacinio teisingumo reiškiniams darbo atlikimo vertinime, bei patikrintas metodikos lietuviško vertimo vidinis suderinamumas.

1.6. Tyrimo uždaviniai ir hipotezės

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti DAV proceso veiksnių, DAV teisingumo, pasitenkinimo darbu ir ketinimo keisti darbą atsakymus rezultatus pagal demografines charakteristikas – amžių, lytį, stažą, pareigas, įmonės dydį, įmonės tipą.
2. Nustatyti, ar egzistuoja koreliaciniai ryšiai tarp DAV proceso veiksnių ir suvokto darbo atlikimo vertinimo teisingumo (DAV teisingumo).

3. Nustatyti, ar egzistuoja ryšiai tarp DAV teisingumo ir dviejų nuostatų darbo atžvilgiu – pasitenkinimo darbu ir ketinimo keisti darbą.
4. Ištirti priešastinius ryšius tarp DAV proceso veiksmų, DAV teisingumo ir nuostatų darbo atžvilgiu.

Hipotezės:

1 Hipotezė: Egzistuoja teigiami koreliaciniai ryšiai DAV proceso veiksmų ir DAV teisingumo.

2 Hipotezė: Egzistuoja teigiamas ryšys tarp DAV teisingumo ir pasitenkinimo darbu.

3 Hipotezė: Egzistuoja neigiamas ryšys tarp DAV teisingumo ir ketinimo keisti darbą.

TYRIMO METODIKA

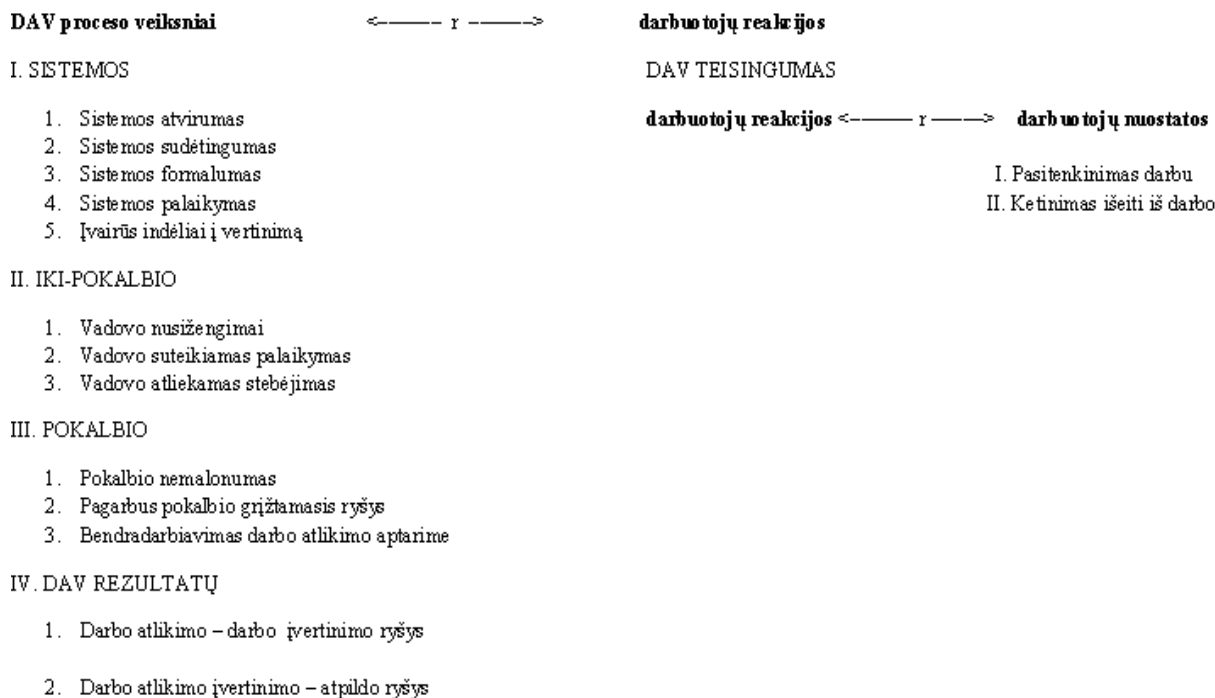
2.1. Tyrimo dalyviai

Tyrimo dalyviai buvo bent 3 mėnesius esamame darbe dirbantys žmonės iš įvairių organizacijų, kurių darbovietėje vykdomas darbo atlikimo vertinimas ir su kuriais vadovas aptaria jų darbo rezultatus. Iš viso apklausta 117 tiriamųjų, tinkamai užpildyta 114 anketų. 12% tyrimo dalyvių sudarė vyrai, ir 88% - moterys. Didžioji dauguma, net 96% tyrimo dalyvių turėjo aukštąjį išsilavinimą – bakalauro ar magistro laipsnį (atitinkamai – 51% ir 46%), 4% tyrimo dalyvių turėjo vidurinį išsilavinimą. Dauguma, 90% tyrimo dalyvių, dirba verslo organizacijose, 6% valstybinėse organizacijose, 4% - ne pelno siekiančiose organizacijose. Vidutinis tyrimo dalyvių amžius – 29 metai, mažiausias tyrimo dalyvio amžius – 21 metai, didžiausias – 57 metai. Į dalies tyrimo dalyvių (21%) pareigas eina kitų asmenų darbo atlikimo vertinimas. Pirmoje lentelėje pavaizduotas tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal organizacijos dydį. Iš jos matome, kad net 82% tyrimo dalyvių dirbo organizacijose virš 100 žmonių. Net 91% tyrimo dalyvių nurodė, kad jų darbovietėje atliekamas formalus darbo atlikimo vertinimas.

1 lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal organizacijos dydį

Organizacijos dydis (darbuotojų skaičiumi)	Tyrimo dalyvių pasiskirstymas (%)
Iki 10 darbuotojų	4
Nuo 10 iki 100 darbuotojų	14
Nuo 101 iki 500 darbuotojų	35
Nuo 501 iki 1000 darbuotojų	12
Virš 1000 darbuotojų	35

2.2. Tyrimo kintamieji



1 pav. Tyrimo schema ir kintamieji

1.5. skyrelyje jau apibūdinome loginę organizacinio teisingumo tyrimo darbo atlikimo vertinime schemą. Pagal šią schemą mes keliamo prielaidą, kad DAV proceso veiksniai yra susiję su suvoktu DAV teisingumu, o DAV teisingumas, savo ruožtu, susijęs su pasitenkinimą darbu ir ketinimą keisti darbą. Tyrimo schema ir kintamieji pateikti 1 paveiksle. Toliau smulkiau aprašysime kintamuosius ir jų matavimą.

DAV proceso kintamieji. Mūsų tyrime naudojama pagrindinė metodika yra Giles su kolegomis (1997) sukurtas ir mūsų išverstas DAV teisingumo klausimynas. Iš šios metodikos mes naudosime tokias kintamųjų grupes: (1) sistemos (2) iki-pokalbio, (3) pokalbio, (4) DAV pasekmių. Šie terminai, apibūdinantys kintamųjų grupes, buvo naudojami DAV teisingumo klausimyno originale gautame iš prof. W. F. Giles. Originali metodika, su visomis naudotomis skalėmis pateikta pirmame priede. Giles su kolegomis, kurdami metodiką naudojo dviejų faktorių teoriją, pagal kurią išskiriamos dvi teisingumo rūšys – skirstymo ir procedūros teisingumas (Giles et al., 1997). Mokslininkai organizacinio teisingumo skirstymo, procedūros ir sąveikos tipus sieja su DAV proceso kintamaisiais. Autoriai, tam tikrus DAV proceso kintamuosius sieja su „tarpasmeniniu“ aspektu, kurį mes, remdamiesi šiame darbe išdėstytu

teoriniu pagrindu (kad egzistuoja 3 teisingumo tipai), galime vadinti sąveikos aspektu. 2 lentelėje pateikėme Giles ir kolegų (1997) apibūdintas DAV proceso kintamųjų sąsajas su skirstymo, procedūros ir sąveikos aspektais.

2 lentelė. DAV proceso kintamųjų susiejimas su skirstymo, procedūros ir sąveikos aspektu

DAV proceso veiksnys	Organizacinio teisingumo aspektas, su kuriuo siejamas DAV proceso veiksniais
sistemos atvirumas	procedūros
sistemos sudėtingumas	procedūros
sistemos formalumas	procedūros
sistemos palaikymas	procedūros
įvairūs indėliai	procedūros
vadovo nusižengimai	sąveikos
vadovo palaikymas	sąveikos
vadovo stebėjimas	sąveikos
pokalbio nemalonumas	sąveikos
pagarbus grįžtamasis ryšys	sąveikos
bendradarbiavimas DAV aptarime	sąveikos
darbo atlikimo – įvertinimo ryšys	skirstymo
darbo atlikimo įvertinimo – atpildo ryšys	skirstymo

DAV teisingumas matuojamas 5 teiginiais (žr. 2 priede, 58 – 62 teiginiai). Skalė paimta iš Giles ir kolegų tyrimo (1997). Skalės vidinis suderinamumas matuojant Cronbah'o alfa originalioje metodikoje buvo 0,91. Skalėje yra pateikti 5 teiginiai, pvz., mano darbo atlikimo vertinimas yra teisingas. Lietuviško skalės varianto apskaičiuotas vidinis suderinamumas buvo net šiek tiek didesnis (Cronbah'o alfa 0,92).

Nuostatos darbo atžvilgiu.

Pasitenkinimas darbu. Pasitenkinimą darbu matuotas naudojantis Camman, Fichman ir Flesh bendrojo pasitenkinimo darbu {overall job satisfaction} skale (Camman, Fichman ir Flesh, 1983, cit. pg. Fields, 2002, p. 5). Skalėje naudojami trys teiginiai. Tyrimo dalyvių prašoma įvertinti, kiek jie pritaria teiginiais apie pasitenkinimą darbu. Fields (2002) cituoja tyrimus, atliktu naudojantis šia skale. Skalės patikimumo rodikliai (Cronbach'o alfa) svyruoja nuo 0,67 iki 0,95.

Ketinimas keisti darbą. Ketinimą keisti darbą matavome naudojantis Mueller ir Lawler (1999) skale. Šią skalę sudaro 3 teiginiai, apie ketinimus keisti darbą. Pateikiamas skalės patikimumo rodiklis (Cronbach'o alfa) yra 0,75.

Demografinės charakteristikos.

Mūsų tyrime yra 7 socialinės-demografinės charakteristikos: lytis, išsilavinimas, organizacijos dydis (kurioje dirba tyrimo dalyvis), organizacijos tipas, amžius, stažas darbovietėje, pavaldinių turėjimas (kurių darbą tenka įvertinti). Socialiniai-demografiniai kintamieji pateikti 2 priede (70-76 teiginiai). Lytis, amžius, išsilavinimas dažniausiai naudojami kaip demografiniai kintamieji aprašyti tyrimo imtį. Organizacijos charakteristikos (dydis, tipas) naudojamos kaip kontroliniai kintamieji, nes yra nustatyta, kad tai gali būti susiję su nuostatomis darbo atžvilgiu (Giles et al., 1997). Darbo stažas įmonėje įtrauktas, nes, kai kurie mokslininkų duomenimis, stažas gali įtakoti teisingumo suvokimą, o lytis gali būti susijusi su gaunamais įvertinimais (cit pg., Giles et al., 1997, p. 499). Prie kontrolinių kintamųjų priskyrėme klausimą apie tai, ar tyrimo dalyvis pats atlieka kitų asmenų darbo atlikimo vertinimus. Atsakymai į šį klausimą signalizuoja apie tai, ar asmuo pats vadovauja kitiems žmonėms ar ne. Tiriant farmacijos kompanijos darbuotojus ir vadovus paaiškėjo, kad vadovai turi labiau teigiamas nuostatas į DAV sistemą (Katsanis, Pitta, 1999).

