

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

VERSLO VYSTYMAS

RŪTA MEDAIKĖ
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ORGANIZACINIO TEISINGUMO POVEIKIS DARBUOTOJŲ PILIETINEI ELGSENAI, MEDIJUOJANT PASITIKĖJIMUI ORGANIZACIJOJE IR MODERUOJANT PALAIKYMUI ORGANIZACIJOJE	THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON EMPLOYEE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL TRUST AND THE MODERATING ROLE OF ORGANIZATIONAL SUPPORT
--	---

Darbo vadovas Doc., Dr. Virginijus Tamaševičius

VILNIUS, 2026

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	6
SĄVOKŲ IR SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	7
IVADAS	9
1. ORGANIZACINIO TEISINGUMO, DARBUOTOJŲ PILIETINĖS ELGSENOS, PASITIKĖJIMO ORGANIZACIJOJE IR PALAIKymo ORGANIZACIJOJE TEORINIAI ASPEKTAI	12
1.1. Organizacinio teisingumo literatūros apžvalga	12
1.2. Darbuotojų pilietinės elgsenos literatūros apžvalga	20
1.3. Pasitikėjimo organizacijoje literatūros apžvalga	25
1.4. Palaikymo organizacijoje literatūros apžvalga	32
1.5. Organizacinio teisingumo, darbuotojų pilietinės elgsenos, pasitikėjimo organizacijoje ir palaikymo organizacijoje sąsajos	38
2. ORGANIZACINIO TEISINGUMO, DARBUOTOJŲ PILIETINĖS ELGSENOS, PASITIKĖJIMO ORGANIZACIJOJE IR PALAIKymo ORGANIZACIJOJE TYRIMO METODIKA	42
2.1. Tyrimo tikslas, modelis ir hipotezės	42
2.2. Tyrimo organizavimas ir instrumentas	46
2.3. Respondentų atranka ir tiriamos imties charakteristikos	49
2.4. Tyrimo ribotumas	51
3. ORGANIZACINIO TEISINGUMO, DARBUOTOJŲ PILIETINĖS ELGSENOS, PASITIKĖJIMO ORGANIZACIJOJE IR PALAIKymo ORGANIZACIJOJE TYRIMO REZULTATAI	53
3.1. Tiriamosios imties socialinės – demografinės charakteristikos	53
3.2. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika	56
3.3. Klausimynų patikimumo rodikliai	58
3.4. Duomenų normalumo analizė	59
3.5. Imčių palyginimas pagal soc-demografinius kriterijus	60
3.6. Organizacinio teisingumo įtaka darbuotojų pilietinei elgsenai ir pasitikėjimui organizacijoje	66

3.7. Medijuojanti pasitikėjimo organizacijoje ir moderuojanti palaikymo organizacijoje reikšmė	71
3.8. Tyrimo rezultatų santrauka ir diskusija	77
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	80
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	82
SANTRAUKA	86
SUMMARY	87
PRIEDAI	89
1 priedas. Kiekybinio tyrimo instrumentas	89
2 priedas. Tyrimo kintamųjų pasiskirstymo rodikliai	96
3 priedas. Duomenų normalumo testas	96
4 priedas. Respondentų išsilavinimo palyginimas	97
5 priedas. Respondentų palyginimas pagal patirtį organizacijoje	99
6 priedas. Respondentų palyginimas pagal organizacijos veiklos sritį	101
7 priedas. Organizacinio teisingumo įtakos darbuotojų pilietinei elgsenai ANOVA	104
8 priedas. Organizacinio teisingumo įtakos pasitikėjimui organizacijoje ANOVA	104
9 priedas. Mediacijos analizė (F. Hayes 4 modelis)	104
10 priedas. Moderuota mediacija (F. Hayes 8 modelis)	106

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė <i>Organizacinio teisingumo apibrėžimų palyginimas</i>	13
2 lentelė <i>Organizacinio teisingumo dimensijos ir jų apibūdinimai</i>	16
3 lentelė <i>Organizacinio teisingumo formavimosi veiksniai ir jų reikšmė darbuotojų teisingumo suvokimui</i>	17
4 lentelė <i>Organizacinio teisingumo poveikiai darbuotojams ir organizacijai</i>	19
5 lentelė <i>Darbuotojų pilietinės elgsenos apibrėžimų palyginimas</i>	22
6 lentelė <i>Darbuotojų pilietinės elgsenos dimensijų ir tipologijų palyginimas</i>	23
7 lentelė <i>Pasitikėjimo organizacijoje apibrėžimų palyginimas</i>	26
8 lentelė <i>Pagrindiniai pasitikėjimo organizacijoje formavimosi veiksniai</i>	29
9 lentelė <i>Suvokiamo palaikymo organizacijoje ir artimų konstruktyvų atskyrimas</i>	34
10 lentelė <i>Palaikymo organizacijoje pasekmės</i>	36
11 lentelė <i>Organizacinio teisingumo, suvokiamo palaikymo organizacijoje, pasitikėjimo organizacijoje ir darbuotojų pilietinės elgsenos sąsajų apibendrinimas</i>	40
12 lentelė <i>Tyrimo instrumentas</i>	48
13 lentelė <i>Respondentų pasiskirstymas pagal socio-demografines charakteristikas</i>	53
14 lentelė <i>Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos veiklos sritį</i>	55
15 lentelė <i>Kintamųjų vidurkių palyginimas</i>	57
16 lentelė <i>Klausimyno skalių vidinio nuoseklumo vertinimas</i>	59
17 lentelė <i>Respondentų palyginimas pagal lytį</i>	60
18 lentelė <i>Respondentų palyginimas pagal amžių</i>	61
19 lentelė <i>Respondentų palyginimas pagal pareigas darbe</i>	63
20 lentelė <i>Respondentų palyginimas pagal organizacijos dydį</i>	64
21 lentelė <i>Spearmano koreliacija tarp kintamųjų</i>	67
22 lentelė <i>Organizacinio teisingumo įtakos darbuotojų pilietinei elgsenai modelio tinkamumas</i>	68
23 lentelė <i>Organizacinio teisingumo įtakos darbuotojų pilietinei elgsenai regresinės analizės rezultatai</i>	69
24 lentelė <i>Organizacinio teisingumo įtakos pasitikėjimui organizacijoje modelio tinkamumas</i>	70
25 lentelė <i>Organizacinio teisingumo įtakos pasitikėjimui organizacijoje regresinės analizės rezultatai</i>	70
26 lentelė <i>Regresijos koeficientai kintamiesiems 4 modeliui</i>	72
27 lentelė <i>Tiesioginis ir netiesioginis efektai organizacinio teisingumo pasitikėjimui organizacijoje</i>	72
28 lentelė <i>Organizacinio teisingumo ir organizacinio palaikymo sąveikos poveikis pasitikėjimui</i>	72

