

Organizacijos teisingumas: nuo atskirų sprendimų teisingumo iki teigiamų darbuotojo nuostatų

Straipsnyje nagrinėjamas darbuotojų suvokiamas organizacijos teisingumas, jo prielaidos ir vaidmuo organizacijoje. Remiantis Lietuvoje atlikto empirinio tyrimo duomenimis, pristatomos organizacijos teisingumo sąsajos su žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų teisingumu ir nuostatomis darbo, vadovo ir organizacijos atžvilgiu.

Raktiniai žodžiai: organizacijos teisingumas, darbuotojo nuostatos, žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų teisingumas.

The paper presents an empirical study aimed at analysing the antecedents and role of perceived overall justice in organization. The results of the study show overall justice to be predicted by perceived fairness of various human resource management decisions, and to be related to attitudes towards job, supervisor, and organization.

Keywords: overall justice of organization, employees' attitudes, fairness of human resource management decisions.

Įvadas

Po keletą dešimtmečių truncančių teisingumo organizacijoje tyrimų teisingo elgesio su darbuotojais svarba jau nėra abejojama. Tyrimai vienareikšmiškai atskleidžia, kad jei su darbuotojais elgiamasi teisingai, jie pasižymi teigiamomis nuostatomis ir elgesiu organizacijos, vadovų ir paties darbo atžvilgiu. Ir priešingai, jei su darbuotojais elgiamasi neteisingai, jie ne tik pasižymi mažiau teigiamomis nuostatomis, bet ir yra labiau linkę elgtis destruktiviai organizacijoje bei ją palikti (Colquitt ir kt., 2001). Darbuotojai mieliau renkasi dirbti organizacijose, kuriose su jais elgiamasi teisingai (Rupp, Cropanzano, 2002), o neteisingai besielgiančios ilgainiui žlunga (Sheppard et al., 1992). Nepaisant to, kad organizacijos suvokiamos kaip sava-

rankiški socialiniai veikėjai, galintys elgtis su darbuotojais teisingai arba neteisingai (Cropanzano ir kt., 2004), beveik nesama tyrimų, kurie nagrinėtų organizacijos kaip visumos teisingumą.

Organizacijos teisingumas (angl. *overall justice of organization*) yra apibrėžiamas kaip darbuotojo suvokiamas organizacijos elgesio su juo teisingumas (Ambrose, Schminke, 2009). Jį formuoja skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo vertinimai (Ambrose et al., 2015). Skirstymo teisingumas (angl. *distributive justice*) – tai darbuotojo atžvilgiu priimamų sprendimų suvokiamas teisingumas; procedūros teisingumas (angl. *procedural justice*) – sprendimams priimti taikomų procedūrų suvoktas teisingumas; sąveikos teisingumas (angl. *interactional justice*) apima tarpasmeninio elgesio, priimant sprendimus,

suvokiamą teisingumą (Colquitt, Greenberg, 2004). Tyrimai paprastai nagrinėja kiekvieno jų santykinę svarbą organizacijos teisingumui (pvz., Holtz, Harold, 2009), siekiant nustatyti, kas turi didesnę įtaką darbuotojo suvokiamam organizacijos teisingumo vertinimui – teisingi sprendimai, teisingos procedūros ar teisingas tarpasmeninis elgesys. Kadangi darbuotojas kasdien susiduria su daugeliu jo atžvilgiu priimamų sprendimų, kyla klausimas, ar skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo indėlis į organizacijos teisingumą visuomet yra vienodas, ar priklauso nuo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų, kuriuose yra suformuojami. Ar, pavyzdžiui, neteisingas darbo užmokestis, ar neteisinga asmeninė dovana vienodai mažina suvokiamą organizacijos elgesio su darbuotoju teisingumą, o teisingos veiklos vertinimo ir paaugstinimo pareigose procedūros vienodai jį didina?

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

Nepaisant vis stiprėjančios nuomonės, kad suvoktas organizacijos teisingumas tiksliau atspindi teisingumo organizacijoje

sampratą ir nusako darbuotojų reakcijas (Ambrose ir kt., 2015; Colquitt, Shaw, 2005), jo prielaidas ir vaidmenį organizacijoje nagrinėjančių tyrimų vis dar trūksta. Tuo tarpu teisingumo prielaidų ir vaidmens analizė yra svarbiausi teisingumo organizacijoje srities klausimai (Hollensbe ir kt., 2008). Todėl buvo keliami **tyrimo problema**, kaip organizacijos teisingumas priklauso nuo atskirų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų teisingumo bei kokią vaidmenį jis atlieka darbuotojų nuostatų atžvilgiu. **Tyrimo objektas** – organizacijos teisingumas.

Tyrimo tikslas – nustatyti suvokto organizacijos teisingumo prielaidas ir sąsajas su darbuotojų nuostatomis darbo, vadovų ir organizacijos atžvilgiu Lietuvos organizacijose. Keliami **uždaviniai**: 1) nustatyti, kaip skirtingų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų suvoktas skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumas formuoja darbuotojų suvokiamą organizacijos teisingumą; 2) įvertinti suvokto organizacijos teisingumo sąsajas su pasitenkinimu darbu, pasitikėjimu vadovu, įsipareigojimu organizacijai ir ketinimu ją palikti.

Straipsnis parengtas remiantis šiais **tyrimo metodais**: sisteminė mokslinės literatūros analizė, anketine apklausa, statistine tyrimo duomenų analize bei gautų rezultatų interpretacija.

Organizacijos teisingumo samprata ir prielaidos

Organizacijos teisingumo samprata remiasi socialinės visumos (angl. *social entity*) požiūriu ir visumos paradigma (angl. *entity paradigm*), teigiančiais, kad darbuotojai suformuoja visuminį tam tikro socialinio objekto (šiuo atveju – organizacijos)

teisingumo vertinimą (Cropanzano et al., 2001; Sheppard et al., 1992). Tiek klasikinės teisingumo teorijos (Leventhal, 1976; 1980), tiek šiuolaikiniai tyrėjai (Ambrose, Schminke, 2009; Colquitt, Shaw, 2005) teigia, kad organizacijos teisingumas priklauso nuo skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo tipų. Vis dėlto iki šiol teisingumo tipų ir organizacijos teisingumo sąsajos nagrinėtos tik keliuose tyrimuose – analizuota santykinė teisingumo tipų svarba formuojant organizacijos teisingumą. Kitais žodžiais tariant, tyrimais buvo siekiama nustatyti, kas turi didesnę įtaką organizacijos teisingumo vertinimui: teisingi sprendimai, teisingos procedūros ar teisingas tarpasmeninis elgesys. Deja, atliktų tyrimų rezultatai nevienareikšmiai. Pavyzdžiui, T. Kimas ir K. Leungas (2007) nustatė, kad teisingumas priklauso nuo skirstymo, sąveikos ir procedūros teisingumo, tačiau šie ryšiai, išskyrus procedūros teisingumą, skiriasi priklausomai nuo šalies kultūros. M. L. Ambrose ir M. Schminke (2009) bei C. D. Beugré ir R. A. Baronas (2001) nustatė, kad tik procedūros ir sąveikos teisingumas leidžia prognozuoti organizacijos teisingumą. D. A. Joneso ir M. L. Martenso (2007) tyrimas parodė, kad labiausiai organizacijos teisingumas priklauso nuo sąveikos ir kiek mažiau nuo skirstymo teisingumo, o procedūros teisingumo ir organizacijos teisingumo sąsajų nustatyta nebuvo. Galiausiai, B. C. Holtzas ir C. M. Haroldas (2009) nustatė, kad organizacijos teisingumui didžiausią įtaką turi atitinkamai tarpasmeninis, skirstymo ir procedūros teisingumas. Visi minėti tyrimai rodo, jog nors nuo teisingumo tipų priklauso organizacijos teisingumas, šių ryšių stiprumas nėra aiškus.

Nevienareikšmius tyrimų rezultatus, rodančius skirtingą skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo indėlį į organi-

zacijos teisingumą, galima aiškinti keliomis priežastimis.