2.3. Tyrimo instrumentas

Pirmiausia yra svarbu atskirai aptarti Giles ir kolegų (Giles et al., 1997) sukurtą klausimyną. Iš Giles ir kolegų tyrime panaudotos metodikos, mes savo tyrime naudojome skales, skirtas DAV proceso veiksnius ir DAV teisingumo matavimui. Todėl, kad būtų lengviau suprasti, ką ir kaip matuojame mūsų tyrime, pateiksime informaciją apie Giles ir kolegų metodikos sukūrimo žingsnius. Kurdami DAV teisingumo klausimyną, autoriai atliko toliau aprašytas metodikos kūrimo procedūras (Giles et al., 1997):

1. Surinko su teisingumu darbo atlikimo vertinime susijusius teiginius iš įvairių mokslinės literatūros šaltinių. Paprašė magistrantūroje studijuojančių studentų, kurie turėjo bent vienų metų darbo patirtį, apibūdinti veiksnius, kurie, jų supratimu, yra susiję su teisingu ir vienodai paskirstytu darbo atlikimo įvertinimu. Toliau buvo naudojami iš literatūros surinkti teiginiai ir tie teiginiai, kuriuos pateikė studentai, bet jie nepersidengė su anksčiau iš literatūros surinktais teiginiais.
2. Tyrimo autoriai, vadovaudamiesi prielaida, kad svarbiausios DAV proceso dalys yra vertinimo sistema, vadovų elgesys vertinimo pokalbio metu ir vadovo elgesys už vertinimo pokalbio ribų,

aprašė tris su procesu susijusias DAV kategorijas: (1) darbo vertinimo sistema (sutrumpintai „System“), (2) vadovo elgesys darbo atlikimo vertinimo pokalbio metu (sutrumpintai „Session“) ir (3) vadovo elgesys ne vertinimo pokalbio metu (sutrumpintai – „Nonsession“, mes vartojame pavadinimą „iki-pokalbio“) (Giles et al., 1997, p. 497). Sistemos kategorijai („system“) priskiriami tie DAV sistemos aspektai, kurie egzistuoja nepriklausomai nuo individų veiksmų (pvz., su DAV susijusios tvarkos, procedūros ir kita). Vertinamojo pokalbio kategorijai („session“) priskiriamas vadovo elgesys, kuris pasireiškia DAV pokalbio metu. O iki-pokalbio („nonsession“) kategorijai priskiriami kintamieji, atspindintys vadovo elgesį, kuri pasireiškia kitu, nei vertinamojo pokalbio metu. Kiekvieną teiginį priskiriant vienai iš šių trijų kategorijų buvo naudojamas ekspertų metodas. 5 organizacinės psichologijos mokslo daktarai ir 1 doktorantas priskirdavo teiginį vienai iš kategorijų. Jei bent 2 ekspertai iš 6 nepriskirdavo jo vienai kategorijai, teiginys buvo atmetamas.

3. Sukurtas klausimynas, kuris pateiktas 671 bakalauro laipsnį turintiems žmonėms. Tyrimo dalyviai, naudojant 7 balų skalę, turėjo atsakyti, kiek dažnai pasitaikė teiginiuose įvardyti reiškiniai.
4. Atliktos faktorinės analizės pagalba išskirti 5 sistemos kintamieji, 3 pokalbio kintamieji, 3 iki-pokalbio kintamieji, 2 skirstymo kintamieji. Priedo, sukurta DAV teisingumo skalė. *Sistemos kintamieji*: (1) sistemos atvirumas (žr. 2 priede, 1 – 4 teiginiai), (2) sistemos sudėtingumas (žr. 2 priede, 5 – 7 teiginiai), (3) sistemos formalumas (žr. 2 priede, 8 – 10 teiginiai), (4) sistemos palaikymas (žr. 2 priede, 11 – 17 teiginiai), (5) įvairūs indėliai (žr. 2 priede, 18 – 20 teiginiai). *Iki-pokalbio kintamieji*: (1) vadovo nusižengimai (žr. 2 priede, 21 – 24 teiginiai), (2) vadovo palaikymas (žr. 2 priede, 25 – 28 teiginiai), vadovo stebėjimas (žr. 2 priede, 29 – 34 teiginiai). *Pokalbio kintamieji*: (1) pokalbio nemalonumas (žr. 2 priede, 35 – 37 teiginiai), (2) pagarbus pokalbio grįžtamasis ryšys (žr. 2 priede, 38 – 41 teiginiai), (3) bendradarbiavimas DAV aptarime (žr. 2 priede, 42 – 51 teiginiai). *DAV pasekmių kintamieji*: (1) darbo atlikimo – įvertinimo ryšys (žr. 2 priede, 52 – 53 teiginiai), (2) darbo atlikimo įvertinimo – atpildo ryšys (žr. 2 priede, 54 – 57 teiginiai). *DAV teisingumo* skalę sudaro 5 teiginiai (žr. 2 priede, 58 – 62 teiginiai). Kiekvienai iš trylikos kintamųjų matavimo skalių buvo paskaičiuotas Cronbach'o alfa koeficientas vidiniam skalių suderinamumui įvertinti. Mažiausiai alfa reikšmė buvo 0,55, o didžiausia 0,91 (Giles et al., 1997).

Tyrimo klausimynas.

Mūsų tyrime naudotą klausimyną sudaro 76 teiginiai. Galima išskirti 5 pagrindines dalis (žr. 2 priede). Teiginiai, nuo 1 iki 57, skirti matuoti DAV proceso kintamųjų pasireiškimo dažnumą (skalė nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „niekada“, o 5 – „visada“). 58-63 teiginiai skirti matuoti DAV teisingumui. 63-65 teiginiai, skirti matuoti pasitenkinimui darbu (skalė nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 – „visiškai sutinku“). 67-70 teiginiai skirti matuoti ketinimą keisti darbą (skalė nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 – „visiškai sutinku“). 71-76 teiginiai skirti įvertinti tyrimo dalyvių demografinėms charakteristikoms (t.y. amžius, lytis, išsilavinimas, stažas darbovietėje, žmogus pats atlieka/neatlieka DAV, organizacijos dydis, organizacijos tipas). DAV proceso veiksniais ir DAV teisingumui išmatuoti buvo naudojamos skalės iš Giles ir kolegų (1997) sukurto klausimyno. Antra dalis – pasitenkinimo darbu skalė (Camman, Fichman ir Flesh, 1983, cit. pg. Fields, 2002, p. 5). Trečia dalis – ketinimo keisti darbą skalė (Mueller, Lawler, 1999). Ketvirta dalis – mūsų sukurti demografiniai klausimai.

Metodikos adaptavimo procedūra. Iš profesoriaus W. F. Giles tiesiogiai gautą klausimyną (naudotą Giles ir kolegų. (1997) straipsnyje) šio tyrimo autorius išvertė iš anglų kalbos ir pateikė 6 ekspertams įvertinti lietuvišką vertimą. 3 ekspertai turėjo organizacinės psichologijos magistro laipsnį ir bent 1-3 metų darbo patirtį, o kiti trys ekspertai buvo organizacinės psichologijos magistrantai. Buvo prašoma įvertinti kiek gramatiškai teisingas teiginys, ir kiek lengva suprasti kiekvieną teiginį. Atsižvelgiant į pateiktus pasiūlymus buvo atlikti pataisymai. Apie 70-80% teiginių buvo pakoreguoti atsižvelgiant į ekspertų pasiūlymus. Tai rodo, kad ekspertų pagalba pasiteisino. Iš pastarosios metodikos mūsų tyrimo klausimyne naudojome ne visas išverstas skales. Taip pat pakeitėme skalę iš 7 rangų į 5 rangų. Mckenna (2000) teigia, kad dažniausiai nuostatų intensyvumas matuojamas 5 rangų skalėje, bet gali būti matuojamas ir 7 rangų skale. Berger (2000) nuomone, 5 rangų skalė gali būti pakeista 3 ar 7 rangų skale, tačiau matavimo principas išlieka tas pats – pasirinkimas priklauso nuo tyrėjų. Mūsų tyrimo klausimyne įdėjome skales įvertinti pasitenkinimui darbu ir ketinimui keisti darbą. Galutinis mūsų tyrimo klausimynas buvo užpildytas 10 tyrimo dalyvių – esminių pastabų nebuvo, išskyrus dėl skalių reikšmių. Teiginius „always occurs“ ir „never occurs“ išvertėme į žodžius „visada“ ir „niekada“. Kai kurie pilotinio tyrimo dalyviai siūlė pakeisti į „visiškai sutinku“ ir „visiškai nesutinku“. Priimtas sprendimas palikti pradinį vertimą, nes išanalizavus teiginius, pasirodė, kad intensyvumo matavimas per pasireiškimo dažnumą, atsižvelgiant į teiginių formuluotes, adekvatesnis, nei per tai, kiek pritariama teiginiui. Ketinimo keisti darbą skalė jau buvo naudota tyrime Lietuvoje ir ją gavome išverstą. Pasitenkinimo darbu skalės originalas išverstas ir pasinaudojus kelių ekspertų nuomone, vertimas priimtas kaip tinkamas. Demografinių kintamųjų vertinimo teiginiai ir klausimai aptarti su ekspertais ir buvo patobulinti atsižvelgus į pasiūlymus.

Atlikus tyrimą buvo apskaičiuotas visų naudotų skalių vidinis suderinamumas (Cronbach'o alfa). Duomenys pateikti 3 lentelėje. Matome, kad vidinio suderinamumo rodikliai aukšti. Tik dviejų skalių vidinio suderinamumo rodikliai mažesni nei 0,7, o tai rodo, kad instrumentas tinkamas naudoti..

3 lentelė. Apskaičiuoti klausimyno skalių vidinio suderinamumo rodikliai

Skalė	Vidinis suderinamumas (Cronbach'o alfa)
sistemos atvirumas	0,68
sistemos sudėtingumas	0,87
sistemos formalumas	0,78
sistemos palaikymas	0,73
įvairūs indėliai	0,86
vadovo nusižengimai	0,75
vadovo palaikymas	0,76
vadovo stebėjimas	0,82
pokalbio nemalonumas	0,54
pagarbus grįžtamasis ryšys	0,95
bendradarbiavimas DAV aptarime	0,93
darbo atlikimo – įvertinimo ryšys	0,73
darbo atlikimo įvertinimo – atpildo ryšys	0,83
DAV teisingumas	0,92
ketinimas keisti darbą	0,73
pasitenkinimas darbu	0,79
DAV proceso kintamųjų (1-58 teiginiai) blokas	0,92

2.4. Tyrimo eiga ir duomenų tvarkymas

Tyrimo eiga. Apjungus matavimo skales iš 3 metodikų, buvo sukurta tyrimo anketa, kurią aprašėme ankstesniuose skyriuose. Tyrimas atliktas 2009 metų balandžio-gegužės mėnesiais, vyko 3 savaites. Anketa buvo pateikiama tyrimo dalyviams naudojant interneto tyrimų platformą www.publika.lt. Naudojama patogioji atranka. Išsiųsti elektroniniai laiškai su prašymu dalyvauti tyrime ir nuoroda į anketą. Taip pat, buvo prašoma pateikti informaciją kitiems asmenims, kurių darbo atlikimas buvo aptartas su vadovu per pastaruosius 12 mėnesių. Buvo siekiama paskleisti anketas tiems žmonėms, kurie dirbo organizacijose, turinčiose formalią darbo atlikimo vertinimo sistemą. Buvo išsiųsta apie 80 elektroninių laiškų. Dažniausiai buvo galima stebėti užpildytų anketų pagausėjimą ir anketos peržiūrų

skaičiaus augimą praėjus keletui valandų po laiškų išsiuntimo (kuomet laiškai išsiunčiami darbo metu). Tyrimo anketos pradinis lapas peržiūrėtas 374 kartus, užpildyta 117 anketų, iš kurių 114 – tinkamai. Vidutinė pildymo trukmė 1042 sekundės. Didžioji dauguma užpildė anketą per 600 -1000 sekundžių, tačiau buvo, kurie pildė ilgiau, tikriausiai kartu atlikdami ir darbinės užduotis. Rezultatai gauti MS excel lentelėje.