<i>organizacijoje</i>	74
29 lentelė <i>Organizacinio teisingumo ir palaikymo organizacijoje poveikis darbuotojų pilietinei elgsenai</i>	75
30 lentelė <i>Organizacinio teisingumo sąlyginiai poveikiai darbuotojų pilietinei elgsenai esant skirtingam palaikymo organizacijoje lygiui</i>	75
31 lentelė <i>Moderuotos mediacijos indeksas</i>	76
32 lentelė <i>Hipotezių testo rezultatai.</i>	79

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas	<i>Konceptualus tyrimo modelis</i>	43
2 paveikslas	Tyrimo organizavimas	49
3 paveikslas	<i>Imties dydžio nustatymo formulė</i>	50

SĄVOKŲ IR SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

Organizacinis teisingumas (*organizational justice*) – darbuotojų suvokimas apie organizacijoje taikomų sprendimų priėmimo procesą, tarpasmeninio elgesio ir komunikacijos sąžiningumą (Greenberg, 1987; Colquitt, 2001).

Procedūrinis teisingumas (*procedural justice*) – suvokiamas sprendimų priėmimo procedūrų nuoseklumas, nešališkumas, skaidrumas ir darbuotojų galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo procese (Leventhal, 1980; Colquitt, 2001).

Sąveikos (tarpasmeninis) teisingumas (*interactional justice*) – suvokiamas pagarbos, mandagumo ir etiško elgesio lygis darbuotojų ir vadovų tarpusavio sąveikoje sprendimų įgyvendinimo metu (Bies & Moag, 1986).

Informacinis teisingumas (*informational justice*) – suvokiamas sprendimų pagrindimo, informacijos aiškumo, savalaikiškumo ir nuoširdumo lygis organizacijoje (Greenberg, 1993; Colquitt, 2001).

Darbuotojų pilietinė elgsena (OCB) (*organizational citizenship behavior*) – savanoriška, formaliai neregamentuota darbuotojų elgsena, kuri nėra tiesiogiai apdovanojama, tačiau prisideda prie organizacijos veiklos efektyvumo ir socialinės darbo aplinkos gerinimo (Organ, 1988).

OCB-I – darbuotojų pilietinė elgsena, orientuota į kitus organizacijos narius, pavyzdžiui, pagalbą kolegoms ar bendradarbiavimą (Williams & Anderson, 1991).

OCB-O – darbuotojų pilietinė elgsena, orientuota į organizaciją kaip visumą, pavyzdžiui, iniciatyvumas ar organizacijos interesų palaikymas (Williams & Anderson, 1991).

Pasitikėjimas organizacijoje (*trust in organization*) – darbuotojo pasirengimas būti pažeidžiamam organizacijos veiksams, grindžiamas teigiamais lūkesčiais dėl organizacijos patikimumo, sąžiningumo ir geranoriškumo (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Rousseau ir kt., 1998).

Palaikymas organizacijoje (POS) (*perceived organizational support*) – darbuotojų suvokimas, kad organizacija vertina jų indėlį ir rūpinasi jų gerove (Eisenberger ir kt., 1986).

Mediacija (*mediation*) – netiesioginio poveikio mechanizmas, kai nepriklausomo kintamojo poveikis priklausomam kintamajam yra perduodamas per tarpinį kintamąjį (Hayes, 2018).

Moderacija (*moderation*) – situacija, kai ryšio tarp dviejų kintamųjų stiprumas ar kryptis priklauso nuo trečiojo kintamojo (Hayes, 2018).

Netiesioginis poveikis (*indirect effect*) – organizacinio teisingumo poveikis darbuotojų pilietinei elgsenai per pasitikėjimą organizacijoje, vertinamas mediacijos analizėje (Hayes, 2018).

IVADAS

Darbo temos aktualumas Šiuolaikinėse organizacijose darbuotojų elgsena vis dažniau vertinama ne tik pagal formalių pareigų atlikimą, bet ir per savanorišką bei iniciatyvią elgseną, kuri prisideda prie organizacijos veiklos efektyvumo didinimo, tarpusavio bendradarbiavimo skatinimo ir teigiamo organizacinio klimato kūrimo. Tokia elgsena laikoma svarbiu organizacijų veiklos bei tvarumo veiksnium, nes ji apima darbuotojų norą savanoriškai įsitraukti į veiklas, kurios nėra tiesiogiai reglamentuotos pareiginiuose nuostatuose, tačiau kuria papildomą vertę organizacijai, todėl vis daugiau dėmesio skiriama darbuotojų savanoriško ir proaktyvaus elgesio skatinimui.