Pirma, G. S. Leventhalio ir kt. (1980) teigimu, procedūrų teisingumas turi mažesnės įtakos organizacijos teisingumui nei skirstymo teisingumas dėl to, kad darbuotojai išmano tik tas organizacijoje taikomas procedūras, su kuriomis tiesiogiai susiduria. Tačiau darbuotojai paprastai geriau žino galutinius skirstymo rezultatus. Be to, kol organizacijoje atliekami skirstymai atitinka darbuotojų lūkesčius, procedūromis paprastai domimasi mažai arba nesidomima visai, patikint jais administruojantiems asmenims.

Antra, E. A. Lindo (2001) nuomone, vertinant organizacijos teisingumą, daugiausia dėmesio skiriama tai informacijai apie teisingumą, kuri pasiekia individą pirmiausia ir, pasak K. van den Boso ir kt. (1998), yra suprantamiausia.

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

Atsižvelgiant į išdėstytas priežastis, numanu, kad skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo vaidmuo, formuojant organizacijos teisingumą, priklausys nuo konteksto, ką nurodo ir keletas autorių. Pavyzdžiui, D. A. Jonesas ir M. L. Martensas (2007) tyrė profsąjungoms priklausančius darbuotojus, kuriems buvo sumažintas darbo užmokestis ir kurie manė, jog vadovybė

elgiausi su jais nepagarbiai, todėl organizacijos teisingumui didžiausios įtakos turėjo skirstymo ir sąveikos teisingumas, o mažiausiai – procedūros teisingumas.

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

Organizacijos teisingumo vaidmuo organizacijoje

Teisingumo svarba organizacijoje paprastai grindžiama jo sąsajomis su darbuotojų nuostatomis bei elgesiu darbo, vadovų ir organizacijos atžvilgiu. Pirmuosiuose teisingumo modeliuose organizacijos teisingumas apibrėžiamas kaip tarpinis kintamasis tarp skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo tipų ir reakcijų į teisingumą

(Leventhal, 1980). Nūdienos tyrėjai taip pat teigia, kad organizacijos teisingumas atlieka tiesioginį vaidmenį sąlygodamas darbuotojų nuostatas ir elgesį, o skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumas atlieka netiesioginį vaidmenį formuodami organizacijos teisingumą (Colquitt, Shaw, 2005). Pavyzdžiui, M. L. Ambrose ir M. Schminke (2009) nustatė, kad organizacijos teisingumas yra tarpinis kintamasis tarp skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo bei darbuotojų darbo atlikimo ir pasitenkinimo juo, įsipareigojimo organizacijai, ketinimo išeiti ir pilietiško elgesio. Minėtais autoriais pasekė D. A. Jonesas ir M. L. Martensas (2009), kurie nustatė, kad organizacijos teisingumas yra tarpininkas tarp skirstymo, procedūros, tarpasmeninio ir informacinio teisingumo tipų ir suvoktos vadovybės paramos, emocinio įsipareigojimo organizacijai, pasitenkinimo darbu, pasitikėjimo vadovybe bei ketinimo išeiti.

Tačiau apžvelgus atliktus tyrimus lieka neaišku, ar atskiri teisingumo tipai formuoja organizacijos teisingumą, o šis turi įtakos darbuotojų reakcijoms, ar atskiri teisingumo tipai ne tik formuoja organizacijos teisingumą, bet ir lemia darbuotojų reakcijas. Nors E. A. Lindas (2001) teigia, kad kartą suformuotas organizacijos teisingumo vertinimas sudaro kontekstą vėlesniems teisingumo vertinimams ir reakcijoms į jį, esama tyrimų (Holtz, Harld, 2009), rodančių, kad organizacijos teisingumo vertinimai kinta taip pat kaip ir atskirų teisingumo tipų. M. L. Ambrose ir M. Schminke (2009) nuomone, konkreti (ne)teisingumo patirtis ir toliau gali daryti įtaką teisingumo vertinimams, todėl tarp teisingumo tipų ir organizacijos teisingumo vyksta nuolatinė sąveika. Pačių autorių tyrimas patvirtino pilnos ir dalinės organizacijos teisingumo tarpinės įtakos modelius. D. A. Joneso ir M. L. Martenso (2009)

tyrimas taip pat parodė, kad nors organizacijos teisingumas turi pilną tarpinę įtaką tarp skirstymo teisingumo ir suvoktos vadovybės paramos, tačiau tarp skirstymo teisingumo ir pasitenkinimo darbu bei emocinio įsipareigojimo organizacijai atlieka tik dalinio tarpininko vaidmenį. Be to, suvokto informacinio ir tarpasmeninio teisingumo atžvilgiu gautas atvirksčias rezultatas: organizacijos teisingumas turi dalinę tarpinę įtaką suvoktai vadovybės paramai ir pilną tarpinę įtaką pasitenkinimui darbu. Procedūros teisingumas nebuvo susijęs su organizacijos teisingumu, tačiau buvo tiesiogiai susijęs su emociniu įsipareigojimu ir pasitenkinimu darbu. Minėtų autorių teigimu, pilna tarpinė organizacijos teisingumo įtaka yra mažiau tikėtina tais atvejais, kuomet teisingumo tipų ir nuostatų bei elgesio, kaip reakcijų į juos, objektas yra vienodai konkretus, pavyzdžiui, darbo atlikimo vertinimo teisingumas ir nuostatos darbo atlikimo vertinimo atžvilgiu. Tai atitinka J. A. Colquitto ir J. C. Shawo (2005) siūlymą sulyginti reiškinius, kurių tarpusavio sąsajos matuojamos pagal lygį. Jei yra vertinamos globalios darbuotojų nuostatos ar elgesys, pavyzdžiui, įsipareigojimas organizacijai, ketinimas ją palikti ar darbo atlikimas yra reikalingas organizacijos teisingumo matavimas. Taigi, dalinė organizacijos teisingumo įtaka gali būti labiau tikėtina, kuomet yra siejami konkrečiau rezultato, proceso ar sąveikos teisingumo vertinimai (pvz., darbo atlikimo vertinimo teisingumas) su konkrečiomis nuostatomis to proceso, rezultato ar tarpasmeninės sąveikos atžvilgiu (pvz., pasitekinimu darbo atlikimo vertinimu) nei su globaliomis nuostatomis (pvz., įsipareigojimu organizacijai).

Kadangi atlikti tyrimai nepateikia vienareikšmio atsakymo, šiame tyrime keliamą prielaidą, kad organizacijos teisingumo vaidmuo gali priklausyti nuo konteksto.

Kai kuriais atvejais net ir pavienių įvykių (ne)teisingumas gali turėti tiesioginės įtakos darbuotojų reakcijoms. Pavyzdžiui, neteisingas darbuotojų mokesčio sumažinimas gali paskatinti darbuotoją palikti organizaciją nepriklausomai nuo to, kad iki tol ji buvo vertinama kaip teisinga. Šiai minčiai pritarė ir J. Choi (2008), teigdamas, jog svarbu įvertinti, kaip tam tikrų sprendimų ir organizacijos teisingumo vertinimai veikia tam tikru momentu nusakydami darbuotojų reakcijas. Deja, iki šiol atskirų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų teisingumo tipų ir organizacijos teisingumo vertinimai bei darbuotojų reakcijos į juos buvo nagrinėjami atskirai ir kol kas esama tik vieno juos vienijančio tyrimo. Pats J. Choi (2008) nustatė, kad organizacijos teisingumas moderuoja ryšį tarp veiklos vertinimo teisingumo ir įsipareigojimo organizacijai bei pilietiško elgesio jos atžvilgiu, o vadovo teisingumo vertinimas – tarp veiklos vertinimo teisingumo ir pasitikėjimo vadovais bei pilietiško elgesio jų atžvilgiu. Tačiau lieka neaišku, kaip darbuotojai reaguoja į kitus žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimus.