Duomenų tvarkymas. Tyrimo dalyviams užpildžius anketą, duomenys patekdavo tiesiai į MS excel bylą. Parsisiuntus MS Excel bylą duomenys buvo perkelti į kompiuterinę statistikos programą „SPSS 10.0“. Visi rezultatai buvo užkoduoti skaitinėmis reikšmėmis. Pasinaudojus SPSS 10.0 programos galimybėmis, gauti aprašomosios statistikos duomenys, apskaičiuotos koreliacijos, Cronbach'o alfa tyrimo skalių vidiniam suderinamumui patikrinti, atlikta kai kurių duomenų regresinė analizė, sukurti skalių indeksai, kurie buvo panaudoti tikrinant hipotezes.

REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

3.1. Tyrimo rezultatai

Atsižvelgiant į tai, kad visų naudotų skalių vidinis suderinamumas aukštas, kiekvienai skalei apskaičiavome visų teiginių atsakymų vidurkį, leidžiantį apibūdinti kintamąjį. Toliau skaičiuodami koreliacijas ir atlikdami regresinę analizę naudojome apskaičiuotais skalių įverčių vidurkiais. Kaip pavyzdį pateiksime „sistemos atvirumo“ kintamojo skalės indeksą. Sistemos atvirumo kintamąjį įvertinti naudoti 4 teiginiai. Sistemos atvirumo skalės vidurkis apskaičiuotas sudėjus kiekvieno tyrimo dalyvio šių keturių teiginių atsakymus ir padalinus ir teiginių skaičiaus (t.y. iš 4). Tokia pati procedūra taikyta visoms tyrime naudotoms skalėms.

DAV proceso veiksmų, DAV teisingumo, pasitenkinimo darbu ir ketinimo keisti darbą atsakymų analizė pagal demografines charakteristikas.

Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal lytį buvo toks: 12% tyrimo dalyvių sudarė vyrai, ir 88% - moterys. Didžioji dauguma, net 96% tyrimo dalyvių turėjo aukštąjį išsilavinimą – bakalauro ar magistro laipsnį (atitinkamai – 51% ir 46%), 4 % tyrimo dalyvių turėjo vidurinį išsilavinimą. Dauguma, 90% tyrimo dalyvių, dirba verslo organizacijose, 6% valstybinėse organizacijose, 4% - ne pelno siekiančiose organizacijose. Vidutinis tyrimo dalyvių amžius 29 metai, mažiausias tyrimo dalyvio amžius 21 metai, didžiausias – 57 metai. Į dalies tyrimo dalyvių (21%) pareigas eina kitų asmenų darbo atlikimo vertinimas. Pirmoje lentelėje pavaizduotas tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal organizacijos dydį. Iš jos matome, kad net 82 % tyrimo dalyvių dirbo organizacijose virš 100 žmonių. Net 91% tyrimo dalyvių gavo vidutinio oficialumo (formalumo) lygio ir labai oficialų (formalų) darbo atlikimo vertinimą. Net 91% tyrimo dalyvių nurodė, kad jų darbovietėje atliekamas formalus darbo atlikimo vertinimas.

Atsižvelgiant į rezultatus, atlikome DAV proceso, DAV teisingumo ir nuostatų darbo atžvilgiu rezultatų analizę pagal du kintamuosius – lytį ir pareigas (atlieka ar neatlieka DAV). Analizės rezultatai pateikti 4 lentelėje (vidurkių palyginimo rezultatai pateikti 9 ir 10 prieduose). Gauti statistiškai reikšmingi skirtumai tik tarp vyrų ir moterų. Konkrečiai, moterys vertino DAV pokalbį kaip dažniau nemalonų, nei vyrai. Atsakymai rodo, kad moterys labiau nei vyrai linkusios sieti DAV įvertinimo pasekmes su atlygio padidiniu, paaukštinimo pareigose.

4 lentelė. Tiriamųjų atsakymų vidurkiai, vidurkiai pagal lytį, vidurkių palyginimas, vidurkiai pagal pareigas

Kintamieji	atsakymų vidurkiai			atsakymų vidurkiai	
	bendras	vyrų	moterų	vadovų	nevadov.
sistemos atvirumas	3,85	3,89	3,84	4,00	3,81
sistemos sudėtingumas	2,30	2,71	2,25	2,19	2,34
sistemos formalumas	4,58	4,57	4,58	4,75	4,54
sistemos palaikymas	3,80	3,59	3,83	3,96	3,76
įvairūs indėliai	2,78	2,71	2,79	2,61	2,82
vadovo nusižengimai	2,07	2,07	3,84	1,95	2,10
vadovo palaikymas	3,89	4,03	3,87	3,95	3,87
vadovo stebėjimas	3,81	3,97	3,79	3,80	3,82
pokalbio nemalonumas	2,29	1,90*	2,35*	2,02	2,37
pagarbus grįžtamasis ryšys	4,36	4,60	4,33	4,54	4,31
bendradarbiavimas DAV aptarime	3,95	3,98	3,94	4,03	3,92
darbo atlikimo – įvertinimo ryšys	4,00	4,00	4,00	4,29	3,92
darbo atlikimo įvertinimo – atpildo ryšys	3,39	3,82*	3,33*	3,39	3,38
DAV teisingumas	4,01	3,94	4,02	4,23	3,96
ketinimas keisti darbą	2,60	3,09	2,54	2,50	2,63
pasitenkinimas darbu	3,96	4,04	3,95	4,27	3,88

Pastaba: * T testu nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp atsakymų vidurkių

Tiriant demografinius kintamuosius nustatyta, kad DAV teisingumas yra susijęs su amžiumi. Nustatyta nestipri, tačiau statistiškai reikšminga DAV teisingumo koreliacija su tyrimo dalyvių amžiumi ($r = 0,28$, $p < 0,01$). Priedo, nustatėme, kad egzistuoja koreliacija tarp tyrimo dalyvių amžiaus ir stažo organizacijoje ($r = 0,40$, $p < 0,01$).

Ryšiai tarp DAV proceso veiksnių ir DAV teisingumo. Rezultatai pateikti 5 lentelėje. Skaičiuota Pirsono koreliacija. Pirmiausia, atkreiptinas dėmesys į tai, kad du kintamieji nėra susiję su suvoktu DAV teisingumu – tai sistemos sudėtingumo ir įvairių indėlių kintamieji. Sistemos sudėtingumo kintamąjį atspindi tokie teiginiai kaip, pvz., „darbo atlikimo vertinimo sistema yra per daug sudėtinga, kad ją būtų galima lengvai suprasti“. Įvairių indėlių kintamąjį atspindi teiginys: „mano darbo atlikimą vertina daugiau nei vienas vadovas“.

5 lentelė. DAV proceso teisingumo veiksnių koreliacija su DAV teisingumu

DAV proceso veiksniai	Koreliacija su DAV teisingumu
sistemos atvirumas	0,48**
sistemos sudėtingumas	-0,15
sistemos formalumas	0,33*
sistemos palaikymas	0,55**
įvairūs indėliai	-0,08
vadovo nusižengimai	-0,45**
vadovo palaikymas	0,57**
vadovo stebėjimas	0,65**
pokalbio nemalonusumas	-0,64**
pagarbus grįžtamasis ryšys	0,61**
bendradarbiavimas DAV aptarime	0,76**
darbo atlikimo – įvertinimo ryšys	0,73**
darbo atlikimo įvertinimo – atpildo ryšys	0,49**

Pastaba: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Likusių 11 DAV proceso veiksnių koreliacijos su DAV teisingumu koeficientai svyruoja nuo 0,33 iki 0,76 ir yra statistiškai reikšmingi. Penki didžiausi koreliacijų koeficientai svyruoja nuo 0,64 iki 0,76. Stipriausi DAV teisingumo koreliaciniai sąryšiai yra su (išvardinti silpnėjimo tvarka): bendradarbiavimo DAV aptarime, darbo atlikimo-įvertinimo ryšio, vadovo stebėjimo, pokalbio nemalonusumo ir pagarbaus grįžtamojo ryšio kintamaisiais. Vidutinio stiprumo koreliacijos pasireiškia tarp DAV teisingumo ir vadovo palaikymo bei sistemos palaikymo.

DAV teisingumo ir nuostatų darbo atžvilgiu ryšiai. Rezultatai pateikti 6 lentelėje. Matome, kad DAV teisingumas teigiamai ir statistiškai reikšmingai susijęs su pasitenkinimu darbu. Su ketinimu

keisti darbą koreliacija yra statistiškai reikšminga, neigiama, vidutinio stiprumo. Pasitenkinimo darbu įverčių ir ketinimo keisti darbą koreliacija yra stipri, neigiama ir statistiškai reikšminga. Čekanavičius ir Murauskas (2000) teigia, kad koreliacijos koeficientas nuo 0,7 ir 0,9 rodo stiprų ryšį tarp kintamųjų.

6 lentelė. DAV teisingumo, ketinimo keisti darbą ir pasitenkinimo darbu tarpusavio koreliacijos

	DAV teisingumas	ketinimas keisti darbą	pasitenkinimas darbu
DAV teisingumas	1	- 0,48**	0,58**
ketinimas keisti darbą	-048**	1	- 0,70**

Pastaba: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Priežastiniai ryšiai tarp DAV proceso veiksnių, DAV teisingumo ir nuostatų darbo atžvilgiu.

Atlikta regresinė analizė, kuria siekėme patikrinti, ar DAV proceso veiksniai įtakoja suvoktą DAV teisingumą. Į SPSS 10.0. programą kaip nepriklausomus kintamuosius suvedėme 13 organizacinio teisingumo veiksnių, nurodytų 5 lentelėje, o DAV teisingumą įvedėme kaip priklausomą kintamąjį. Apskaičiuoti tiesinės regresijos rezultatai, naudojant SPSS 10.0 programos „stepwise“ metodą. Organizacinio teisingumo veiksnių įtakos DAV teisingumui rezultatai pateikti 7, 8 ir 9 lentelėse.