Vienu iš svarbiausių veiksnių, lemiančių darbuotojų pilietinės elgsenos pasireiškimą, laikomas organizacinis teisingumas, atspindintis darbuotojų suvokime apie sprendimų priėmimo, tarpasmeninio elgesio ir komunikacijos sąžiningumą organizacijoje. Kai darbuotojai organizacijoje jaučiasi vertinami teisingai, jie dažniau linkę neapsiriboti vien tik formalių pareigų vykdymu, o nori imtis papildomų iniciatyvų organizacijos labui. Tokiu būdu organizacinis teisingumas tampa svarbia prielaida savanoriškam darbuotojų įsitraukimui ir teigiamai organizacijos veiklos dinamikai.

Organizacinio teisingumo poveikis darbuotojų elgsenai neapsiriboja vien tiesioginiais ryšiais. Organizacinėje aplinkoje teisingumo patirtys darbuotojams indikuoja apie organizacijos patikimumą, nuoseklumą ir geranoriškumą, o tai sudaro prielaidas pasitikėjimo organizacijoje formavimuisi, kuris tampa svarbiu psichologiniu mechanizmu darbuotojų suvokimui apie organizacijos veiksmų ir sprendimų teisingumą. Esant aukštesniam pasitikėjimo lygiui, darbuotojai yra dažniau linkę priimti papildomą atsakomybę ir aktyviau įsitraukti į organizacijos veiklą.

Be individualių psichologinių mechanizmų, svarbų vaidmenį atlieka ir organizacinis kontekstas, ypač darbuotojų suvokiamas palaikymas organizacijoje. Palaikanti organizacinė aplinka, kurioje darbuotojai jaučia, kad jų indėlis yra vertinamas ir kad organizacija rūpinasi jų gerove, gali sustiprinti organizacinio teisingumo ir pasitikėjimo poveikį darbuotojų elgsenai. Tokioje aplinkoje darbuotojai organizacijos veiksmus linkę vertinti kaip patikimesnius ir ilgalaikius, o tai sudaro palankesnes sąlygas savanoriškai iniciatyvai ir proaktyviam elgesiui.

Atsižvelgiant į tai, aktualu nagrinėti ne tik atskirus organizacinio teisingumo, pasitikėjimo organizacijoje ar palaikymo organizacijoje poveikius, bet ir jų tarpusavio sąveiką, siekiant geriau suprasti, kaip ir kokiomis sąlygomis organizacinės praktikos virsta savanoriška darbuotojų elgsena. Tokia integruota perspektyva leidžia giliau atskleisti sudėtingus procesus, per kuriuos organizacinė aplinka formuoja darbuotojų pilietinę elgseną. Šio tyrimo rezultatai gali būti naudingi organizacijoms,

siekiančioms stiprinti darbuotojų pilietinę elgseną per teisingumo, pasitikėjimo ir palaikymo praktikas.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis. Mokslinėje literatūroje organizacinio teisingumo ir darbuotojų pilietinės elgsenos ryšys yra plačiai nagrinėtas, o daugelis empirinių tyrimų patvirtina, kad teisingumas organizacijoje yra reikšminga darbuotojų pilietinės elgsenos prielaida (Greenberg, 1987; Colquitt, 2001; Colquitt ir kt., 2013). Taip pat literatūroje dažnai analizuojamos organizacinio teisingumo sąsajos su pasitikėjimu organizacijoje bei organizacijos palaikymu kaip svarbiais darbuotojų nuostatų ir elgsenos veiksniais (Dirks & Ferrin, 2002; Eisenberger ir kt., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Vis dėlto naujausiuose tyrimuose vis didesnis dėmesys skiriamas sudėtingesniems analitiniams modeliams, kuriuose siekiama atskleisti ne tik tiesioginius, bet ir netiesioginius bei sąlyginius ryšius tarp organizacinių veiksmų. Nors pasitikėjimas organizacijoje mokslinėje literatūroje dažnai nagrinėjamas kaip vienas iš organizacinio teisingumo padarinių ar tarpininkaujančių mechanizmų, o palaikymas organizacijoje traktuojamas kaip svarbus kontekstinis veiksnys, vis dar išlieka poreikis empiriniams tyrimams, kurie šiuos konstruktus integruotų į vieną konceptualų modelį ir vienu metu analizuotų organizacinio teisingumo poveikį darbuotojų pilietinei elgsenai, taikant mediacijos ir moderacijos analizės logiką, siekiant įvertinti, per kokius psichologinius mechanizmus ir kokiomis sąlygomis šis poveikis pasireiškia.

Darbo naujumas. Šio darbo naujumas pasireiškia integruotu požiūriu į organizacinio teisingumo ir darbuotojų pilietinės elgsenos ryšį, taikant moderuotos mediacijos analitinį modelį. Darbe organizacinis teisingumas analizuojamas ne tik kaip tiesioginis darbuotojų pilietinės elgsenos veiksnys, bet ir kaip elementas, kurio poveikis perduodamas per pasitikėjimą organizacijoje kaip tarpinį psichologinį mechanizmą, kartu įvertinant palaikymo organizacijoje moderuojantį vaidmenį. Toks kompleksinis požiūris leidžia giliau atskleisti sąlyginius ir netiesioginius procesus, per kuriuos organizacinės praktikos virsta savanoriška darbuotojų elgsena, taip prisidedant prie organizacinio elgesio literatūros, suteikiant empirinių įžvalgų, aktualių tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu.