Apibendrinant, nors ir sutariama, kad organizacijos teisingumas atlieka tarpinio kintamojo vaidmenį tarp atskirų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose vertinimų ir darbuotojų nuostatų bei elgesio darbo, vadovų ir organizacijos atžvilgiu, esama vos poros tai patvirtinančių tyrimų. Be to, lieka neaišku, ar organizacijos teisingumo sąsajos yra vienodos su visų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų teisingumu, atsižvelgiant į tai, kad darbuotojai nuolatos susiduria su įvairiais jų atžvilgiu priimamais sprendimais. Todėl šiame tyrime nagrinėsime organizacijos teisingumo kaip tarpininko vaidmenį tarp skirtingų žmogiškųjų išteklių valdymo

sprendimų (veiklos vertinimo, darbo užmokesčio, papildomo atlygio, tobulėjimo galimybių) ir darbuotojų nuostatų darbo vadovų ir organizacijos atžvilgiu.

Tyrimo metodika

Tyrimo dalyviai. Tyrime dalyvavo 474 darbuotojai iš įvairių Lietuvos organizacijų. 218 tyrimo dalyvių tyrimo metu dirbo viešajame sektoriuje, 253 – privačiajame, 3 tyrimo dalyviai sektoriaus nenurodė. 143 (30,2 %) tyrimo dalyviai buvo vyrai, 331 (69,8%) – moterys. Vidutinis tyrimo dalyvių amžius – 39,8 metų (SD = 12,52). Tyrime dalyvavo 120 (25,3 %) vadovaujančių darbuotojų ir 354 (74,7 %) nevadovaujantys darbuotojai. 378 (79,8 %) tyrimo dalyviai turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 50 (10,5 %) – aukštąjį neuniversitetinį, 46 (9,7 %) – vidurinį. Vidutinė darbo organizacijoje trukmė – 8,6 metų (SD = 8,51), vidutinė pareigų ėjimo trukmė – 6,1 metų (SD = 6,46).

Kintamieji ir jų vertinimo būdai

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

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

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

Sąveikos teisingumas vertintas prašant nurodyti 7 balų skalėje (1 – labai neteisingai, 7 – labai teisingai), kiek teisingai ar neteisingai elgėsi sprendimą dėl veiklos vertinimo / darbo užmokesčio / papildomo atlygio / tobulėjimo galimybių priėmęs asmuo (iš viso 4 teiginiai). Konkretaus sprendimo sąveikos teisingumo įvertis atitinka teiginio įvertį.

Pasitenkinimui darbu vertinti buvo taikoma R. P. Quinno ir G. L. Staineso (1979, cit. pgl. Cook et al., 1981) bendro pasitenkinimo darbu vertinimo skalė, kurią sudaro 5 teiginiai, pavyzdžiui, „Jei Jūs galėtumėte pasirinkti kokį tik norite darbą, koks būtų Jūsų pasirinkimas?“. Atsakymai į kiekvieną teiginį gali svyruoti nuo 1 iki 5 balų, kiekvienam respondentui skaičiuojamas atsakymų balų vidurkis, kuris svyruoja nuo 1 iki 5 balų. Pasitenkinimo darbu skalės reikšmė šiame tyrime lygi 0,812.

Pasitikėjimui vadovu vertinti buvo naudojamos D. Scotto (1980) skalė, sudaryta iš 5 teiginių, pavyzdžiui, „Aš galiu tikėtis vadovo pagalbos, jei turiu sunkumų darbe“.

Atsakymai į kiekvieną teiginį vertinami balais nuo 1 – visiškai nesutinku iki 7 – visiškai sutinku. Individualus pasitikėjimo vadovu rodiklis – atsakymų į visus teiginius vidurkis, svyruojantis nuo 1 iki 7. Pasitikėjimo vadovu skalės Cronbacho α reikšmė šiame tyrime – 0,945.

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

Ketinimą išeiti vertino C. Cammannas ir kt. (1979, cit. pgl. Cook et al., 1981) ketinimo išeiti vertinimo skale. Ją sudaro 3 teiginiai: „Kiek tikėtina, kad Jūs aktyviai ieškosite naujo darbo kitais metais?“, „Aš dažnai galvoju apie išėjimą iš darbo“ ir „Tikriausiai ieškosiu naujo darbo kitais metais“. Pirmasis teiginys vertinamas skale nuo 1 iki 7, kur 1 – visiškai netikėtina, 3 – iš dalies tikėtina, 5 – gana tikėtina, 7 – labai tikėtina. Kiti du teiginiai vertinami 7 balų skale, kur 1 – visiškai nesutinku, 7 – visiškai sutinku. Ketinimo išeiti rodiklis skaičiuojamas įvertinant teiginių vidurkį ir svyruoja nuo 1 iki 7 balų. Ketinimo išeiti skalės Cronbacho α reikšmė – 0,829.

Gauti autorių leidimai šiame darbe taikyti jų sudarytas skales. Verčiant teiginius į lietuvių kalbą taikytas dvigubo vertimo

metodas, konsultuojantis su lietuvių kalbos specialistais.

Tyrimo eiga. Tyrimas buvo atliekamas anketinės apklausos būdu. Tyrimui buvo atrinkti darbuotojai, kurių atžvilgiu per pastaruosius metus buvo priimti sprendimai dėl veiklos vertinimo, darbo užmokesčio, papildomo atlygio ir galimybės tobulėti. Tyrimo anketos dalyviams buvo pateikiamos tiesiogiai arba el. paštu, gavus darbuotojo sutikimą dalyvauti tyrime. Tiriant organizacijos darbuotojų grupę, tyrimas buvo atliekamas gavus vadovo sutikimą. Vidutinė klausimyno pildymo trukmė – 30 minučių.

Duomenų analizė. Duomenys analizuoti statistiniu programiniu SPSS 20.0.0 paketu. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika pateikta nurodant vidurkių (M) ir standartinių nuokrypių (SD) reikšmes. Tyrimo instrumentų patikimumas tikrintas vidinio suderinamumo metodu (Cronbacho α reikšmės). Kintamųjų sąsajoms nustatyti buvo taikomas Pearsono koreliacijos koeficientas, kintamųjų prognostinėms galimybėms įverti buvo sudaromi daugialypės tiesinės regresijos modeliai, o tarpinė kintamųjų priklausomybė vertinta taikant SPSS funkcinę programą PROCESS (Hayes, 2012).

Rezultatai

Organizacijos teisingumo, žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo, pasitenkinimo darbo, pasitikėjimo vadovu, įsipareigojimo organizacijai ir ketinimo ją palikti aprašomoji statistika ir tarpusavio koreliacijos pateikiamos 1 lentelėje.

1 lentelė

Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika ir tarpusavio koreliacijos

Kintamieji	N	M	SD	VV SKT	DU SKT	PA SKT	TG SKT	VV PT	DU PT	PA PT	TG PT	VV SAT	DU SAT	PA SAT	TG SAT	OT	PD	PV	IO
VV SKT	474	5,192	1,403																
DU SKT	471	4,331	1,706	0,532**															
PA SKT	262	4,481	1,704	0,427**	0,520**														
TG SKT	452	4,903	1,653	0,615**	0,399**	0,470**													
VV PT	464	5,088	1,391	0,754**	0,524**	0,502**	0,466**												
DU PT	459	4,590	1,478	0,511**	0,763**	0,438**	0,508**	0,494**											
PA PT	260	4,635	1,350	0,419**	0,524**	0,789**	0,437**	0,535**	0,495**										
TG PT	450	4,951	1,478	0,491**	0,252**	0,388**	0,749**	0,506**	0,389**	0,468**									
VV SAT	466	5,285	1,606	0,760**	0,511**	0,438**	0,553**	0,683**	0,471**	0,449**	0,393**								
DU SAT	465	4,581	1,574	0,564**	0,869**	0,430**	0,451**	0,503**	0,811**	0,493**	0,301**	0,561**							
PA SAT	262	4,581	1,574	0,492**	0,546**	0,846**	0,495**	0,535**	0,518**	0,809**	0,437**	0,504**	0,514**						
TG SAT	452	5,069	1,545	0,574**	0,384**	0,519**	0,847**	0,513**	0,459**	0,564**	0,814**	0,507**	0,406**	0,576**					
OT	472	4,711	1,403	0,483**	0,390**	0,493**	0,585**	0,489**	0,495**	0,517**	0,567**	0,422**	0,397**	0,575**	0,640**				
PD	474	3,546	1,047	0,418**	0,337**	0,447**	0,444**	0,509**	0,269**	0,315**	0,443**	0,303**	0,263**	0,440**	0,499**	0,522**			
PV	474	5,078	1,405	0,359**	0,167**	0,484**	0,377**	0,413**	0,277**	0,580**	0,453**	0,370**	0,167**	0,496**	0,450**	0,616**	0,439**		
IO	472	4,707	1,163	0,442**	0,332**	0,435**	0,553**	0,473**	0,464**	0,517**	0,562**	0,318**	0,323**	0,514**	0,617**	0,820**	0,602**	0,598**	
KI	472	2,989	1,514	-0,253**	-0,105*	-0,272**	-0,254**	-0,398**	-0,074	-0,110	-0,348**	-0,239**	-0,094*	-0,166**	-0,273**	-0,486**	-0,526**	-0,444**	-0,473**