7 lentelė. Teisinės regresijos modelio R, R² ir pataisyto R² reikšmės

Modelis	R reikšmės	R ² reikšmės	pataisytos R ² reikšmės
1	0,76	0,58	0,58
2	0,85	0,72	0,71
3	0,88	0,77	0,76
4	0,89	0,78	0,78

8 lentelė. Dispersinės analizės rezultatų lentelė

regresijos modelis	kvadratų suma	reikšmingumo lygmuo
1 regresijos šalutinė	48,02	0,00
	34,59	
2 regresijos šalutinė	57,48	0,00
	25,13	
3 regresijos šalutinė	59,07	0,00
	23,53	
4 regresijos šalutinė	59,90	0,00
	22,71	

9 lentelė. Regresijų modeliai, Beta koeficientai, t reikšmės ir reikšmingumo lygmuo

Modelis	kintamieji	Beta koeficientas	t reikšmė	reikšmingumo lygmuo
1	(konstanta) 1.bendradarbiavimas DAV aptarime	0,76	2,91 12,47	0,004 0,000
2	(konstanta) 1.bendradarbiavimas DAV aptarime 2.darbo atlikimo – įvertinimo ryšys	0,52 0,44	0,712 8,43 7,25	0,49 0,000 0,000
3	(konstanta) 1.bendradarbiavimas DAV aptarime 2.darbo atlikimo – įvertinimo ryšys 3. pokalbio nemalonumas	0,45 0,35 0,27	4,43 7,92 5,95 -5,08	0,000 0,000 0,000 0,000
4	(konstanta) 1.bendradarbiavimas DAV aptarime 2.darbo atlikimo – įvertinimo ryšys 3.pokalbio nemalonumas 4.įvertinimo- atpildo ryšys	0,43 0,30 -0,27 0,13	4,11 7,57 5,12 -5,18 2,53	0,000 0,000 0,000 0,000 0,013

7 lentelėje pateiktos R reikšmės parodo regresijos modelio nepriklausomų kintamųjų susietumo su priklausomu kintamuoju laipsnį. R² reikšmė parodo, kokią procentinę dalį priklausomo kintamojo rezultatų dispersijos paaiškina nepriklausomi kintamieji (Miller, Whicker, 1998, p. 260). Iš 7 lentelės duomenų matome, kad naudingiausias rezultatų interpretavimui gali būti 3 modelis, nes už 4 modelį paaiškina tik 1% mažesnę priklausomo kintamojo rezultatų dispersijos dalį ir leidžia paaiškinti 5% didesnę priklausomo kintamojo rezultatų dispersijos dalį nei 2 modelis. 8 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad regresijos modelių taikymas yra statistiškai pagrįstas. 3 regresijos modelyje (žr. 8 lentelėje) matome, kad didžiąją dalį (77%) DAV teisingumo atsakymų dispersijos paaiškina trys DAV proceso: (1) bendradarbiavimo DAV aptarime, (2) darbo atlikimo – įvertinimo ryšio ir (3) pokalbio nemalonumo kintamieji.

Į tiesinės regresijos analizės lygtį DAV teisingumą kaip nepriklausomą ir pasitenkinimą darbu įvedus kaip priklausomą kintamąjį nustatyta, jog DAV teisingumas paaiškina 34% pasitenkinimo darbu rezultatų dispersijos (skaičiavimai pateikti 6 priede).

Į tiesinės regresijos analizės lygtį DAV teisingumą kaip nepriklausomą ir ketinimą keisti darbą įvedus kaip priklausomą kintamąjį nustatyta, jog DAV teisingumas paaiškina 23% ketinimo keisti atsakymų dispersijos (skaičiavimai pateikti 7 priede).

Atlikome regresijos analizę, siekiant patikrinti sąsajas tarp pasitenkinimo darbu ir ketinimo keisti darbą (pasitenkinimą darbu laikant nepriklausomu kintamuoju). Nustatyta, kad pasitenkinimas darbu paaiškina 49% ketinimo keisti kintamojo rezultatų dispersijos (žr. 8 priede).

3.2. Rezultatų aptarimas

Organizacinio teisingumo reiškinį tyrėme specifinėje srityje – darbo atlikimo vertinime. Šiame darbe nagrinėjome vieną iš daugelio organizacijoms aktualių darbo atlikimo vertinimo sistemos klausimų – darbuotojų reakcijas į įvairius darbo atlikimo vertinimo proceso aspektus. Levy ir Williams (1998) teigia, kad darbuotojų nuostatos ir reakcijos į DAV procesą yra vienas svarbiausių kriterijų, į kurių turi būti atsižvelgta įvertinant DAV sistemos naudingumą. Kiti šiame darbe cituoti autoriai teigia, kad darbuotojų suvoktas DAV teisingumas yra DAV sistemos efektyvumo rodiklis ir viena svarbiausių prielaidų efektyvumui. Teisingumą darbo atlikimo vertinime matavome DAV teisingumo skale. Atsižvelgdami į kitų autorių pateikiamus duomenis, tyrėme tuos darbo atlikimo vertinimo proceso aspektus, kurie mūsų apžvelgtuose tyrimuose turėjo sąsajų su DAV teisingumu. Pasitvirtino mūsų tyrimo loginė schema, kad DAV proceso veiksniai darbo atlikimo vertinime yra reikšmingai susiję su DAV teisingumu. O teisingumas reikšmingai susijęs su nuostatomis darbo atžvilgiu (pasitenkinimo darbu, ketinimu keisti darbą).

Pirmiausia nustatėme, kad ne visi DAV proceso kintamieji tyrime laikyti teisingumo veiksniais yra susiję su DAV teisingumu. Sistemos sudėtingumo ir įvairių indėlių kintamieji nėra statistiškai reikšmingai susiję su DAV teisingumu. Giles su kolegomis, šiuos DAV proceso veiksnius priskyrė procedūros aspektams, kurie nepriklauso nuo vadovo veiksmų (Giles et al., 1997). Konkrečių atsakymų, kodėl galėtų būti toks rezultatas literatūroje neradome. Galima konstatuoti, kad Lietuvos organizacijose šie veiksniai nėra susiję su DAV teisingumu, priešingai nei nurodoma kitų autorių tyrimuose. Šiuos rezultatus būtų galima sieti su lietuviškų organizacijų personalo valdymo egzistuojančiu neaukštu formalizavimo lygiu, kuris kyla tiek iš stambiųjų organizacijų nebuvimo, tiek iš

mažai formalizuotos vadybinės praktikos, ar silpnos komunikacijos darbuotojams apie formaliąją DAV pusę.

Silpniausios DAV teisingumo koreliacijos (nuo 0,33 iki 0,57) buvo su tais DAV proceso veiksniais, kurie apibūdina formaliąją DAV sistemos pusę (sistemos atvirumo, sistemos formalumo, sistemos palaikymo kintamieji) arba nėra tiesiogiai susiję su darbo atlikimo vertinimu (vadovo nusižengimai, vadovo palaikymas). Stipriausios DAV teisingumo koreliacijos (nuo 0,61 iki 0,76) buvo su tais veiksniais, kurie yra glaudžiai susiję su darbo atlikimo vertinimo procesu ir priklauso nuo vadovo (t.y., vadovo stebėjimas, pokalbio nemalonumas, pagarbus grįžtamasis ryšys, bendradarbiavimas DAV aptarime, darbo atlikimo – įvertinimo ryšys). Įdomus koreliacijos stiprumo skirtumas tarp DAV teisingumo ir dviejų veiksnių, kuriuos Giles ir kolegos sieja su skirstymo teisingumo aspektu (Giles et al., 1997). 5 lentelėje matome, kad DAV teisingumo koreliacijos stiprumas su darbo atlikimo – įvertinimo kintamuoju yra 0,73, o su darbo įvertinimo-atpildo ryšio kintamuoju žymiai mažesnis (0,49). Šį skirtumą galima paaiškinti tuo, jog atlikimo-įvertinimo ryšys tiesiogiai priklauso nuo vadovo elgesio (pvz., to, kiek vadovas stebėjo pavaldinio veiklą, kiek palaikymo ir informacijos suteikė pavaldiniui ir kita). O tai, kokį atpildą gauna darbuotojas už gerą darbo atlikimą ir įvertinimą gali tiesiogiai nepriklausyti nuo vadovo (pvz., nėra laisvų pareigų paaukštinimui, arba aukščiausioji vadovybė nusprendė nemokėti premijų darbuotojams), o priklausyti nuo susidariusių aplinkybių, situacinių veiksnių.

Mūsų prielaidas apie DAV proceso veiksnių ryšio stiprumo su DAV teisingumu argumentus bent iš dalies patvirtina regresinės analizės rezultatai. Atlikus regresinę analizę nustatyta, kad trys veiksniai (bendradarbiavimas DAV aptarime, darbo atlikimo – įvertinimo ryšys, pokalbio nemalonumas) paaiškina net 77% DAV teisingumo rezultatų dispersijos. Į regresijos lygtį pridėjus darbo atlikimo įvertinimo – atpildo ryšio kintamąjį rezultatas pagerėtų tik vienu procentiniu punktu. Šie duomenys yra pakankamai iškalbingi. Leidžia daryti išvadą apie tai, kurie DAV proceso veiksniai reikšmingai įtakoja DAV teisingumo suvokimą. DAV teisingumo reakcijos formavimuisi didžiausią įtaką daro darbuotojo sąveika su vadovu vertinamojo pokalbio metu (bendradarbiavimas ir pokalbio (ne)malonumas) ir atitinkantis atliktą darbą įvertinimas (darbo atlikimo- įvertinimo ryšys). Bendradarbiavimo DAV aptarime ir pokalbio nemalonumo kintamuosius, atsižvelgiant į Giles ir kolegų nuomonę (Giles et al., 1997) siejame su sąveikos teisingumo aspektu, o darbo atlikimo – įvertinimo ryšio kintamąjį siejame skirstymo teisingumo aspektu.

Nepaneigiant trijų teisingumo aspektų (skirstymo, procedūros ir sąveikos) naudos, manome, kad geriausiai tyrimo rezultatai atitinka *teisingumo šaltinio modelį*, sukurtą Colquitt (Colquitt, 2001, cit. pg. Greenberg, 2003 p. 182). Pagal teisingumo šaltinio modelį, teisingumo reakcijos kyla ne iš to, kiek

rezultatas yra teisingas (pvz., teisingas įvertinimas, teisingos procedūros), o iš to, kas yra teisingumo šaltinis – vadovas, ar organizacija? Mūsų tyrimo rezultatai rodo, kad suvoktą DAV teisingumą didžiaja dalimi įtakoja DAV proceso veiksniai, sietini su iš vadovo kylančiu sąveikos teisingumu ir iš vadovo kylančiu skirstymo teisingumu, kai tuo tarpu, iš proceso veiksniai, sietini su iš organizacijos kylančiu skirstymo teisingumu sudaro beveik nereikšmingą (1%) papildomą įtaką suvoktam DAV teisingumui. Mūsų gauti rezultatai patvirtina Hartog ir kolegų išsakytą mintį, kad žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai organizacijose gali sukurti ar padėti įsigyti puikius personalo valdymo įrankius ir metodus, tačiau rezultatas stipriai priklauso nuo linijinių vadovų darbo įgyvendinant veiklos valdymą (Hartog et al., 2004). Analizuojant mūsų DAV proceso veiksnius, siejamus su procedūros aspektu matoma įdomi tendencija, kuri, mūsų nuomone, papildo regresinės analizės rezultatus. DAV proceso veiksniai, siejami su iš organizacijos kylančio procedūros aspektu (sistemos atvirumo, sistemos formalumo, sistemos palaikymo) turi siplneses sąsajas su DAV teisingumu, nei DAV proceso veiksniai, siejami su iš vadovo kylančiu procedūros aspektu (vadovo stebėjimo kintamasis) (žr. 3 lentelėje).

Kadangi teisingumo buvimas ar nebuvimas sukelia įvairias pasekmes organizacijoms (Nurse, 2005), mes ištyrėme suvokto DAV teisingumo ir nuostatų darbo atžvilgiu (pasitenkinimo darbu, ketinimo keisti darbą) sąsajas. Koreliacijos koeficientas tarp darbuotojų suvokto DAV teisingumo ir pasitenkinimo buvo identiškasis gautam Giles ir kolegų, t.y. 0,58 (Giles et al., 1997). Taip pat apskaičiavome koreliaciją tarp DAV teisingumo ir ketinimo keisti darbą ($r = -0,48$). Geriausiai šiuos duomenis suprasti padėjo atlikta regresinė analizė. Abiem atvejais DAV teisingumas į regresijos lygtį buvo įvestas kaip nepriklausomas kintamasis, o pasitenkinimo darbu ir ketinimo keisti darbą kintamieji buvo įvesti kaip priklausomi kintamieji. DAV teisingumas lėmė nors ir nedidelę, tačiau reikšmingą dalį tiek pasitenkinimo darbu, tiek ketinimo keisti darbą kintamųjų rezultatų dispersijų, atitinkamai – 34% ir 23%. Tai leidžia daryti išvadą, kad suvoktas DAV teisingumas yra reikšmingas organizacijoms, nes lemia joms svarbias pasekmes. Pasitenkinimas darbus yra bene dažniausiai tiriama ir svarbiausia nuostata darbo atžvilgiu (Fields, 2002).