Darbo problema. Atliekant šį tyrimą keliamas probleminis klausimas, kokią įtaką organizacinis teisingumas daro darbuotojų pilietinei elgsenai, kai šį ryšį medijuoja pasitikėjimas organizacijoje ir moderuoja palaikymas organizacijoje?

Darbo objektas - organizacinio teisingumo, darbuotojų pilietinės elgsenos, pasitikėjimo organizacijoje ir palaikymo organizacijoje tarpusavio ryšiai.

Darbo tikslas - atskleisti organizacinio teisingumo poveikį darbuotojų pilietinei elgsenai, įvertinant pasitikėjimo organizacijoje mediacinį vaidmenį ir palaikymo organizacijoje moderaciją.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą ir apibrėžti organizacinio teisingumo, darbuotojų pilietinės elgsenos, pasitikėjimo organizacijoje ir palaikymo organizacijoje sampratas.
2. Susisteminti mokslinę literatūrą ir ankstesnius tyrimus, pagrįsti nagrinėjamų konstrukto tarpusavio ryšius, suformuoti konceptualų tyrimo modelį ir tyrimo hipotezes tarp organizacinio teisingumo, darbuotojų pilietinės elgsenos, pasitikėjimo organizacijoje ir palaikymo organizacijoje.
3. Pagal parengtą tyrimo metodiką, atlikti empirinį tyrimą ir nustatyti, kokią įtaką organizacinis teisingumas daro darbuotojų pilietinei elgsenai bei įvertinti, kokia yra pasitikėjimo organizacijoje mediacinė reikšmė ir palaikymo organizacijoje moderacinė reikšmė šiam ryšiui.
4. Išanalizuoti empirinio tyrimo duomenis, aptarti gautus rezultatus ir pateikti apibendrinančias išvadas bei praktines rekomendacijas.

Darbo metodai. Darbe taikoma mokslinės literatūros analizė ir apžvalga, kiekybinis empirinis tyrimas, statistinė gautų duomenų analizė IBM SPSS programa, moderuotos mediacijos vertinimas taikant Hayes PROCESS metodą.

Dirbtinio intelekto (toliau – DI) naudojimas. Rengiant magistro baigiamąjį darbą buvo naudoti dirbtinio intelekto (DI) įrankiai, tokie kaip ChatGPT (OpenAI) ir Gemini, skirti pagalbiniais akademinio rašymo veiksams atlikti. DI buvo pasitelktas teksto stilistiniam redagavimui, teksto struktūros aiškinimui, formuluočių aiškumo ir nuoseklumo gerinimui bei kalbos korekcijoms, siekiant užtikrinti akademinius reikalavimus atitinkantį ir nuoseklų darbo pateikimą. DI įrankiai nebuvo naudojami empirinių duomenų generavimui, rezultatų interpretavimui ar mokslinių išvadų formulavimui.

Darbo struktūra. Darbą sudaro penki pagrindiniai skyriai. Pirmajame skyriuje pateikiamas įvadas, kuriame apibrėžiamas darbo tikslas, uždaviniai ir tyrimo metodai. Antrajame skyriuje atliekama mokslinės literatūros analizė, nagrinėjant organizacinio teisingumo, darbuotojų pilietinės elgsenos, pasitikėjimo organizacijoje ir palaikymo organizacijoje sampratas bei jų tarpusavio ryšius. Trečiajame skyriuje pristatoma tyrimo metodika, pateikiamas konceptualus tyrimo modelis ir suformuluojamos tyrimo hipotezės. Ketvirtajame skyriuje pateikiama empirinio tyrimo duomenų analizė ir aprašomi gauti rezultatai, kurie yra aptariami penktajame skyriuje. Jame taip pat yra pateikiamos apibendrinančios išvados ir praktinės rekomendacijos. Prieduose pateikiami tyrimo instrumentai ir papildomi statistiniai duomenys.

1. ORGANIZACINIO TEISINGUMO, DARBUOTOJŲ PILIETINĖS ELGSENOS, PASITIKĖJIMO ORGANIZACIJOJE IR PALAIKYMŲ ORGANIZACIJOJE TEORINIAI ASPEKTAI

1.1 Organizacinio teisingumo literatūros apžvalga

Mokslinėje literatūroje organizacinis teisingumas apibūdinamas kaip darbuotojų suvokimas ir vertinimas apie organizacijos sprendimų priėmimo, tarpasmeninio elgesio ir informacijos komunikavimo sąžiningumą. Organizacinio teisingumo tyrimų kryptį organizacijų kontekste įtvirtino Greenberg (1987), pabrėžęs, kad darbuotojų reakcijos į organizaciją priklauso ne nuo objektyvių sprendimų, o nuo jų subjektyvių patirčių ir interpretacijų apie organizacijos elgesį jų atžvilgiu.

Vėlesni tyrimai pabrėžė, kad teisingumo suvokimas yra psichologinis vertinimas, kuris formuojasi kasdienėse organizacinėse situacijose ir socialinėse sąveikose, todėl jis gali skirtis ir kisti priklausomai nuo konteksto, vadovų elgesio, komunikacijos kokybės bei organizacinių praktikų nuoseklumo (Cropanzano ir kt., 2007; Colquitt ir kt., 2013). Svarbu pabrėžti, kad net ir oficialiai teisingi sprendimai gali būti darbuotojų laikomi neteisingais, jeigu procesai neatrodo skaidrūs, o darbuotojai jaučiasi neįtraukti arba su jais elgiamasi nepagarbiai (Greenberg, 1990; Colquitt, 2001). Taigi organizacinis teisingumas suprantamas kaip dinamiškas reiškinys, atspindintis darbuotojų bendrą vertinimą, ar su jais yra elgiamasi sąžiningai įvairiais organizacijos lygmenimis.