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

Paaiškinimai: VV – veiklos vertinimas; DU – darbo užmokestis; PA – papildomas atlygis; TG – tobulėjimo galimybė; SKT – skirstymo teisingumas; PT – procedūros teisingumas; SAT – sąveikos teisingumas; OT – organizacijos teisingumas; PD – pasitenkinimas darbu; PV – pasitikėjimas vadovu, IO – įsipareigojimas organizacijai, KI – ketinimas išeiti.

Organizacijos teisingumo prielaidos

Organizacijos teisingumo ir žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo sąsajos buvo vertinamos taikant daugialypės tiesinės regresinės analizės metodą. Pirmiausia į modelius buvo įtraukti socialiniai demografiniai (lytis, amžius, išsilavinimas, statusas, pareigų ėjimo trukmė, darbo užmokestis) ir organizacijos (organizacijos dydis ir tipas) kintamieji, atsižvelgiant į metaanalitinių tyrimų rezultatus (Colquitt et al., 2001), rodančius galimas jų sąsajas su teisingumo vertinimais. Tuomet į modelius įtraukti žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros arba sąveikos teisingumas.

Daugialypės regresinės analizės rezultatai pateikti 2–4 lentelėse.

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

Iš 2 lentelėje pateiktų daugialypės regresinės analizės rezultatų matyti, jog organizacijos teisingumą geriausiai numato tobulėjimo galimybės suvoktas skirstymo teisingumas, kiek mažiau – darbo užmokesčio ir papildomo atlygio suvoktas skirstymo teisingumas ir mažiausiai – nuo veiklos vertinimo suvoktas skirstymo teisingumas.

Organizacijos teisingumą stipriausiai prognozuoja suvoktas tobulėjimo galimybės procedūros teisingumas, kiek mažiau – suvoktas papildomo atlygio procedūros teisingumas, dar mažiau – suvoktas

veiklos vertinimo procedūros teisingumas, o su suvoktu darbo užmokesčio procedūros teisingumu sąsajų nustatyta nebuvo (žr. 3 lentelę).

Analizuojant organizacijos teisingumo sąsajas su atskirų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų sąveikos teisingumu, nustatyta, kad organizacijos teisingumą stipriausiai prognozuoja tobulėjimo galimybės sąveikos teisingumas ir papildomo atlygio sąveikos teisingumas, kiek mažiau – suvoktas darbo užmokesčio sąveikos teisingumas, o su suvoktu veiklos vertinimo sąveikos teisingumu jis nebuvo susijęs (žr. 4 lentelę).

Organizacijos teisingumo vaidmuo

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

Remiantis R. M. Barono ir D. A. Kenny (1986) mediacijos modeliu, pirmiausia buvo įvertintos skirtingų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo,

procedūros ir sąveikos teisingumo (nepriklausomieji kintamieji) sąsajos su darbuotojų nuostatomis darbo, vadovo ir organizacijos atžvilgiu (priklausomieji kintamieji). Tuomet įvertinti skirtingų žmoniškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo (nepriklausomieji kintamieji) ir organizacijos teisingumo (tarpinis kintamasis) ryšiai (2–4 lentelėse pažymėti kaip *1 etapas*). Galiausiai, į regresijos modelius įtraukus organizacijos teisingumą (tarpinį kintamąjį), buvo įvertinta sąsaja tarp skirtingų žmoniškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo (nepriklausomieji kintamieji ir darbuotojų nuostatų (priklausomieji kintamieji) (2–4 lentelėse pažymėti kaip *2 etapas*).

Antrame etape tarpinės sąsajos ir jų reikšmingumas pakartotinai įvertintas A. F. Hayes (2012) SPSS įskiepiu PROCESS, taikant savirankos metodą (jo metu imtis pakartotinai suformuota 5000 kartų) su patikimumo intervalais tarpininkavimo efekto reikšmingumui tikrinti. Toliau tekste skliaustuose pateikiamos tik reikšmingos tarpinės sąsajos.

Organizacijos ir skirstymo teisingumo vaidmuo darbuotojų nuostatomis darbo, vadovo ir organizacijos atžvilgiu

Analizuojant skirstymo teisingumo ir organizacijos teisingumo sąsajas su darbuotojų nuostatomis darbo atžvilgiu, nustatyta, kad organizacijos teisingumas prognozuoja pasitenkinimą darbu, pasitikėjimą vadovu, įsipareigojimas organizacijai ir atvirksčiai prognozuoja ketinimą išeiti, nepriklausomai nuo žmoniškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo teisingumo (žr. 2 lentelę).

Nustatyta, kad pasitenkinimas darbu yra susijęs su papildomo atlygio skirstymo teisingumu ($b = 0,104$, $SE = 0,028$) bei tobulėjimo galimybės skirstymo teisingumu ($b = 0,126$, $SE = 0,029$) iš dalies per organizacijos teisingumą. Be to, organizacijos teisingumas yra tarpinis kintamasis tarp tobulėjimo galimybės skirstymo teisingumo ir įsipareigojimo organizacijai ($b = 0,316$, $SE = 0,035$), ketinimo išeiti ($b = -0,285$, $SE = 0,047$). Galiausiai organizacijos teisingumas yra tarpinis kintamasis tarp suvokto darbo užmokesčio ($b = -0,211$, $SE = 0,038$) ir papildomo atlygio ($b = -0,213$, $SE = 0,044$) skirstymo teisingumo ir ketinimo išeiti.

2 lentelė

Organizacijos ir skirstymo teisingumo sąsajos su darbuotojų nuostatomis

Nepriklausomieji kintamieji	Organizacijos teisingumas	Pasitenkinimas darbu		Pasitikėjimas vadovu		Įsipareigojimas organizacijai		Ketinimas išeiti	
		1 etapas	2 etapas	1 etapas	2 etapas	1 etapas	2 etapas	1 etapas	2 etapas
Veiklos vertinimo ST	0,154*	-0,052	0,009	0,075	0,183*	0,059	0,050	0,124	0,053
Darbo užmokesčio ST	0,177**	-0,001	-0,071	0,205**	0,329**	0,029	0,095	-0,206**	-0,028
Papildomo atlygio ST	0,183**	0,210**	0,137*	0,326**	0,198**	0,117	-0,012	-0,263**	-0,179
Tobulėjimo galimybės ST	0,368**	0,387**	0,240*	0,194*	-0,064	0,198*	-0,062	-0,233**	-0,064
Organizacijos teisingumas	-	-	0,398**	-	0,701**	-	0,706**	-	-0,461**
F	20,034**	12,481**	15,673**	12,803**	31,118**	18,452**	48,250**	10,407**	14,653**
R ²	0,517	0,400	0,476	0,406	0,644	0,496	0,737	0,357	0,460
Δ R ²			0,077**		0,238**		0,241**		0,103**

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

Paaiškinimas: ST – skirstymo teisingumas.

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

Organizacijos teisingumas yra mediatorius tarp suvokto tobulėjimo galimybių skirstymo teisingumo ir pasitikėjimo vadovu ($b = 0,378$, $SE = 0,045$).