Atlikome regresijos analizę, siekiant patikrinti sąsajas tarp pasitenkinimo darbu ir ketinimo keisti darbą (pasitenkinimą darbu laikant nepriklausomu kintamuoju). Nustatyta, kad pasitenkinimas darbu paaiškina 49% ketinimo keisti kintamojo rezultatų dispersijos (žr. 8 priede). Tai rodo, kad DAV teisingumo kintamojo įtaka ketinimo keisti darbą kintamajam yra žymiai mažesnė, nei pasitenkinimo darbu kintamojo įtaka.

Netikėtas rezultatas – stipri koreliacija tarp pasitenkinimo darbu ir ketinimo keisti darbą ($r = -0,7$). 2004 metais P. Gaubo atliktame psichologijos bakalauro darbo tyrime nustatyta koreliacija buvo – 0,38 (Gaubas, 2004). Tokio rezultato nesitikėta gauti ir dėl to, kad per pastaruosius pusę metų darbo rinkoje

vyrauja itin neigiamos tendencijos – kiekvieną 2009 metų gegužės mėnesio savaitę atleidžiama apie 6000 darbuotojų, o priimama į darbą tik apie 3000 (www.ldb.lt). Kitos neigiamos darbo rinkos tendencijos pavyzdys – vienas populiariausių Lietuvoje darbo paieškos portalas (www.cv.lt), kuriame per metus darbo skelbimų skaičius sumažėjo apie 3-4 kartus, maždaug nuo 800-1000 skelbimų (2008 metų viduryje) iki maždaug 200-300 skelbimų (2009 metų gegužę). Aiškindami šiuos rezultatus keliame prielaidą, kad pakankamai jaunas tyrimo dalyvių amžius (vidurkis – 29 metai) ir didžiosios daugumos (94%) turimas aukštasis išsilavinimas jiems suteikia tiek pakankamai saugias darbo vietas dabar, tiek stiprų tikėjimą, kad jie sugebėtų susirasti darbą kitur esant reikalui.

Tiriant demografinių kintamųjų įtaką DAV teisingumui nustatyta, kad moterys vertina, kad pokalbio nemalonumas yra dažnesnis lyginant su vyrų atsakymais ir šie skirtumai yra statistiškai reikšmingi. Iš kitos pusės, moterys statistiškai reikšmingai geriau nei vyrai vertina darbo įvertinimo ir atpildo ryšį. Be to, tiriant demografinius kintamuosius nustatyta, kad egzistuoja statistiškai reikšminga, nors ir nedidelė, koreliacija tarp tyrimo dalyvių amžiaus ir suvokto DAV teisingumo ($r = 0,28$). Vienas iš galimų paaiškinimų yra toks, kad skirtinga patirtis ir skirtinga socializacija gali įtakoti normų skirtumus skirtingose grupėse (Greenberg, 2003). O Tai, savo ruožtu, gali keisti žmonių lūkesčius teisingumo atžvilgiu ir keisti reakcijas į neteisingumą. Kalbama, kad jaunesni žmonės labiau linkę neigiamai reaguoti neteisingumą (Greenberg, 2003). Mūsų nustatyta koreliacija tarp amžiaus ir DAV teisingumo atitinka šias mokslininkų prielaidas.

3.3 Tyrimo apribojimai

Klausimyno validumas. Nebuvo patikrintas klausimyne naudotų skalių išorinis validumas, į tai reikia atsižvelgti vertinant šio tyrimo rezultatų ir išvadų pritaikomumą.

Apklausa internetu. Apklausa internetu kelia tyrimo patikimumo klausimų, nes nežinome, koks potencialių tyrimo dalyvių skaičius atsisakė dalyvauti tyrime ir, kodėl nedalyvavo tyrime.? Taip pat sunkiau kontroliuoti informaciją apie tai, kas pildo anketas.

Lytis ir išsilavinimas. Didžioji dauguma mūsų tyrimo dalyvių buvo moterys (net 88%). Kaip teigia Giles su kolegomis, lytis gali būti susijusi su darbo įvertinimu (Giles et al., 1997). Lyties įtaka DAV teisingumo suvokimui šiame darbe buvo ištirta. Palyginus vyrų ir moterų DAV teisingumo įverčius nustatėme, kad jie statistiškai reikšmingai nesiskyrė.

Mūsų tyrime 94% dalyvavusių žmonių turi aukštąjį išsilavinimą, todėl gali būti sunkumų apibendrinant tyrimo rezultatus Lietuvos darbuotojams. Turintys aukštąjį išsilavinimą žmonės gali

turėti skirtingas nuostatas darbo atžvilgiu, skirtingai reaguoti į tuos pačius dalykus, nei žmonės neturintys aukštojo išsilavinimo.

Tyrimo dalyvių atranka. Tyrime naudota patogioji (tikslinė) atranka. Patogioji atranka neleidžia daryti tokių plačių apibendrinimų ir rezultatų pritaikomumo populiacijai, kaip tą leidžia atsitiktinė tyrimo dalyvių atranka. Tyrimo dalyvių atranką būtų galima vadinti tiksline, nes kreipimėsi į tyrimo dalyvius buvo prašoma dalyvauti tų, kurie aptaria savo darbo rezultatus su vadovu.

Tyrimo dalyvių skaičius. Kuo didesnis populiacijos narių skaičius apklausiamas, tuo didesnė tikimybė, kad tyrimo rezultatai atspindės realias populiacijos.

Nuostatos darbo atžvilgiu. Literatūros apžvalgoje minėjome, kad organizacinio teisingumo tyrimuose ieškoma sąsajų ne tik su mūsų tirtomis pasitenkinimo darbu ir ketinimo keisti darbą nuostatomis, bet ir su kitomis nuostatomis, pvz., įsipareigojimu darbu. Platesniam vaizdui apie DAV teisingumo ir pasekmių sąsajas kituose tyrimuose reikėtų praplėsti tiriamų nuostatų skaičių, pvz. pridėdant įsipareigojimo organizacijai, pasitenkinimo vadovavimu nuostatas.

IŠVADOS

1. Egzistuoja teigiamas ryšis ($r = 0,28$, $p < 0,01$) tarp Lietuvos organizacijų darbuotojų amžiaus ir suvokto darbo atlikimo vertinimo teisingumo.
2. Egzistuoja skirtumai tar vyrų ir moterų DAV proceso vertinimo. Moterys vertina, kad darbo atlikimo vertinimas nemalonus dažnesnis, nei remiantis vyrų pasisakymais. Taip pat moterys, lyginant su vyrais, dažniau nurodo, kad jų darbo įvertinimas susijęs su pasekmėmis (atlyginimo padidiniu, paaukštinimu).
3. Didžioji dauguma (11 iš 13) DAV proceso veiksmų yra susiję su DAV teisingumu (r svyruoja nuo 0,33 iki 0,76)
4. Suvoktą DAV teisingumą lemia trys DAV proceso veiksniai - bendradarbiavimas darbo atlikimo vertinimo aptarime, darbo atlikimo vertinimo pokalbio (ne)malonumas ir darbo atlikimo – gauto įvertinimo atitikimas. Pirmieji du veiksniai siejami su iš vadovo kylančiu sąveikos teisingumo aspektu, o trečiasis siejamas su iš vadovo kylančiu skirstymo teisingumu. Šie trys veiksniai paaiškino net 77% DAV teisingumo dispersijos.
5. Lietuvos organizacijų darbuotojų suvoktas darbo atlikimo vertinimo teisingumas nėra susijęs su darbo atlikimo vertinimo sistemos sudėtingumu ir procedūromis, užtikrinančiomis papildomą aukštesniosios vadovybės darbo atlikimo įvertinimo tikslumo kontrolę.
6. Nuostatos darbo atžvilgiu yra susijusios su DAV teisingumu. Ryšys tarp DAV teisingumo ir pasitenkinimo darbu yra stipresnis nei tarp DAV teisingumo ir ketinimo keisti darbą. Pasitenkinimo darbu nuostata stipriau įtakoja ketinimo keisti darbą nuostatą nei DAV teisingumas. Pasitenkinimas darbu lemia pusę ketinimo keisti įverčių dispersijos ir tai rodo, suvokto darbo atlikimo vertinimo teisingumo įtaka ketinimams keisti darbą gali būti ne tiesioginė, o per įtaką pasitenkinimui darbu.
7. Atsižvelgiant į koreliacijų ir regresijos skaičiavimo rezultatus galima teigti, kad geriausiai tyrimo duomenis paaiškina *teisingumo šaltinio* organizacinio teisingumo modelis. Vadovaujantis *teisingumo šaltinio modeliu* (Greenberg, 2003), teisingumo dimensijos išskiriamos ne pagal tai, koks yra teisingumo rezultatas (t.y. teisingas įvertinimas, teisingos procedūros, teisinga sąveika), o pagal tai, kad yra teisingumo šaltinis – vadovas arba organizacija.

LITERATŪRA

- Anabui F., Fell P.* Have you been appraised? A survey of the university administrative staff // *The international journal of educational management*, 2002, Vol. 16, No 6, p. 279-287.
- Anderson N., Sinangil H. K.* Handbook of industrial and organizational psychology: organizational psychology. SAGE, 2001, 480 p.
- Arvey R. D., Murphy K. R.* Performance evaluation in work settings // *Annual review of psychology*, 1998, Vol. 49, p. 141-168.
- Behery M. H., Paton R. A.* Performance appraisal-cultural fit: organizational outcomes within UAE // *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern issues*, 2008, Vol. 1, p. 34-49.
- Berger A. A.* Media and communication research methods: an introduction to qualitative and quantitative approaches. SAGE, 2000, 295 p.
- Boyd N. M., Kyle K.* Expanding the view of performance appraisal by introducing social justice concerns // *Administrative theory & praxis*, 2004, Vol. 26, No 3, p. 249-278.
- Caruth D. L., Humphreys J. H.* Performance appraisal: essential characteristics for strategic control // *Measuring business excellence*, 2008, Vol. 12, No 3, p. 24-32.
- Chellandurai P.* Human resource management in sport and Recreation. *Human kinetics*, 2006, 341 p.
- Cooper C. L., Locke E. A.* Industrial and organizational psychology: linking theory with practice, Wiley-Blackwell, 2000, 356 p.
- Coutts L. M., Schneider F. W.* Police Officer performance appraisal systems. How good they are? // *An International journal of police strategies & Management*, 2004, Vol. 27, No 1, p. 67-81.
- Fields D. L.* Taking the measure at work: a guide to validated scales for organizational research and diagnosis. SAGE, 2002, 327 p.
- Fogler R., Cropanzano R.* Organizational justice in human resource management. SAGE, 1998, p. 278.
- Giles W. F., Findley H. M., Field H. S.* Procedural fairness in performance appraisal: beyond review session // *Journal of business and psychology*, 1997, Vol. 11, No. 4, p. 493-506.
- Greenberg J.* Determinants of perceived fairness of performance evaluations // *Journal of applied psychology*, 1986, Vol. 71, p. 340-342.
- Greenberg J.* Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow // *Journal of management*, 1990, Vol. 16, No 2, p. 399-432.
- Greenberg J.* Organizational Behavior: the state of the science, Lawrence Erlbaum Associates, 2003, 470 p.