Organizacinio teisingumo sampratos raidoje išskirtini keli svarbūs etapai. Pirmiausia, organizacinis teisingumas buvo siejamas su paskirstymo sąžiningumu ir darbuotojų vertinimu, ar atlygis, pripažinimas bei kiti išteklių paskirstomi sąžiningai, lyginant su kitais darbuotojais (Adams, 1965). Vėliau tyrėjai pabrėžė, kad darbuotojams svarbus ne tik sprendimų rezultatas, bet ir pats priėmimo procesas, todėl procedūrinis teisingumas tapo savarankiška ir stipriai darbuotojų nuostatas bei elgseną prognozuojančia dimensija (Thibaut & Walker, 1975; Leventhal, 1980). Trečiasis reikšmingas poslinkis siejamas su sąveikos teisingumu, kai tyrimų dėmesys nukrypo į tarpasmeninį elgesį ir komunikaciją, vertinant ar darbuotojai traktuojami pagarbiai, ar sprendimai paaiškinami nuosekliai ir ar informacija pateikiama laiku bei aiškiai (Bies & Moag, 1986; Greenberg, 1993).

Šiuolaikinėje literatūroje organizacinis teisingumas dažniausiai konceptualizuojamas kaip

daugiamatis konstruktas, apimantis kelias tarpusavyje susijusias, bet konceptualiai atskiras dimensijas. Plačiai taikomas Colquitt (2001) modelis empiriškai pagrindžia keturių dimensijų struktūrą: paskirstomojo, procedūrinio, tarpasmeninio ir informacinio teisingumo, leidžiančią sistemiškai vertinti sprendimų priėmimą, vadovų elgesį ir komunikacijos kokybę. Šios dimensijos leidžia sistemiškai vertinti ne tik sprendimų rezultatus, bet ir sprendimų priėmimo procesus, vadovų elgesį bei komunikacijos praktiką organizacijoje. Būtent todėl jos yra ypač tinkamos analizuojant darbuotojų pilietinę elgseną, pasitikėjimą ir palaikymą organizacijoje, nes praktikoje tiesiogiai atspindi kasdienę darbuotojų patirtį organizacijoje. Skirtingi organizacinio teisingumo apibrėžimai ir jų akcentuojami aspektai pateikiami apibendrintoje lentelėje (1 lentelė).

1 lentelė

Organizacinio teisingumo apibrėžimų palyginimas

Autorius	Apibrėžimo esmė	Pabrėžiami elementai
J. Greenberg (1987; 1990)	Teisingumo suvokimas kaip organizacinis reiškinys, lemiantis darbuotojų reakcijas į organizacijos elgesį.	Teisingumas kaip psichologinis vertinimas; organizacijos elgesio signalai.
Niehoff ir Moorman (1993)	Darbuotojų suvokimas apie tai, kiek sąžiningi yra organizaciniai sprendimai ir juos priimančių vadovų veiksmai.	Sąveika su vadovu; procedūrų skaidrumas; atlygio ir pastangų santykis.
Colquitt ir kt. (2001)	Daugiamatis teisingumo konstruktas, apimantis ne tik sprendimų rezultatus, bet ir elgesį su darbuotojais sprendimų priėmimo procesuose.	Keturių dimensijų struktūra: paskirstomasis, procedūrinis, tarpasmeninis ir informacinis teisingumas.
Tyler & Blader (2003)	Teisingumas kaip veiksnys, stiprinantis darbuotojų identifikaciją su organizacija ir bendradarbiavimą joje.	Grupės narystė; legitimumas; organizacinis įsipareigojimas.
Cropanzano ir kt. (2007)	Teisingumo patirtys formuojasi kasdienėje organizacinėje praktikoje ir socialinėse sąveikose.	Kontekstas; vadovų elgesys; socialinės ir emocinės reakcijos.

Colquitt ir kt. (2013)	Teisingumo suvokimas siejamas su plačiu darbuotojų nuostatų ir elgsenos spektru.	Prognozuojamumas; pasitikėjimas; emocinės reakcijos
Beugre (2018)	Psichologinis mechanizmas, per kurį darbuotojai vertina organizacijos vertybių ir elgesio atitiktį teisingumo principams.	Vertinimo procesas; kognityvinė analizė; organizacinės kultūros vaidmuo.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais.

Apibrėžimų palyginimas rodo, kad organizacinis teisingumas literatūroje suprantamas kaip daugiamatis ir kontekstui jautrus reiškiny, apimantis ne tik sprendimų rezultatus, bet ir sprendimų priėmimo procesus, tarpasmeninį elgesį bei komunikacijos praktiką organizacijoje. Ši samprata įvairovė leidžia teigti, kad darbuotojų teisingumo suvokimas formuojasi per skirtingas, tačiau tarpusavyje susijusias patirtis organizacijoje. Todėl toliau nagrinėjamos pagrindinės organizacinio teisingumo dimensijos, leidžiančios struktūruotai analizuoti šio konstrukto raišką organizacinėje aplinkoje.

Organizacinio teisingumo dimensijos

Organizacinio teisingumo dimensijos padeda tiksliai apibūdinti, kuri teisingumo dimensija organizacijoje darbuotojams svarbiausia ir leidžia detaliau atskleisti, per kokius organizacijos sprendimų, elgsio ir komunikacijos aspektus formuojasi darbuotojų teisingumo suvokimas. Tai ypač svarbu kuriant priežastinius modelius, nes skirtingos teisingumo dimensijos gali nevienodai prognozuoti pasitikėjimą organizacijoje, darbuotojų pilietinę elgseną ar suvokiamą palaikymą (Colquitt, 2001; Podsakoff ir kt., 2000). Atsižvelgiant į tai, toliau aptariamos pagrindinės organizacinio teisingumo dimensijos, kurios sudaro šio konstrukto teorinį pagrindą.