Organizacijos ir procedūros teisingumo vaidmuo darbuotojų nuostatoms darbu, vadovų ir organizacijos atžvilgiu

Iš 3 lentelėje pateiktų tyrimo rezultatų matyti, kad organizacijos teisingumas prognozuoja pasitenkinimą darbu, pasitikėjimą vadovu, įsipareigojimą organizacijai ir ketinimą išeiti. Be to, veiklos vertinimo procedūros teisingumas ir pasitenkinimas darbu ($b = 0,119$, $SE = 0,036$) bei tobulėjimo galimybės procedūros teisingumas ir pasitenkinimas darbu ($b = 0,129$, $SE = 0,036$) yra tik iš dalies susiję per organizacijos teisingumą.

Organizacijos teisingumas taip pat yra tarpinis kintamasis tarp suvokto veiklos vertinimo procedūros teisingumo ir pasitikėjimo vadovu ($b = 0,366$, $SE = 0,044$) ir

suvokto papildomo atlygio procedūros teisingumo ir pasitikėjimo vadovu ($b = 0,365$, $SE = 0,043$).

Kadangi suvoktas darbo užmokesčio procedūros teisingumas nėra susijęs su organizacijos teisingumu, t. y. neįvykdyta viena iš mediacijos sąlygų, organizacijos teisingumo, kaip tarpininko tarp darbo užmokesčio procedūros teisingumo ir pasitikėjimo vadovu, vaidmuo nebuvo nagrinėtas. Tačiau nustatyta, kad pasitikėjimą vadovu tiesiogiai prognozuoja darbo užmokesčio procedūrų teisingumas (žr. 3 lentelę).

Tyrimo rezultatai rodo, kad suvoktas tobulėjimo galimybės procedūros teisingumas ir pasitikėjimas vadovu ($b = 0,397$, $SE = 0,051$) yra pilnai susiję per organizacijos teisingumą.

Veiklos vertinimo procedūros teisingumas yra susijęs su įsipareigojimu organizacijai iš dalies per organizacijos teisingumą ($b = 0,310$, $SE = 0,045$), o suvoktas tobulėjimo galimybės procedūros teisingumas yra susijęs su įsipareigojimu organizacijai pilnai per organizacijos teisingumą ($b = 0,366$, $SE = 0,044$).

3 lentelė

Organizacijos ir procedūros teisingumo sąsajos su darbuotojų nuostatomis

Nepriklausomieji kintamieji	Organizacijos teisingumas	Pasitenkinimas darbu		Pasitikėjimas vadovu		Įsipareigojimas organizacijai		Ketinimas išeiti	
		1 etapas	2 etapas	1 etapas	2 etapas	1 etapas	2 etapas	1 etapas	2 etapas
Veiklos vertinimo PT	0,145*	0,437**	0,389**	0,209**	0,129*	0,275**	0,188**	-0,203*	-0,126
Darbo užmokesčio PT	0,037	-0,033	-0,046	0,373**	0,194**	-0,050	-0,072	0,021	0,023
Papildomo atlygio PT	0,214**	-0,073	-0,144	0,436**	0,318**	0,092	-0,036	-0,028	0,084
Tobulėjimo galimybių PT	0,366**	0,309**	0,187*	0,257**	0,054	0,225**	0,005	-0,185*	0,008
Organizacijos teisingumas	-	-	0,333**	-	0,553**	-	0,601**	-	-0,526**
F	21,708**	15,599**	17,475**	22,851**	38,061**	26,081**	50,862**	10,756**	16,360**
R ²	0,552	0,470	0,520	0,565	0,702	0,597	0,759	0,380	0,503
Δ R ²			0,050**		0,137**		0,162**		0,124**

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

Paiškinimas: PT – procedūros teisingumas.

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

Atliktus tyrimus paaiškėjo, kad ketinimą išeiti per organizacijos teisingumą numato veiklos vertinimo procedūros teisingumas ($b = -0,407$, $SE = 0,067$) ir tobulėjimo galimybių procedūros teisingumas ($b = -0,442$, $SE = 0,062$).

Organizacijos ir sąveikos teisingumo vaidmuo darbuotojų nuostatoms darbo, vadovų ir organizacijos atžvilgiu

Analizuojant sąveikos teisingumo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose, organizacijos teisingumo ir darbuotojų nuostatas darbo atžvilgiu, nustatyta, kad organizacijos teisingumas numato pasitenkinimą darbu, pasitikėjimą vadovu, įsipareigojimą organizacijai ir ketinimą ją palikti (žr. 4 lentelę).

Tiriant tarpines sąsajas nustatyta, kad pasitenkinimą darbu per organizacijos teisingumą prognozuoja papildomo atlygio ($b = 0,126$, $SE = 0,037$) ir tobulėjimo galimybės ($b = 0,122$, $SE = 0,034$) sprendimų sąveikos teisingumas. Taip pat nustatyta,

kad organizacijos teisingumas pilnai tarpininkauja tarp papildomo atlygio sąveikos teisingumo ($b = 0,442$, $SE = 0,052$), tobulėjimo galimybių sąveikos teisingumo ($b = 0,432$, $SE = 0,054$) ir pasitikėjimo vadovu.

Kadangi veiklos vertinimo sąveikos teisingumas nėra susijęs su organizacijos teisingumu, t. y. neišpildyta viena iš mediacijos sąlygų, organizacijos teisingumo kaip tarpininko tarp veiklos vertinimo sąveikos teisingumo ir pasitikėjimo vadovu vaidmuo nebuvo nagrinėtas. Tačiau nustatyta, kad pasitikėjimą vadovu tiesiogiai prognozuoja veiklos vertinimo sąveikos teisingumas (4 lentelė).

Rezultatai taip pat atskleidžia, kad organizacijos teisingumas yra pilnas mediatorius tarp suvokto papildomo atlygio sąveikos teisingumo ($b = 0,347$, $SE = 0,040$) bei suvokto tobulėjimo galimybių sąveikos teisingumo ($b = 0,339$, $SE = 0,038$) ir įsipareigojimo organizacijai. Maža to, ketinimas išeiti yra prognozuojamas suvokto papildomo atlygio sąveikos teisingumo ($b = -0,408$, $SE = 0,068$) bei suvokto tobulėjimo galimybių sąveikos teisingumo ($b = -0,399$, $SE = 0,064$) tik per organizacijos teisingumą.

4 lentelė

Organizacijos ir sąveikos teisingumo sąsajos su darbuotojų nuostatomis

Nepriklausomieji kintamieji	Organizacijos teisingumas	Pasitenkinimas darbu		Pasitikėjimas vadovu		Įsipareigojimas organizacijai		Ketinimas išeiti	
		1 etapas	2 etapas	1 etapas	2 etapas	1 etapas	2 etapas	1 etapas	2 etapas
Veiklos vertinimo SAT	-0,014	0,049	0,099	0,152*	0,249**	-0,102	-0,010	0,009	-0,062
Darbo užmokesčio SAT	0,134*	-0,038	-0,085	-0,027	-0,036	-0,003	-0,089	0,018	0,025
Papildomo atlygio SAT	0,360**	0,225**	0,099	0,378**	0,131	0,264**	0,031	-0,195*	-0,016
Tobulėjimo galimybių SAT	0,414**	0,433**	0,288**	0,274**	-0,010	0,302**	0,034	-0,217*	-0,011
Organizacijos teisingumas	-	-	0,350**	-	0,688**	-	0,648**	-	-0,499**
F	29,004**	15,205**	16,893**	17,564**	34,512**	27,718**	54,577**	10,027**	13,763**
R ²	0,614	0,454	0,502	0,490	0,673	0,603	0,765	0,355	0,451
Δ R ²	0,262**		0,047**		0,183**		0,162**		0,096**

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

Paaiškinimas: SAT – sąveikos teisingumas.