Greenberg J., Colquitt J. Handbook of organizational justice. Routledge, 2005, 647 p.

Hartog D. N., Boselie P., Paauwe J. Performance management agenda: A model and research agenda // *Applied psychology: an international review*, 2004, Vol. 53, No 4, p. 556-569.

Haponiemi T. et al. Productivity and employees organizational justice perceptions in long-term care for elderly // *Research in nursing and health*, 2007, Vol. 30, p. 498-507.

Huffman C., Cain L. B. Effects of considering uncontrollable factors in sales force performance evaluation // *Psychology & marketing*, 2000, Vol. 17, No 9, p. 799-833.

Katsanis L. P., Pitta D.A. The performance appraisal process of pharmaceutical product manager in Canada: an empirical study // *Journal of product & brand management*, 1999, Vol 8, No 6, p. 463-487.

Levy P. E., Williams J. R. The role of perceived system knowledge in predicting appraisal reactions, job satisfactions and organizational commitment // *Journal of organizational behavior*, 1998, Vol. 19, p. 56-65.

McKenna E. Business psychology and organisational behavior: a students' handbook, Psychology Press, 2000, 3rd. ed., 698 p.

Miller G., Whicker M. L. Handbook of research methods in public administration, CRC press, 1998, 657 p.

Mueller Ch. W, Lawler E. J. Commitment to nested organizational units: some basic principles and preliminary findings // *Social psychology quarterly*, 1999, Vol. 62, No 4, p.325-345.

Murphy K. R. Perspectives on the relationship between job performance and ratings of job performance // *Industrial and organizational psychology*, 2008, Vol. 1, p. 197-205.

Nurse L. Performance appraisal, employee development and organizational justice: exploring the linkages // *International journal of human resource management*, 2005, Vol. 16, No 7, p. 1176-1194.

Pettijohn & Pettijohn Are performance appraisals a bureaucratic exercise or can they be used to enhance sales-force satisfaction and commitment? // *Psychology & marketing*, 2001, Vol. 18, no 4, p. 337-364.

Spell Ch. S., Arnold T. An appraisal perspective of justice, structure and job control as antecedents of psychological distress // *Journal of organizational behavior*, 2007, Vol. 28, p. 729-751.

Viswesvaran Ch., Ones D.S. Perspective on models of job performance // *International journal of selection and assessment*, 2000, Vol. 8, No 4, p. 216-226.

Whitting H. J., Kline J. B., Sulsky L. M. The performance appraisal congruency scale: an assessment of person-environment fit // *International journal of productivity and performance*, 2008, Vol. 57, No 3, p. 223-236.

Wilson J. P., Western S. Performance appraisal: an obstacle to training and development? // *Journal of European industrial training*, 2000, Vol. 24, No 7, p. 348-390.

Čekanavičius V., Murauskas G. *Statistika ir jos taikymai I*, TEV, 2000, 240 p.

Gaubas P., Pasitenkinimo darbu ir ketinimo keisti darbą ryšio ypatumai, Vilniaus universitetas filosofijos fakultetas bendrosios psichologijos katedra, bakalauro darbas, 2004.

Lazauskaitė-Zabielskė J. Bagdžiūnienė D. Organizacinio teisingumo vaidmuo priimant sprendimus paaukštinti // *Psichologija*, 2008, p. 48-62.

www.cv.lt (peržiūrėta 2009 005 27 d.)

www.ldb.lt (peržiūrėta 2009 05 25 d.)

www.publika.lt (peržiūrėta 2009 05 26d.)

Measures Used in *Journal of Business and Psychology* Article

Respondents used a seven-point Likert scale ranging from *never occurs* (= 1) to *always occurs* (= 7) to indicate the frequency of the activity described by each item.

Scales:

System Openness:

1. I have the right to challenge my performance evaluation when I feel the rating is inaccurate.
2. I am allowed to read the performance appraisal forms which my supervisor fills out about me.
3. I know everything that is in my performance appraisal forms which my supervisor has completed.
4. I can file a protest, should I feel that my performance rating is wrong.

System Complexity:

1. Our appraisal for is very complicated.
2. The appraisal system is too complex for the average employee to understand.
3. The performance appraisal system is just too complex to easily understand.

System Formality:

1. A formal performance evaluation program is conducted at my company.
2. Performance appraisals are conducted at regular intervals.
3. Performance appraisals are conducted at least once a year.

System Commitment:

1. Individuals preparing performance evaluations in my company are familiar with employees' job duties.
2. The company puts forth a great deal of effort to be sure that the appraisal system works well.
3. Supervisors consistently apply the performance standards when preparing our performance evaluations.
4. There seems to be no real commitment from top management toward making the appraisal program successful. (R)
5. Our performance evaluations are based on previously established job duties, standards, and goals.

6. The company introduces the appraisal program in a satisfactory manner.
7. Our performance evaluation system is poorly explained. (R)

Supervisor Malfeasance:

1. My performance is criticized by my supervisor in front of others.
2. My supervisor often changes his or her requirements of me.
3. I make mistakes because my supervisor's expectations of me are not clear.
4. My supervisor tells others of our ratings.

Supervisor Support:

1. My supervisor ensures that I have the materials I need to do the job.
2. My supervisor provides me enough job-related information for me to do my job.
3. Supervision ensures employees have the necessary tools to do their jobs.
4. My supervisor does not let me know that I am performing poorly until it is too late. (R)

Session Unpleasantness

1. My supervisor was critical of my performance during my appraisal.
2. The last appraisal session was upsetting to me.
3. My supervisor embarrasses me when reviewing my performance.

Courteous Session Feedback

1. My supervisor provides performance feedback in polite and courteous manner.
2. My supervisor was candid and frank with me about my performance.
3. Performance feedback was given in polite manner.
4. My supervisor treats me with disrespect during my performance review. (R)

Multiple Inputs:

1. My performance is evaluated by more than one person in supervision.
2. Other management personnel have input as to how I am evaluated.
3. My performance rating is reviewed by higher management to ensure accuracy.

Supervisor Observation:

1. My supervisor has adequately observed my performance during the past year.
2. My supervisor is familiar with all phases of my work.

3. My supervisor observes my performance under both routine and pressured conditions.
4. Discussion and review of my performance is a continuous process that occurs throughout the year and not just at rating time.
5. My supervisor has adequately observed my co-workers work during the year.
6. My supervisor treats me as an individual.

Session Participation:

1. In the appraisal session, my supervisor discussed plans and objectives to improve my performance.
2. I reviewed, with my supervisor, objectives for improvement in the appraisal session.
3. In the appraisal session, my supervisor obtained accurate information about my performance.
4. My supervisor found out how well I thought I was doing my job in the appraisal session.
5. In the appraisal review session, my supervisor asked for my ideas on what I could do to improve company performance.
6. With my supervisor, I resolved difficulties about my duties and responsibilities in the appraisal review session.
7. My supervisor encourages my participation during my performance review session
8. I am allowed to explain the reasons for any performance deficits that I have.
9. My supervisor listens to my objections of his rating of my performance.
10. I am encouraged to express my opinions during the appraisal session.

Appraisal Fairness:

1. My performance has been fairly evaluated.
2. My performance has been accurately evaluated.
3. The good aspects of my performance are recognized by my supervisor.
4. My supervisor is honest and ethical in preparing our performance evaluations.
5. My supervisor is an objective evaluator of my performance.

Job Satisfaction:

1. I am generally satisfied with the kind of work I do in this job.
2. Generally speaking, I am very satisfied with this job.
3. I frequently think of quitting this job. (R)

Performance-Rating Linkage:

1. My performance rating is based on the performance level I achieved this year.
2. The performance areas upon which I am evaluated reflect my true performance.

Rating-Reward Linkage:

1. My salary adjustments have been closely linked to the appraisal I received.
2. Recommendations for everyone's salary raises are based on performance ratings received.
3. Recommendations for promotions are based on performance ratings received.
4. Rewards for are linked to performance evaluations in a timely manner.
5. In my last appraisal session, the supervisor's evaluation of my performance was not as favorable as I had expected it to be. (R)

Favorableness of Performance Appraisal Rating

1. In my appraisal, the supervisor's evaluation of my performance was not as favorable as I had expected it to be. (R)

Note: (R) = Reverse-coded.

Gerbiamieji,

Jeigu jūs darbovietėje vykdomas darbo atlikimo vertinimas ir jūsų darbo rezultatai nors kartą buvo aptariami darbo atlikimo (veiklos) vertinimo pokalbyje – prašytume užpildyti šią anketą. Užpildę šią anketą, jūs padėsite išsiaiškinti, kiek naudinga darbo atlikimo vertinimo sistema organizacijose. Anketos pildymas jums užims tik 8 - 12 minučių. Užtikriname jūsų pateiktos informacijos konfidencialumą – apibendrinti rezultatai bus naudojami magistro darbe. Tyrimą atlieka Vilniaus Universiteto organizacinės psichologijos magistrantas Paulius Gaubas. Iškilus klausimams, susijusiems su šiuo tyrimu prašyčiau kreiptis el. paštu: paulius.gaubas@fsf.vu.lt

Dėkojame už dalyvavimą tyrime.

Įvertinkite teiginiuose įvardintų veiksmų dažnumą prie kiekvieno teiginio apibraudami jūsų nuomonę atspindintį skaičių nuo 1 (reiškia „niekada“) iki 5 (reiškia „visada“).	Niekada				Visada
1. Aš turiu teisę nesutikti su mano darbo atlikimo įvertinimu, kai jaučiu, kad įvertinimas yra netikslus.	1	2	3	4	5
2. Man leidžiama skaityti darbo įvertinimo formas (dokumentus), kuriose vadovas pateikia informaciją apie mane.	1	2	3	4	5
3. Aš žinau viską, kas yra mano įvertinimo formose (dokumentuose), kurias užpildė mano vadovas.	1	2	3	4	5
4. Aš galiu išreikšti raštišką protestą, jei jaučiu, kad mano darbo atlikimo įvertinimas yra neteisingas.	1	2	3	4	5
5. Mūsų įmonėje/ įstaigoje naudojama darbo atlikimo įvertinimo forma (dokumentas) yra labai sudėtinga.	1	2	3	4	5
6. Darbo atlikimo įvertinimo forma (dokumentas) yra per daug sudėtinga, kad ją suprastų kiekvienas darbuotojas.	1	2	3	4	5
7. Darbo atlikimo vertinimo sistema yra per daug sudėtinga, kad ją būtų lengva suprasti.	1	2	3	4	5
8. Įmonėje/įstaigoje, kurioje aš dirbu, veikia oficiali darbo atlikimo (veiklos) vertinimo sistema.	1	2	3	4	5
9. Darbo atlikimo vertinimas atliekamas reguliariai.	1	2	3	4	5
10. Darbo atlikimo vertinimas atliekamas bent kartą per metus.	1	2	3	4	5
11. Asmenys ruošiantys darbo atlikimo vertinimus mano darbovietėje yra susipažinę su darbuotojų darbinėmis pareigomis.	1	2	3	4	5
12. Įmonė/įstaiga stengiasi užtikrinti, kad vertinimo sistema veiktų gerai.	1	2	3	4	5
13. Vadovai tinkamai taiko darbo atlikimo standartus, kai ruošiasi mūsų darbo vertinimams.	1	2	3	4	5
14. Atrodo, jog nėra jokio realaus palaikymo iš aukščiausios vadovybės, kad vertinimo programa (sistema) veiktų sėkmingai. (A)	1	2	3	4	5