Procedūrinis teisingumas apima darbuotojų suvokimą apie sprendimų priėmimo procesų sąžiningumą, nuoseklumą ir skaidrumą. Procedūros suvokiamos kaip teisingos, kai jos taikomos nuosekliai ir vienodai visiems darbuotojams, remiasi objektyvia informacija, yra nešališkos ir suteikia darbuotojams galimybę išsakyti savo nuomonę (Thibaut & Walker, 1975; Leventhal, 1980 ; Colquitt, 2001). Procedūrinis teisingumas ypač svarbus pasitikėjimui organizacijoje formotis, nes sąžiningi procesai darbuotojams signalizuoja apie organizacijos patikimumą ir geranoriškumą, kad organizacija

veiks prognozuojamai ir laikysis principų (Dirks & Ferrin, 2002). Dėl šios priežasties procedūrinis teisingumas šiame tyrime vertinamas kaip viena reikšmingiausių organizacinio teisingumo dimensijų.

Sąveikos (tarpasmeninis) teisingumas atspindi darbuotojų vertinimą, ar sprendimų įgyvendinimo metu su jais bendraujama pagarbiai, mandagiai, etiškai ir atsižvelgiant į jų orumą (Bies & Moag, 1986). Ši dimensija yra itin svarbi kasdieniame organizacijos gyvenime ir realiose darbinėse situacijose, nes būtent tiesioginės sąveikos su vadovu stipriai veikia darbuotojų emocines reakcijas ir jų norą prisidėti papildomomis pastangomis prie organizacijos gerovės (Cropanzano ir kt., 2007). Pagarbus ir empatiškas vadovo elgesys dažnai skatina prosocialinę ir pilietinę elgseną, nes darbuotojai jaučiasi vertinami ir įtraukti (Organ, 1988; Podsakoff ir kt., 2000).

Informacinis teisingumas susijęs su komunikacijos kokybe, ir darbuotojų vertinimu, ar informacija apie sprendimus pateikiama savalaikiai, aiškiai, išsamiai ir argumentuotai. Taip pat ar yra paaiškinama sprendimų logika ir motyvai (Greenberg, 1993; Colquitt, 2001). Informacinis teisingumas ypač svarbus neapibrėžtumo sąlygomis, kuomet aiški ir skaidri komunikacija padeda mažinti neigiamas emocines reakcijas ir didina sprendimų priimtinumą. Taip pat informacijos atvirumas yra glaudžiai susijęs su suvokiamu organizacijos palaikymu, nes skaidri ir pagarbi komunikacija dažnai interpretuojama kaip organizacijos rūpestis darbuotojų gerove ir jų indėlio vertinimas (Rhoades & Eisenberger, 2002). Ši sąsaja sudaro teorinį pagrindą vertinti palaikymą organizacijoje kaip kontekstinį veiksnį, galintį keisti teisingumo poveikį darbuotojų elgsenai.

Paskirstomasis teisingumas apima darbuotojų vertinimą, ar sprendimų rezultatai, tokie kaip atlygis ar pripažinimas, yra sąžiningi, atsižvelgiant į darbuotojo indėlį (Adams, 1965). Nors ši dimensija yra klasikinė organizacinio teisingumo teorijoje, šiuolaikiniuose modeliuose dažnai pabrėžiama, kad ilgalaikėms darbuotojų nuostatoms ir pasitikėjimui procedūros bei tarpasmeninis elgesys gali turėti didesnę reikšmę nei vien paskirstymo rezultatai (Colquitt, 2001; Dirks & Ferrin, 2002). Todėl šiame tyrime paskirstomasis teisingumas traktuojamas kaip kontekstinė dimensija, o pagrindinis dėmesys skiriamas procedūriniam, tarpasmeniniam ir informaciniam teisingumui.

Apžvelgtos organizacinio teisingumo dimensijos leidžia struktūruotai išskirti pagrindinius darbuotojų teisingumo suvokimo aspektus ir palyginti jų turinį bei akcentuojamus elementus. Kadangi skirtingos organizacinio teisingumo dimensijos gali nevienodai atsispindėti darbuotojų teisingumo suvokime ir elgsenoje, siekiant sistemiškai apibendrinti jų esmę, apibūdinimai, tipiniai indikatoriai ir pagrindiniai teoriniai šaltiniai pateikiami lentelėje (2 lentelė).

2 lentelė

Organizacinio teisingumo dimensijos ir jų apibūdinimai

Dimensija	Paaishkinimas	Tipiniai indikatoriai	Pagrindiniai šaltiniai
Paskirstomasis teisingumas	Darbuotojų suvokimas apie sprendimų rezultatų (atlygio, pripažinimo, išteklių) sąžiningumą, lyginant savo indėlį ir gaunamą grąžą su kitais.	atlygis atitinka indėlį; lyginamoji logika; pastangų ir rezultatų balansas	Adams, 1965
Procedūrinis teisingumas	Darbuotojų suvokimas apie sprendimų priėmimo procesų sąžiningumą, nuoseklumą ir nešališkumą.	nuoseklumas; nešališkumas; galimybė pasisakyti; procedūrų skaidrumas	Thibaut & Walker, 1975; Leventhal, 1980
Tarpasmeninis teisingumas	Darbuotojų suvokimas apie pagarbų, mandagų ir etišką elgesį tarpasmeninėse sąveikose sprendimų įgyvendinimo metu.	mandagumas; pagarba; etiškas tonas; orumo išlaikymas	Bies & Moag, 1986
Informacinis teisingumas	Darbuotojų suvokimas apie sprendimų paaishkinimų ir komunikacijos kokybę bei sprendimų motyvų pagrįstumą.	aiškumas; savalaikiškumas; argumentuotumas; informacijos išsamumas	Greenberg, 1993; Colquitt, 2001