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

Rezultatų aptarimas

Atliktas tyrimas patvirtino naujausią individualios teisingumo patirties organizacijoje sampratą (Nicklin et al., 2014), liudijančią, kad suvoktas organizacijos teisingumas priklauso nuo skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo tipų, kurie šiame tyrime paaiškina daugiau nei 50 proc. organizacijos teisingumo variacijos. Nors skirtingi tyrėjai nesutaria dėl atskirų teisingumo tipų santykinės svarbos, pabrėždami skirstymo, procedūros ar sąveikos teisingumo tipą kaip svarbiausią, formuojant organizacijos teisingumą, tyrimas atkleidė, kad teisingumo tipų vaidmuo, formuojant organizacijos teisingumą, priklauso nuo konteksto. Tiksliau, skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo indėlis į organizacijos teisingumą priklauso nuo žmoniškųjų išteklių valdymo sprendimų, kuriuose minėtų teisingumo tipų vertinimai suformuojami. Tyrimu nustatyta, kad organizacijos teisingumas priklauso iš esmės nuo visų žmoniškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo. Tai prieštarauja tyrimams, pabrėžiantiems procedūros ir sąveikos teisingumo svarbą (Ambrose, Schminke, 2009; Holtz, Harold, 2009), tačiau atitinka G. S. Leventhalio (1976, 1980) idėją, jog skirstymo teisingumo vertinimai turi didžiausios įtakos organizacijos teisingumo vertinimams.

Dar svarbesnis tyrimo rezultatas yra tas, kad skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo bei organizacijos teisingumo sąsajos priklauso nuo konteksto. Rasta, kad organizacijos teisingumas labiausiai priklauso nuo tobulėjimo galimybės skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo, šiek tiek mažiau – papildomo atlygio skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo. Tuo tarpu veiklos vertinimo ir darbo

užmokesčio sprendimuose teisingumo vaidmuo yra mažiausias. Veiklos vertinimo skirstymo ir procedūros teisingumas yra labai silpnai susijęs su organizacijos teisingumu, o sąveikos teisingumo visai nesusijęs. Kalbant apie sprendimą dėl darbo užmokesčio, stipriausiai organizacijos teisingumas susijęs su darbo užmokesčio sprendimo teisingumu, silpnai – su tarpasmeniniu teisingumu ir visiškai nesusijęs su darbo užmokesčio procedūrų teisingumu.

Gautus rezultatus tik iš dalies galima paaiškinti informacijos prieinamumu, svarbumu ir suprantamumu bei už sprendimą atsakingu asmeniu, kadangi, kaskart priėmus sprendimą, prieinamiausia, svarbiausia, suprantamiausia informacija skiriasi, kaip skiriasi ir už sprendimo priėmimą atsakingas asmuo, o teisingumo tipų reikšmingumas išlieka vienodai aukštas (pvz., tobulėjimo galimybių sprendimuose) arba žemas (pvz., veiklos vertinimo sprendimuose). Tarkime, darbo užmokesčio sprendimuose darbuotoją pirmiausia pasiekia informacija apie darbo užmokesčio lygį, t. y. skirstymo teisingumą, tai ir procedūros teisingumas tampa mažiau svarbus, kaip ir buvo gauta šiame tyrime. Tačiau tokiu būdu negalima paaiškinti, kodėl didžiausią vaidmenį organizacijos teisingumui turi skirstymo teisingumas, kai informacija apie jį pasiekia darbuotoją po vertinimo, t. y. proceso ir sąveikos teisingumo, kai sąveikos teisingumas apskritai nesusijęs su organizacijos teisingumu. Gautų rezultatų negalima paaiškinti ir asmens, kuris suvokiamas kaip atsakingas už atitinkamą žmoniškųjų išteklių valdymo sprendimą, statusu, t. y. tiesioginis vadovas ar vadovybė. Pavyzdžiui, veiklos vertinimo sąveikos teisingumo ir organizacijos teisingumo sąsajų nebuvimas sietinas su tuo, kad sprendimą dėl veiklos vertinimo priėmė vadovas, o jo tarpasmeninio elgesio

teisingumas greičiau bus siejamas su paties vadovo nei visos organizacijos teisingumu. Tačiau įvertinus kitus sprendimus priėmusius asmenis, nustatyta, kad, pavyzdžiui, 65 proc. tobulėjimo galimybės sprendimų priėmė tiesioginis vadovas, tuo tarpu tobulėjimo galimybės sąveikos teisingumas stipriai prognozuoja organizacijos teisingumą. Todėl labiausiai tikėtina, kad skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo svaris priklauso nuo paties sprendimo svarbos darbuotojui.

Šis tyrimas papildė negausius tyrimus (Jones, Martens, 2009), rodančius organizacijos teisingumo svarbą darbuotojų nuostatomis darbo, vadovų ir organizacijos atžvilgiu. Kuomet darbuotojai suvokia organizacijos elgesį su jais kaip teisingą, jie yra labiau jai įsipareigoję, pasižymi mažesniu ketinimu ją palikti, pasitiki vadovais ir yra labiau patenkinti savo darbu. Svarbu pabrėžti tai, kad organizacijos teisingumas leidžia prognozuoti darbuotojų nuostatas, nepriklausomai nuo atskirų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo. Kitais žodžiais tariant, nepriklausomai nuo to, kokias darbuotojų reakcijas sukelia atskirų sprendimų teisingumas, organizacijos teisingumo poveikis išlieka. Galiausiai organizacijos teisingumas atlieka tarpinio kintamojo vaidmenį tarp atskirų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo ir darbuotojų nuostatų, todėl geriau nei atskirų sprendimų teisingumas nusako darbuotojų reakcijas, kas atitinka teisingumo euristikos teorijos siūlomą individualios teisingumo patirties sampratą, teigiančią, kad darbuotojai reaguoja į visuminius teisingumo vertinimus (Nicklin et al., 2014). Tačiau pasitenkinimas darbu ir pasitikėjimas vadovu tik iš dalies priklauso nuo organizacijos teisingumo. Darbuotojų

pasitenkinimą darbu lemia ne tik tai, kiek teisinga suvokiama organizacija, bet ir kiek teisingi yra jiems teikiamas papildomas atlygis ir galimybės tobulėti, kiek teisingos veiklos vertinimo ir tobulėjimo galimybės procedūros bei kiek tinkamas tobulėjimo galimybę teikiančio asmens elgesys. Pasitikėjimas vadovu priklauso nuo veiklos vertinimo rezultato ir papildomo atlygio skirstymo teisingumo, veiklos vertinimo, darbo ir papildomo atlygio skyrimo procedūrų teisingumo bei tarpasmeninio elgesio vertinant veiklą teisingumo. Šiuos rezultatus galima aiškinti tuo, kad kadangi darbuotojai skiria ir atitinkamai skirtingai reaguoja į skirtingus (ne)teisingumo šaltinius, t. y. vadovus ir organizaciją (Cropanzano et al., 2001), tikėtina, kad darbuotojai priskiria atsakomybę už tam tikrus sprendimus ne organizacijai, bet vadovui, todėl ir jų teisingumas lemia pasitikėjimą vadovu. Be to, kadangi pasitikėjimas vadovu apima priklausomybę nuo jo veiksmų ir lūkesčius, kad vadovas atliks darbuotojui svarbius veiksmus (Konovsky, Pugh, 1994), logiška, jog teisingi sprendimai ir teisingos procedūros bei teisingas tarpasmeninis elgesys priimant sprendimus didina pasitikėjimą vadovu, užtikrina ilgalaikį teisingą elgesį su darbuotojais (Lind, Tyler, 1988, cit. Konovsky, Pugh, 1994). Pasitenkinimas darbu apima emocines reakcijas įvairių darbo aspektų atžvilgiu (Fields, 2002), todėl logiška, jog jis priklauso ne tik nuo organizacijos, bet atskirų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų teisingumo. Gauti rezultatai dar kartą patvirtina papildomo atlygio ir tobulėjimo galimybių svarbą darbuotojų pasitenkinimui darbu (Tremblay ir kt., 2000; Kuvaas, 2008).

Apibendrinant, šis tyrimas, nagrinėdamas organizacijos teisingumo sąsajas su skirtingų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų teisingumu ir jų sąsajas su

darbuotojų nuostatomis darbo, vadovo ir organizacijos atžvilgiu, atskleidžia tiek santykinę teisingumo svarbą, tiek darbuotojų reakcijų į (ne)teisingumą mechanizmą.