Īvertinātie teigumi	Niekada				Visada
Īvertinātie teigumi ir ievērojami daudzi, un katrs no tiem jāvērtē atbilstoši jūsu pieredzei, izvērtējot katru teigumu atsevišķi, sākot ar 1 (nozīmē „nekada”) līdz 5 (nozīmē „visada”).					
15. Mūsu darba atlikuma vērtējumi ir pamatoti, pamatojoties uz standartiem, mērķiem.	1	2	3	4	5
16. Organizācija skaidri izsaka darba atlikuma vērtējuma sistēmu darbiniekiem.	1	2	3	4	5
17. Mūsu darba atlikuma vērtējuma sistēma ir nepietiekami skaidra darbiniekiem. (A)	1	2	3	4	5
18. Mano darba atlikuma vērtēšanu veic vairāki vadītāji.	1	2	3	4	5
19. Citi vadītāji palīdz vērtēt manu darba atlikuma (veikluma).	1	2	3	4	5
20. Mano darba atlikuma vērtējums ir pārbaudīts augstā līmenī, lai nodrošinātu vērtējuma precizitāti.	1	2	3	4	5
21. Vadītājs kritizē manu darba atlikuma citu veidā.	1	2	3	4	5
22. Mano vadītājs bieži maina manus prasības.	1	2	3	4	5
23. Aš darau kļūdas, nes man nēra skaidri vadītāja gaidītais.	1	2	3	4	5
24. Mano vadītājs saka manu darba vērtējumu citiem cilvēkiem.	1	2	3	4	5
25. Mano vadītājs nodrošina, ka es turēšu nepieciešamas darbības atlikuma priekšnosacījumus.	1	2	3	4	5
26. Mano vadītājs nodrošina man pietiekami daudz informācijas, nepieciešamas darba atlikuma veikšanai.	1	2	3	4	5
27. Vadītājs nodrošina, ka darbiniekiem ir pietiekami resursi darba atlikuma veikšanai.	1	2	3	4	5
28. Mano vadītājs neinformē mani, ka es netiekami atlieku uzdevus, lai nodrošinātu kļūdu izlabošanu. (A)	1	2	3	4	5
29. Pēc pabeigtiem darbiem mano vadītājs pietiekami vērtē manu veiklumu.	1	2	3	4	5
30. Mano vadītājs ir zināms par visiem man darba aspektiem.	1	2	3	4	5
31. Mano vadītājs vērtē manu darba atlikuma veiklumu, ņemot vērā apstākļus.	1	2	3	4	5

Įvertinkite teiginiuose įvardintų veiksmų dažnumą prie kiekvieno teiginio apibraudami jūsų nuomonę atspindintį skaičių nuo 1 (reiškia „niekada“) iki 5 (reiškia „visada“).	Niekada				Visada
32. Mano darbo atlikimo nagrinėjimas ir aptarimas yra tęstinis procesas, kuris vyksta metų bėgyje, o ne vien tik vertinimo pokalbio metu.	1	2	3	4	5
33. Mano vadovas pakankamai stebėjo mano kolegų darbą per pastaruosius metus.	1	2	3	4	5
34. Mano vadovas elgiasi su manimi kaip su asmenybe.	1	2	3	4	5
35. Darbo atlikimo vertinimo pokalbio metu vadovas kritiškai vertino mano darbą (veiklą).	1	2	3	4	5
36. Paskutinis darbo atlikimo vertinimo pokalbis mane nuvylė.	1	2	3	4	5
37. Mano vadovas trikdo mane mano darbo atlikimo vertinimo pokalbio metu.	1	2	3	4	5
38. Mano vadovas pasako savo nuomonę apie mano darbo atlikimą mandagiai ir pagarbiai.	1	2	3	4	5
39. Mano vadovas buvo atviras ir nuoširdus kalbėdamas apie mano darbo atlikimą.	1	2	3	4	5
40. Nuomonė apie mano darbo atlikimą buvo išsakyta mandagiai.	1	2	3	4	5
41. Per darbo atlikimo vertinimo pokalbį vadovas su manimi elgiasi nepagarbiai. (R)	1	2	3	4	5
42. Darbo atlikimo vertinimo pokalbio metu vadovas kalbėjo apie planus ir uždavinius, kaip pagerinti mano darbo atlikimą.	1	2	3	4	5
43. Darbo atlikimo įvertinimo pokalbio metu aš aptariau savo darbo tobulinimo uždavinius su savo vadovu.	1	2	3	4	5
44. Darbo atlikimo vertinimo pokalbio metu mano vadovas gavo tikslią informaciją apie mano darbo atlikimą.	1	2	3	4	5
45. Darbo atlikimo vertinimo pokalbio metu mano vadovas sužinojo, kiek gerai, mano manymu, aš atlikau darbą.	1	2	3	4	5
46. Darbo atlikimo vertinimo pokalbio metu mano vadovas prašė išsakyti mintis, kaip aš galėčiau prisidėti prie organizacijos veiklos patobulinimo.	1	2	3	4	5
47. Darbo atlikimo vertinimo pokalbio metu mes su vadovu išsprendėme sunkumus, susijusius su mano pareigomis ir priskirta atsakomybe .	1	2	3	4	5
48. Darbo atlikimo vertinimo aptarimo metu vadovas skatina mano dalyvavimą pokalbyje.	1	2	3	4	5
49. Man yra sudaromos sąlygos paaiškinti savo darbo atlikimo trūkumų priežastis.	1	2	3	4	5

Įvertinkite teiginiuose įvardintų veiksmų dažnumą prie kiekvieno teiginio apibraudami jūsų nuomonę atspindintį skaičių nuo 1 (reiškia „niekada“) iki 5 (reiškia „visada“).	Niekada				Visada
50. Vadovas išklauso mano prieštaravimus dėl, jo pateikto, mano darbo atlikimo įvertinimo.	1	2	3	4	5
51. Aš esu skatinamas išreikšti savo nuomonę per darbo atlikimo vertinimo pokalbį.	1	2	3	4	5
52. Darbo atlikimo įvertinimas pagrįstas šiais metais mano pasiektais rezultatais.	1	2	3	4	5
53. Darbo sritys, kurias įvertino vadovas, atspindi tikrąjį mano darbo (veiklos) atlikimą.	1	2	3	4	5
54. Mano atlygio nustatymas tiesiogiai susijęs su mano darbo atlikimo įvertinimu.	1	2	3	4	5
55. Rekomendacijos dėl kiekvieno darbuotojo darbo užmokesčio padidinimo mūsų įmonėje yra pagrįstos gautais darbo atlikimo įvertinimais.	1	2	3	4	5
56. Rekomendacijos dėl paaukštinimo pareigose mūsų įmonėje yra pagrįstos gautu darbo atlikimo įvertinimu.	1	2	3	4	5
57. Atlygis, susietas su mano darbo atlikimo įvertinimu, yra suteikiamas laiku.	1	2	3	4	5
58. Mano darbo atlikimo vertinimas yra teisingas.	1	2	3	4	5
59. Mano darbo atlikimo vertinimas yra atliktas kruopščiai.	1	2	3	4	5
60. Vadovas pastebi teigiamus mano darbo atlikimo aspektus.	1	2	3	4	5
61. Vadovas yra nuoširdus ir etiškas, atlikdamas mūsų darbo atlikimo įvertinimus.	1	2	3	4	5
62. Mano vadovas yra objektyvus mano darbo (veiklos) vertintojas.	1	2	3	4	5

Įvertinkite, kiek sutinkate, ar nesutinkate su pateiktais teiginiais? Apibraukite jūsų nuomonę atspindintį skaičių nuo 1 (reiškia „visiškai nesutinku“) iki 5 (reiškia „visiškai sutinku“).	nesutinku				sutinku
63. Jokiomis aplinkybėmis aš savo noru neišeisiu iš šios organizacijos. (A)	1	2	3	4	5
64. Planuoju išeiti iš šios organizacijos kaip galima greičiau.	1	2	3	4	5
65. Aš dirbsiu šioje organizacijoje tiek ilgai, kiek bus įmanoma. (A)	1	2	3	4	5
66. Įskaitant viską, aš esu patenkintas (-a) darbu.	1	2	3	4	5
67. Apskritai, aš nemėgstu savo darbo. (A)	1	2	3	4	5
68. Apskritai, dirbti čia man patinka.	1	2	3	4	5
69. Vertindamas mano veiklą, vadovas pateikė ne tokius gerus įvertinimus, kokių aš tikėjausi. (A)	1	2	3	4	5

Žemiau pateiktuose teiginiuose apibraukite tinkamiausią variantą:

70. Lytis: (1) moteris, (2) vyras.

71. Išsilavinimas: (1) vidurinis, (2) profesinis, (3) aukštasis, (4) magistras.

72. Organizacijos dydis: (1) iki 10 darbuotojų, (2) 10–100, (3) 101–500, (4) 501–1000, (5) virš 1000.

73. Organizacijos tipas, kurioje jūs dirbate: (1) valstybinė, (2) verslo, (3) nepelno.

Žemiau pateiktuose teiginiuose atsakymą įrašykite:

74. Amžius, metais (įrašykite): _____.

75. Darbo stažas šioje įstaigoje/organizacijoje, mėnesiais (įrašykite darbo trukmę mėnesiais): _____.

76. Ar jūs pats/pati atliekate pavaldinių darbo atlikimo vertinimus? (1) taip, (2) ne.

Dėkojame už dalyvavimą tyrime.

Pastaba: (A) reiškia, kad naudojama apversta skalė. Apdorojant duomenis, jie buvo atitinkamai perkoduoti.

Laiškas potencialiems tyrimo dalyviams

Laba diena,

Norėčiau paprašyti pagalbos, jūsų ir jūsų draugų.

Aš, Paulius Gaubas, šiuo metu atlieku organizacinės psichologijos magistro darbo tyrimą, kuriuo siekiama išsiaiškinti darbo atlikimo vertinimo sistemų nauda organizacijose, todėl prašyčiau užpildyti anketą (jei jūsų darbo atlikimas/rezultatai aptariami su vadovu (-ais) bent kartą per metus).

Anketos **pildymas užims apie 10 – 15 minučių**. Tyrimas anoniminis, duomenys bus apibendrinti ir panaudoti magistriniame darbe.

Anketą rasite paspaudę ant pažymėtos nuorodos CTRL+ pelės mygtuką arba perkopijavus nuorodą į programos "Internet Explorer" paieškos lauką:

<http://www.publika.lt/lt/apklausa-15-49fe995a3e764.html>

Jei būtų nesunku, prašau, persiųskite šį laišką žmonėms, kurie galėtų užpildyti šią anketą arba galėtų surasti kitus žmones anketai užpildyti. Tyrimas bus atliekamas iki 2009 gegužės 20 dienos, tačiau, kuo anksčiau bus užpildytos anketos, tuo geriau.

Dėkoju už pagalbą!