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

Apžvelgtos organizacinio teisingumo dimensijos rodo, kad darbuotojų teisingumo suvokimas formuojasi per skirtingus, tačiau tarpusavyje susijusius organizacijos veikimo aspektus: sprendimų priėmimo procesus, tarpasmeninį elgesį, komunikacijos praktiką ir sprendimų rezultatus. Nors visos dimensijos prisideda prie bendro teisingumo suvokimo, šiame tyrime didžiausias dėmesys skiriamas procedūriniam, tarpasmeniniam ir informaciniam teisingumui, nes būtent jos tiesiogiai atspindi kasdienės darbuotojų patirtis ir yra glaudžiai susijusios su pasitikėjimo bei palaikymo elementais. Siekiant geriau suprasti, kaip šios teisingumo dimensijos susiformuoja organizacijoje, toliau nagrinėjami pagrindiniai organizacinio teisingumo formavimosi veiksniai.

Organizacinio teisingumo formavimosi veiksniai

Organizacinio teisingumo suvokimas organizacijoje nėra atsitiktinis, kadangi jis formuojasi per pasikartojančias darbuotojų patirtis, kurios jiems siunčia signalus apie organizacijos normas, vertybes ir elgesio standartus. Šios patirtys per laiką lemia bendrą darbuotojų vertinimą, ar organizacijoje sprendimai priimami sąžiningai, o elgesys su darbuotojais yra pagarbus ir pagrįstas.

Sprendimų priėmimo procedūrų skaidrumas ir nuoseklumas yra vienas svarbiausių veiksnių. Kai darbuotojai mato, kad taisyklės taikomos vienodai ir paaiškinamos, jie dažniau organizaciją vertina kaip teisingą (Leventhal, 1980).

Vadovų elgesys ir tarpasmeninė sąveika. Antras reikšmingas veiksnys siejamas su vadovų elgesiu, nes vadovas dažnai suvokiamas kaip organizacijos atstovas, todėl pagarbus jo elgesys, etiška komunikacija ir gebėjimas išklausti darbuotojus kuria tarpasmeninio teisingumo patirtį, kuri stipriai veikia emocines reakcijas ir darbuotojų norą prisidėti papildomomis pastangomis (Bies & Moag, 1986; Cropanzano ir kt., 2007).

Vidinės komunikacijos kokybė. Trečias veiksnys susijęs su vidinės komunikacijos kokybe. Informacijos trūkumas, neaiškūs sprendimų motyvai ar nenuoseklūs paaiškinimai dažnai sukelia neteisingumo interpretacijas net tada, kai sprendimo turinys objektyviai nėra neteisingas. Informacinis teisingumas šiuo požiūriu tampa organizacinės kultūros skaidrumo indikatoriumi (Greenberg, 1993).

Organizacinė kultūra ir vertybinis nuoseklumas. Ketvirtas veiksnys yra organizacinė kultūra ir vertybinis nuoseklumas. Jeigu organizacija deklaruoja sąžiningumą, bet realioje praktikoje taiko dvigubus standartus, tai darbuotojų teisingumo suvokimas silpnėja, o ilginiui tai ardo pasitikėjimą ir mažina prosocialinę elgseną (Cropanzano & Ambrose, 2015).

Apžvelgti organizacinio teisingumo formavimosi veiksniai leidžia sistemiškai įvertinti, per kokius organizacijos veikimo aspektus darbuotojams siunčiami teisingumo signalai. Siekiant apibendrinti pagrindinius veiksnius ir jų esminę reikšmę darbuotojų suvokimui, lentelėje pateikiamas struktūruotas organizacinio teisingumo formavimosi veiksnių apibendrinimas (3 lentelė).

3 lentelė

Organizacinio teisingumo formavimosi veiksniai ir jų reikšmė darbuotojų teisingumo suvokimui

Formavimosi veiksnys	Esminė reikšmė darbuotojų teisingumo suvokimui	Pagrindiniai šaltiniai

Sprendimų priėmimo procedūrų skaidrumas	Padedą darbuotojams suvokti sprendimus kaip nuoseklius, nešališkus ir pagrįstus; formuoja pasitikėjimą sprendimų teisingumu.	Leventhal, 1980; Colquitt, 2001
Vadovų elgesys	Formuoja tarpasmeninio teisingumo patirtį ir emocines reakcijas.	Bies & Moag, 1986; Cropanzano ir kt., 2007
Vidinės komunikacijos kokybė	Mažina neapibrėžtumą ir padeda suprasti sprendimų logiką.	Greenberg, 1993; Colquitt, 2001
Organizacinė kultūra ir vertybinis nuoseklumas	Sustiprina arba silpnina bendrą teisingumo suvokimą ilgalaikėje perspektyvoje.	Cropanzano & Ambrose, 2015

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

Apibendrinant organizacinio teisingumo formavimosi veiksnus, galima teigti, jog darbuotojų teisingumo suvokimas organizacijoje formuojasi per nuoseklias patirtis, susijusias su sprendimų priėmimo procesais, vadovų elgesiu, komunikacijos praktika ir organizacinės kultūros vertybiniu nuoseklumu. Šie veiksniai veikia kaip signalai, pagal kuriuos darbuotojai interpretuoja organizacijos sąžiningumą ir ketinimus. Toks suvokimas nėra neutralus, nes jis daro reikšmingą įtaką darbuotojų emocinėms reakcijoms, nuostatoms ir jų elgsenai, todėl toliau nagrinėjamas organizacinio teisingumo poveikis ir reikšmė darbuotojams bei organizacijai.