Tyrimo ribotumai ir tolesnių tyrimų gairės

Atliktas tyrimas turi keletą ribotumų, nurodančių kryptis tolesniems tyrimams.

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

Antra, tyrimas atskleidė, kad atskirų sprendimų teisingumo vertinimai formuoja organizacijos teisingumo vertinimus, nusakančius darbuotojų reakcijas. Tačiau suvokto organizacijos teisingumo vertinimai taip pat kinta (pvz., Holtz, Harold, 2009). Todėl būtų tikslinga įvertinti, kaip keletas įvykių teisingumo vertinimai sąveikauja su organizacijos laikui bėgant, pasitelkiant longitudinį tyrimą.

Trečia, tyrime teisingumas buvo nagrinėjamas darbuotojo atžvilgiu, kadangi, kaip rodo tyrimai (Lind ir kt., 1998), teisingumo vertinimai paprastai grindžiami sava patirtimi. Tačiau esama tyrimų,

rodančių (Kray, Lind, 2002), kad tam tikrais atvejais teisingumo vertinimai gali remtis kolegų patirtimi. Pavyzdžiui, D. A. Joneso ir D. P. Skarlickio (2005) eksperimentinis tyrimas parodė, kad netyčia nugirsta su teisingumu susijusi informacija turėjo įtakos vėlesniems teisingumo vertinimams. Todėl į tolesnius tyrimus vertėtų įtraukti kitų darbuotojų patirtimi pagrįstus teisingumo vertinimus.

Taikomieji tyrimo rezultatų aspektai

Atlikto tyrimo rezultatai leidžia teigti, vadovai turėtų siekti, kad darbuotojai vertintų organizacijos elgesį su jais kaip teisingą, kadangi nuo to priklauso darbuotojų pasitenkinimas darbu, pasitikėjimas vadovais, įsipareigojimas organizacijai ir ketinimas ją palikti.

Tyrimas atkreipia dėmesį į tai, kad kiekvieno žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimo teisingumas atlieka skirtingą vaidmenį formuojant organizacijos teisingumą. Vadovai turėtų skirti ypatingą dėmesį tobulėjimo galimybių ir papildomo atlygio sprendimams bei jų tinkamam įgyvendinimui, kadangi jų indėlis į organizacijos teisingumą yra didžiausias.

Galiausiai, nepaisant to, kad darbuotojų nuostatos priklauso nuo to, kiek teisinga suvokiama organizacija, darbuotojų pasitikėjimas tiesioginiu vadovu ir pasitenkinimas darbu taip pat susijęs su atskirų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų teisingumu. Siekdami užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir pasitikėjimą jais, vadovai turėtų rūpintis ne tik visos organizacijos, bet ir atskirų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų rezultatų, procedūrų ir tarpasmeninio elgesio teisingumu.

Išvados

Atliktas tyrimas atskleidė suvokto organizacijos teisingumo svarbą darbuotojų nuostatoms. Kuo darbuotojai suvokia organizacijos elgesį su jais kaip teisingesnį, tuo labiau yra patenkinti darbu, labiau pasitiki tiesioginiu vadovu, yra labiau įsipareigoję organizacijai, pasižymi mažesniu ketinimu ją palikti. Todėl vadovai turėtų rūpintis, kad darbuotojai vertintų organizacijos elgesį su jais kaip teisingą, kadangi nuo to priklauso jų teigiamos nuostatos darbo, organizacijos ir pačių vadovų atžvilgiu.

Skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo svarba organizacijos teisingumui priklauso nuo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimo, kuriame jie suformuojami: organizacijos teisingumą geriausiai prognozuoja tobulėjimo galimybės ir papildomo atlygio skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumas, mažiau – veiklos vertinimo ir darbo užmokesčio skirstymo,

procedūros ir sąveikos teisingumas. Atsižvelgiant į tobulėjimo galimybes ir papildomo atlygio sprendimų didžiausią indėlį į organizacijos teisingumą, vadovai turėtų skirti didžiausią dėmesį būtent šiems sprendimams įgyvendinti.

Skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumas žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose yra susiję su darbuotojų nuostatomis darbo, organizacijos ir vadovo atžvilgiu per organizacijos teisingumą, todėl pastarasis geriau nusako darbuotojų reakcijas į (ne)teisingumą. Darbuotojų pasitenkinimas darbu ir pasitikėjimas vadovu priklauso ne tik nuo organizacijos, bet ir nuo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo. Siekdami užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir pasitikėjimą jais, vadovybė turėtų rūpintis ne tik visos organizacijos, bet ir atskirų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų rezultatų, procedūrų ir tarpasmeninio elgesio teisingumu.

Literatūra

- Ambrose, M. L., Schminke, M. (2009). The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation // *Journal of Applied Psychology*. Vol. 94, No. 2, p. 491–500. doi: 10.1037/a0013203.
- Ambrose, M. L., Wo, D. H., Griffith, M. D. (2015). Overall Justice: Past, Present, and Future / In *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*, ed. R. S. Cropanzano, M. L. Ambrose – Oxford: Oxford University Press, p. 109–132. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199981410.013.5.
- Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations // *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 51, p. 1173–1182. doi: 10.1037/0022-3514.51.6.1173.
- Beugré, C. D., Baron, R. A. (2001). Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice // *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 21, No. 2, p. 324–339. doi: 10.1111/j.1559-1816.2001.tb00199.x.
- Choi, J. (2008). Event Justice Perceptions and Employees' Reactions: Perceptions of Social Entity Justice as a Moderator // *Journal of Applied Psychology*. Vol. 93, No. 3, p. 513–528. doi: 10.1037/0021-9010.93.3.513.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. L. H., Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research // *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86, No. 3, p. 425–445. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.425.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J. (2004). Organizational Justice: A Fair Assessment of the State of the Literature / In *Organizational Behavior: The State of the Science*, ed. J. Greenberg. – Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