Vyrų ir moterų suvokto DAV teisingumo įverčių palyginimas (SPSS)

Group Statistics

	LYTIS70	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
DAV_TEIS	1,00	14	3,9429	,6903	,1845
	2,00	100	4,0280	,8780	8,780E-02

Independent Samples Test

	Levene's Test for quality of Variance		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
DAV_TE	,957	,330	-,348	112	,729	514E-02	,2449	-,5704	,4002
Equal variance assumed									
Equal variance not assumed			-,417	19,425	,681	514E-02	,2043	-,5121	,3419

Vadovų ir ne vadovų suvokto DAV teisingumo įverčių palyginimas (SPSS)

Group Statistics

	Vad/Ne_vad	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
DAV_TEIS	1,00	24	4,2333	,5198	,1061
	2,00	90	3,9600	,9178	9,675E-02

Independent Samples Test

	Levene's Test for quality of Variance		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
DAV_TE	7,980	,006	1,397	112	,165	,2733	,1956	-,1142	,6609
Equal variance assumed									
Equal variance not assumed			1,904	65,460	,061	,2733	,1436	,34E-02	,5601

1. Regresinės analizės skaičiavimo SPSS programa rezultatai

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,762 ^a	,581	,578	,5557
2	,846 ^b	,716	,711	,4598
3	,877 ^c	,770	,764	,4157
4	,885 ^d	,783	,775	,4059

a. Predictors: (Constant), BEN_VERT

b. Predictors: (Constant), BEN_VERT, ATL_VERT

c. Predictors: (Constant), BEN_VERT, ATL_VERT, POK_NEML

d. Predictors: (Constant), BEN_VERT, ATL_VERT, POK_NEML, IV_ATPIL

ANOVA^e

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	48,020	1	48,020	155,511	,000 ^a
	Residual	34,585	112	,309		
	Total	82,605	113			
2	Regression	59,133	2	29,567	139,823	,000 ^b
	Residual	23,472	111	,211		
	Total	82,605	113			
3	Regression	63,597	3	21,199	122,684	,000 ^c
	Residual	19,007	110	,173		
	Total	82,605	113			
4	Regression	64,648	4	16,162	98,102	,000 ^d
	Residual	17,957	109	,165		
	Total	82,605	113			

a. Predictors: (Constant), BEN_VERT

b. Predictors: (Constant), BEN_VERT, ATL_VERT

c. Predictors: (Constant), BEN_VERT, ATL_VERT, POK_NEML

d. Predictors: (Constant), BEN_VERT, ATL_VERT, POK_NEML, IV_ATPIL

e. Dependent Variable: DAV_TEIS

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,772	,265		2,909	,004
	BEN_VERT	,821	,066	,762	12,470	,000
2	(Constant)	,167	,235		,712	,478
	BEN_VERT	,554	,066	,515	8,426	,000
	ATL_VERT	,415	,057	,443	7,249	,000
3	(Constant)	1,485	,335		4,432	,000
	BEN_VERT	,484	,061	,449	7,922	,000
	ATL_VERT	,325	,055	,347	5,952	,000
	POK_NEML	-,296	,058	-,273	-5,083	,000
4	(Constant)	1,362	,331		4,114	,000
	BEN_VERT	,458	,061	,425	7,570	,000
	ATL_VERT	,285	,056	,304	5,121	,000
	POK_NEML	-,295	,057	-,272	-5,183	,000
	IV_ATPIL	,113	,045	,128	2,525	,013

a. Dependent Variable: DAV_TEIS

2. Regresinēs analizēs skaičiavimo SPSS programa rezultatai

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,582 ^a	,339	,333	,6653

a. Predictors: (Constant), DAV_TEIS

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,398	1	25,398	57,380	,000 ^a
	Residual	49,573	112	,443		
	Total	74,971	113			

a. Predictors: (Constant), DAV_TEIS

b. Dependent Variable: PASIT_D

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,737	,301		5,779	,000
	DAV_TEIS	,554	,073	,582	7,575	,000

a. Dependent Variable: PASIT_D

3. Regresinēs analizēs skaičiavimo SPSS programa rezultatai

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,478 ^a	,229	,222	,7588

a. Predictors: (Constant), DAV_TEIS

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,128	1	19,128	33,223	,000 ^a
	Residual	64,482	112	,576		
	Total	83,610	113			

a. Predictors: (Constant), DAV_TEIS

b. Dependent Variable: D_KEIT

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,541	,343		13,246	,000
	DAV_TEIS	-,481	,083	-,478	-5,764	,000

a. Dependent Variable: D_KEIT

4. Regresinēs analizēs skaičiavimo SPSS programa rezultātai

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,702 ^a	,493	,488	,5828	2,433

a. Predictors: (Constant), D_KEIT

b. Dependent Variable: PASIT_D

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36,930	1	36,930	108,729	,000 ^a
	Residual	38,041	112	,340		
	Total	74,971	113			

a. Predictors: (Constant), D_KEIT

b. Dependent Variable: PASIT_D

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,698	,175		32,568	,000
	D_KEIT	-,665	,064	-,702	-10,427	,000

a. Dependent Variable: PASIT_D

9 priedas

Vidurkių palyginimas t testu nepriklausomoms imtims: vadovai ir ne vadovai.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SIS_ATVI	Equal variances assumed	,483	,489	,944	112	,347	,1889	,2002	-,2077	,5855
	Equal variances not assumed			1,106	46,689	,274	,1889	,1708	-,1548	,5325
SIS_SUDE	Equal variances assumed	1,078	,301	-,667	112	,506	-,1463	,2195	-,5811	,2885
	Equal variances not assumed			-,717	40,267	,477	-,1463	,2039	-,5584	,2658
SIS_FORM	Equal variances assumed	7,081	,009	1,191	112	,236	,2093	,1757	-,1389	,5574
	Equal variances not assumed			1,752	80,434	,084	,2093	,1195	-2,85E-02	,4470
SIS_PALA	Equal variances assumed	4,319	,040	1,362	112	,176	,1992	,1463	-9,06E-02	,4890
	Equal variances not assumed			1,777	58,791	,081	,1992	,1121	-2,52E-02	,4236
IV_INDEL	Equal variances assumed	,069	,793	-,755	112	,452	-,2185	,2892	-,7916	,3546
	Equal variances not assumed			-,763	36,720	,450	-,2185	,2864	-,7989	,3619
NUSIZENG	Equal variances assumed	8,102	,005	-,841	112	,402	-,1472	,1751	-,4942	,1998
	Equal variances not assumed			-,177	70,339	,243	-,1472	,1251	-,3967	,1022
PALAIKYM	Equal variances assumed	2,091	,151	,531	112	,597	8,611E-02	,1622	-,2354	,4076
	Equal variances not assumed			,496	33,394	,623	8,611E-02	,1735	-,2667	,4389
STEBEJIM	Equal variances assumed	4,672	,033	-,100	112	,920	-1,667E-02	,1663	-,3462	,3128
	Equal variances not assumed			-,117	46,482	,907	-1,667E-02	,1422	-,3029	,2695
POK_NEML	Equal variances assumed	3,264	,073	-1,916	112	,058	-,3426	,1788	-,6969	1,172E-02
	Equal variances not assumed			-2,092	41,230	,043	-,3426	,1637	-,6732	-1,20E-02
GRIZT_RY	Equal variances assumed	6,315	,013	1,077	112	,284	,2250	,2088	-,1888	,6388
	Equal variances not assumed			1,686	94,839	,095	,2250	,1335	-3,99E-02	,4899
BEN_VERT	Equal variances assumed	,463	,498	,571	112	,569	,1044	,1829	-,2579	,4668
	Equal variances not assumed			,645	43,618	,522	,1044	,1619	-,2220	,4309
ATL_VERT	Equal variances assumed	,275	,601	1,780	112	,078	,3694	,2075	-4,18E-02	,7807
	Equal variances not assumed			1,953	41,523	,058	,3694	,1892	-1,25E-02	,7514
IV_ATPIL	Equal variances assumed	,988	,322	,031	112	,975	6,944E-03	,2230	-,4348	,4487
	Equal variances not assumed			,029	33,000	,977	6,944E-03	,2410	-,4833	,4972
DAV_TEIS	Equal variances assumed	7,980	,006	1,397	112	,165	,2733	,1956	-,1142	,6609
	Equal variances not assumed			1,904	65,460	,061	,2733	,1436	-1,34E-02	,5601
D_KEIT	Equal variances assumed	1,156	,285	-,692	112	,490	-,1370	,1981	-,5295	,2554
	Equal variances not assumed			-,751	40,861	,457	-,1370	,1824	-,5054	,2313
PASIT_D	Equal variances assumed	,194	,661	2,152	112	,034	,3963	,1842	3,135E-02	,7612
	Equal variances not assumed			2,265	38,950	,029	,3963	,1749	4,243E-02	,7502

10 priedas

Vidurkių palyginimas t testu nepriklausomoms imtims: vyrai ir moterys.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SIS_ATVI	Equal variances assumed	,244	,622	,192	112	,848	4,786E-02	,2496	-,4467	,5424
	Equal variances not assumed			,175	16,008	,863	4,786E-02	,2730	-,5309	,6266
SIS_SUDE	Equal variances assumed	1,120	,292	1,710	112	,090	,4610	,2696	-7,33E-02	,9952
	Equal variances not assumed			1,477	15,573	,160	,4610	,3121	-,2022	1,1241
SIS_FORM	Equal variances assumed	,000	,988	-,069	112	,945	-1,524E-02	,2196	-,4504	,4199
	Equal variances not assumed			-,066	16,300	,948	-1,524E-02	,2323	-,5069	,4765
SIS_PALA	Equal variances assumed	,383	,537	-1,350	112	,180	-,2453	,1817	-,6054	,1148
	Equal variances not assumed			-1,158	15,527	,264	-,2453	,2118	-,6953	,2047
IV_INDEL	Equal variances assumed	1,099	,297	-,220	112	,827	-7,905E-02	,3601	-,7926	,6345
	Equal variances not assumed			-,228	17,302	,822	-7,905E-02	,3460	-,8081	,6500
NUSIZENG	Equal variances assumed	1,283	,260	-,016	112	,987	-3,571E-03	,2182	-,4359	,4288
	Equal variances not assumed			-,021	21,337	,983	-3,571E-03	,1667	-,3500	,3429
PALAIKYM	Equal variances assumed	2,724	,102	,824	112	,412	,1657	,2012	-,2329	,5643
	Equal variances not assumed			1,108	22,062	,280	,1657	,1496	-,1445	,4759
STEBEJIM	Equal variances assumed	,144	,705	,872	112	,385	,1795	,2059	-,2284	,5875
	Equal variances not assumed			,845	16,536	,410	,1795	,2124	-,2695	,6285
POK_NEML	Equal variances assumed	1,648	,202	-2,023	112	,045	-,4486	,2217	-,8879	-9,28E-03
	Equal variances not assumed			-2,401	19,238	,027	-,4486	,1868	-,8393	-5,78E-02
GRIZT_RY	Equal variances assumed	3,141	,079	1,068	112	,288	,2771	,2594	-,2369	,7912
	Equal variances not assumed			1,962	40,567	,057	,2771	,1412	-8,17E-03	,5625
BEN_VERT	Equal variances assumed	,114	,736	,175	112	,862	3,971E-02	,2274	-,4109	,4903
	Equal variances not assumed			,208	19,266	,838	3,971E-02	,1914	-,3604	,4399
ATL_VERT	Equal variances assumed	3,993	,048	,000	112	1,000	,0000	,2614	-,5180	,5180
	Equal variances not assumed			,000	15,085	1,000	,0000	,3265	-,6955	,6955
IV_ATPIL	Equal variances assumed	4,892	,029	1,800	112	,075	,4914	,2730	-4,96E-02	1,0324
	Equal variances not assumed			2,468	22,635	,022	,4914	,1991	7,921E-02	,9036
DAV_TEIS	Equal variances assumed	,957	,330	-,348	112	,729	-8,514E-02	,2449	-,5704	,4002
	Equal variances not assumed			-,417	19,425	,681	-8,514E-02	,2043	-,5121	,3419
D_KEIT	Equal variances assumed	4,659	,033	2,305	112	,023	,5552	,2409	7,791E-02	1,0326
	Equal variances not assumed			1,838	15,060	,086	,5552	,3021	-8,85E-02	1,1990
PASIT_D	Equal variances assumed	,297	,587	,404	112	,687	9,429E-02	,2333	-,3680	,5565
	Equal variances not assumed			,388	16,452	,703	9,429E-02	,2428	-,4192	,6078