8. Colquitt, J. A., Shaw, J. C. (2005). How Should Organizational Justice Be Measured? / In *The Handbook of Organizational Justice*, ed. J. Greenberg, J. Colquitt. Mahwah, NJ: Erlbaum Associates, p. 113–152.
9. Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D., Warr, P. B. (1981). *The Experience of Work. A Compendium and Review of 249 Measures and their Use*.
10. Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., Rupp, D. R. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice // *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 58, No. 2, p. 164–209. doi: 10.1006/jvbe.2001.1791.
11. Cropanzano, R., Chrobot-Mason, D., Rupp, D. E., Prehar, C. A. (2004). Accountability for Corporate Injustice // *Human Resource Management Review*. Vol. 14, No. 1, p. 107–133. doi: 0.1016/j.hrmr.2004.02.006.
12. Cropanzano, R., Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling through The Maze / In *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, ed. C. L. Cooper and I. T. Robertson. – Chichester: John Wiley & Sons. Vol. 12, p. 317–372.
13. Čekanaavičius, V., Murauskas, G. (2004). *Statistika ir jos taikymai II*. Vilnius: TEV.
14. Fields, D. L. (2002). *Taking The Measure of Work. a Guide to Validates Scales for Organizational Research and Diagnosis*. – Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage Publications.
15. Gilliland, S. W., Paddock, L. (2005). Organizational Justice Across Human Resource Management Decisions // In *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, ed. G. P. Hodgkinson and J. K. Ford – John West Sussex, UK: John Wiley & Sons. Vol. 20, p. 149–177.
16. Greenberg, J. (1986). Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations // *Journal of Applied Psychology*. Vol. 71, No. 2, p. 340–342. doi: 10.1037/0021-9010.71.2.340.
17. Hayes, A. F. (2012). Process: A Versatile Computational Tool for Observed Variable Mediation, Moderation, and Conditional Process Modeling. Internet access: <<http://www.afhayes.com>> [accessed December 12, 2016].
18. Hollensbe, E. C., Khazanchi, S., Masterson, S. S. (2008). How do I Assess if My Supervisor and Organization are Fair? Identifying the Rules Underlying Entity-Based Justice Perceptions // *Academy of Management Journal*. Vol. 51, No. 6, p. 1099–1116. doi: 10.5465/AMJ.2008.35732600.
19. Holtz, B. C., Harold, C. M. (2009). Fair Today, Fair Tomorrow? A Longitudinal Investigation of Overall Justice Perceptions // *Journal of Applied Psychology*. Vol. 94, No. 5, p. 1185–1199. doi: 10.1037/a0015900.
20. Jones, D. A., Martens, M. L. (2009). The Mediating Role of Overall Fairness and the Moderating Role of Trust Certainty in Justice-Criteria Relationships: The Formation and Use of Fairness Heuristics in The Workplace // *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 30, No. 8, p. 1025–1051. doi: 10.1002/job.577.
21. Jones, D. A., Skarlicki, D. P. (2005). The Effects of Overhearing Peers Discuss an Authority's Reputation for Fairness on Reactions to Subsequent Treatment // *Journal of Applied Psychology*. Vol. 90, No. 2, p. 363–372. doi: 10.1037/00219010.90.2.363.
22. Kim, T., Leung, K. (2007). Forming and Reacting to Overall Fairness: A Cross-Cultural Comparison // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 104, No. 1, p. 83–95. doi: 10.1016/j.obhdp.2007.01.004.
23. Konovsky, M. A., Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange // *Academy of Management Journal*. Vol. 37, No. 3, p. 656–669. doi: 10.2307/256704.
24. Kray, L. J., Lind, E. A. (2002). The Injustices of Others: Social Reports and The Integration of Others' Experiences in Organizational Justice Judgments // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 89, No. 1, p. 906–924. doi: 10.1016/S0749-5978(02)00035-3.
25. Kuvaas, B. (2008). An Exploration of How the Employee–Organization Relationship Affects the Linkage Between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes // *Journal Of Management Studies*. Vol. 45, No.1, p.1–25. doi:10.1111/j.1467-6486.2007.00710.x.
26. Leventhal, G. S. (1976). The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations // In *Advances in Experimental Social Psychology*, ed. L. Berkowitz L. and W. Walster – New York: Academic Press. Vol. 9, p. 91–131.
27. Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? // In *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, ed. K. J. Gergen, M. S. Greenberg and R. H. Willis – New York: Plenum, p. 27–55.
28. Lind, E. A. (2001). Fairness Heuristic Theory: Justice Judgments as Pivotal Cognitions in Organizational Relations / In *Advances in Organizational Justice*, ed. J. Greenberg and R. Cropanzano – Stanford, CA: Stanford University Press, p. 56–88.
29. Lind, E. A., Kray, L., Thompson, L. (1998). The Social Construction of Injustice: Fairness Judgments in Response to Own and Others' Unfair

- Treatment by Authorities // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 75, No. 1, p. 1–22. doi: 10.1006/obhd.1998.2785.
30. Masterson, S. S., Taylor, M. S. (1996). The Broadening of Procedural Justice: Should Interactional and Procedural Components Be Separate Theories? // Paper presented at the 1996 Academy of Management, Cincinnati.
 31. Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979) The Measurement of Organizational Commitment // *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 14, No. 2, p. 224–247. doi: 10.1016/0001-8791(79)90072-1.
 32. Nicklin, J. M., McNall, L. A., Cerasoli, C. P., Strahan, S. R., Cavanaugh, J. A. (2014). The Role of Overall Organizational Justice Perceptions Within the Four-Dimensional Framework. *Social Justice Research*. Vol. 27, p. 243–270. doi: 10.1007/s11211-014-0208-4.
 33. Rupp, D. E., Cropanzano, R. (2002). The Mediating Effects of Social Exchange Relationships in Predicting Workplace Outcomes From Multifoci Organizational Justice // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 89, No. 1, p. 925–946. doi: 10.1016/S0749-5978(02)00036-5.
 34. Scott, D. (1980). The Causal Relationship Between Trust and The Assessed Value of Management by Objectives // *Journal of Management*. Vol. 6, No. 2, p. 157–173. doi: 10.1177/014920638000600205.
 35. Shapiro, D. L. (2001). The Death of Justice Theory is Likely if Theorists Neglect the “Wheels” Already Invented and the Voices of The Injustice Victims // *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 58, No. 2, p. 235–242. doi: 10.1006/jvbe.2001.1795.
 36. Sheppard, B. H., Lewicki, R. J., Minton, J. W. (1992). *Organizational Justice: the Search For Fairness in The Workplace*. – New York: Lexington Books/Macmillan.
 37. Tremblay, M., Sire, B., Balkin, D. B. (2000). The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and its Effects on Work Attitudes // *Group and Organization Management*. Vol. 25, No. 3, p. 269–290. doi: 10.1177/1059601100253004.
 38. Van den Bos, K., Wilke, H. A. M., Lind, E. A. (1998). When do We Need Procedural Fairness? The Role of Trust in Authority // *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 75, No. 6, p. 1449–1458. doi: 10.1037/0022-3514.75.6.1449.

Straipsnis įteiktas 2016 12 16
Parengtas publikuoti 2017 05 31

Jurgita LAZAUSKAITĖ-ZABIELSKĖ

OVERALL JUSTICE OF ORGANIZATION: FROM DECISION FAIRNESS TO POSITIVE ATTITUDE OF EMPLOYEES

S u m m a r y

Overall justice of organization is defined as perceived fairness of treatment that an employee receives from his/her organization (Ambrose, Schminke, 2009). It is generally agreed that distributive, procedural and interactional justice generate overall fairness judgments (Ambrose et al., 2015). Distributive justice is defined as the perceived fairness of decision outcomes, procedural justice – the perceived fairness of the procedures used to make decisions, perceived fairness of decision making procedures, and interactional justice – perceived fairness of how decisions are enacted by authorities (Colquitt, Greenberg, 2004). Studies are usually aimed at examining the relative importance of distributive, procedural and interactional justice for overall justice of organization (e.g., Holtz, Harold, 2009).

In other words, researchers are trying to determine what is more important for employees' overall justice judgements: fair decisions, fair decision making procedures or fair interpersonal treatment. However, as employees are affected by many different decisions every day, the question arises how distributive, procedural and interactional justice of different human resource management decisions forms overall justice of organization. For example, does unfair pay decision and unfair personal present reduce overall justice in the same amount, and fair performance appraisal and promotion procedures increase it in the same way? Finally, the importance of justice in the organization is usually based on its relationship with important employees' attitudes towards work, supervisor, and organization. Hence, the question

is whether employees react to (un)fairness of a certain decision or (un)fairness of the whole organization? For example, will unfair promotion decision prompt an employee to leave the organization or will staff turnover depend upon the previous justice experience of the organization as a whole? If employees react to fairness of their organization as a whole then it would be possible to at least partially compensate one less fair decision with another fairer one. Therefore, the study was conducted with the aim to analyse the antecedents of perceived overall justice of organization and its relationship with employees' attitudes towards work, supervisor, and organization. The study had the following goals: 1) to determine the role of perceived distributive, procedural, and interactional justice across human resource management decisions in forming overall justice of organization; 2) to establish the relationships between overall justice and job satisfaction, trust in a supervisor, organizational commitment, and intention to leave the organization. In the survey took part 474 employees from various organizations in Lithuania. The study revealed the importance that overall justice of organization has in predicting employees' attitudes. The fairer an

organization is perceived to be, the greater job satisfaction, trust in supervisor, commitment to the organization is, and the lower staff turnover is intended. Moreover, the role of distributive, procedural and interactional justice in forming overall justice of organization is different across human resource management decisions. The best predictors of overall justice are distributive, procedural, and interactional justice of developmental opportunities and benefits, while distributive, procedural and interactional justice of performance appraisal and pay are less related to overall justice. Finally, overall justice of organization mediates the relationship between distributive, procedural and interactional justice of different human resource management decisions and employees' attitudes towards job, supervisor, organization, whereas job satisfaction and trust in supervisor is predicted not only by overall justice of organization but also by distributive, procedural and interactional justice of human resource management decisions as well.

In general, the study provides arguments for the importance of fair treatment of employees in the organization, and reveals the mechanism of employees' reactions to (un)fair treatment.