Organizacinio teisingumo poveikis ir reikšmė

Organizacinio teisingumo reikšmė organizacijose atsiskleidžia per jo poveikį darbuotojų nuostatoms, emocinėms reakcijoms ir elgsenai. Teisingumo suvokimas veikia ne tik tai, kaip darbuotojai vertina organizaciją, bet ir tai, kaip jie elgiasi kasdienėse darbo situacijose bei ar yra linkę savanoriškai prisidėti prie organizacijos tikslų. Todėl mokslinėje literatūroje organizacinis teisingumas laikomas vienu svarbiausių veiksnių, paaiškinančių darbuotojų reakcijas į organizacines praktikas ir sprendimus.

Empiriniai tyrimai rodo, kad organizacinis teisingumas nuosekliai siejamas su teigiamomis darbuotojų nuostatomis, tokiomis kaip pasitenkinimas darbu, organizacinis įsipareigojimas, didesnis pasitikėjimas ir mažesnis ketinimas palikti organizaciją (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt ir kt., 2001; Colquitt ir kt., 2013). Be darbuotojų nuostatų, teisingumo suvokimas reikšmingai veikia ir

darbuotojų elgseną, ypač savanorišką bei papildomą, kuri organizacijai kuria pridėtinę vertę.

Darbuotojų pilietinė elgsena yra vienas dažniausiai analizuojamų organizacinio teisingumo padarinių. Remiantis socialinių mainų teorija, teisingas organizacijos elgesys sukuria darbuotojams psichologinį įsipareigojimo jausmą atsilyginti organizacijai, todėl didėja tikimybė, jog darbuotojai padės kolegoms, rodys iniciatyvą bei palaikys organizacijos tikslus net ir tada, kai to nereikalauja formali pareigybė (Blau, 1964; Organ, 1988; Podsakoff ir kt., 2000).

Reikšmingas organizacinio teisingumo poveikio aspektas yra ir jo netiesioginė įtaka per pasitikėjimą organizacijoje. Teisingumo patirtys mažina neapibrėžtumo jausmą, suteikiant darbuotojams pagrindą tikėti, jog ir ateityje organizacija veiks sąžiningai bei nuosekliai. Dėl šios priežasties organizacinis teisingumas laikomas viena svarbiausių pasitikėjimo organizacijoje formavimosi prielaidų, o pats pasitikėjimas laikomas psichologiniu mechanizmu, paaiškinančiu, kaip teisingas organizacijos elgesys virsta savanoriška darbuotojų pilietine elgsena (Dirks & Ferrin, 2002; Konovsky & Pugh, 1994).

Šiuolaikiniai tyrimai pabrėžia ir tai, kad organizacinio teisingumo poveikis gali būti jautrus organizaciniam kontekstui, ypač pokyčių, restruktūrizacijų ar didelio neapibrėžtumo sąlygomis. Tokiose situacijose informacinis ir tarpasmeninis teisingumas tampa ypač svarbūs, nes būtent per komunikacijos kokybę ir pagarbų elgesį darbuotojai vertina organizacijos ketinimus ir patiria emocinį saugumo jausmą (Colquitt ir kt., 2013; Cropanzano ir kt., 2007).

Siekiant sistemiškai apibendrinti mokslinėje literatūroje identifikuojamas pagrindines organizacinio teisingumo poveikio kryptis, žemiau esančioje lentelėje pateikiami esminiai organizacinio teisingumo poveikiai darbuotojams ir organizacijai, išskiriant pagrindines poveikių sritis ir jų raišką (4 lentelė).

4 lentelė

Organizacinio teisingumo poveikiai darbuotojams ir organizacijai

Poveikio sritis	Pagrindiniai poveikiai	Pagrindiniai šaltiniai
Darbuotojų nuostatos	Didesnis pasitenkinimas darbu; stipresnis organizacinis įsipareigojimas; mažesni pasitraukimo ketinimai.	Colquitt ir kt., 2001; Cohen-Charash & Spector, 2001
Pasitikėjimas	Didesnis pasitikėjimas organizacija ir vadovybe.	Dirks & Ferrin, 2002; Colquitt ir kt., 2007

Emocinė būklė	Mažesnis stresas; mažiau neigiamų emocijų; didesnis psichologinis saugumas.	Tepper, 2001; Edmondson, 1999
Darbuotojų elgsena	Didesnis pilietinės elgsenos pasireiškimas; daugiau bendradarbiavimo; mažiau kontrproduktyvios elgsenos.	Organ, 1988; Podsakoff ir kt., 2000; Colquitt ir kt., 2013
Organizacijos rezultatai	Geresnis organizacinis klimatas; mažesnė darbuotojų kaita; tvaresnė organizacinė kultūra.	Cropanzano & Ambrose, 2015

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

Apibendrinant organizacinio teisingumo poveikį ir reikšmę, pabrėžtina, kad tai yra reikšmingas organizacinės aplinkos veiksnys, darantis įtaką tiek darbuotojų nuostatoms ir emocinei būklei, tiek jų elgsenai bei organizacijos veiklos rezultatams. Moksliniai tyrimai nuosekliai rodo, kad teisingumo suvokimas siejamas su didesniu pasitenkinimu darbu, stipresniu organizaciniu įsipareigojimu ir mažesniais pasitraukimo ketinimais, o ypač svarbus jo vaidmuo formuojant pasitikėjimą organizacijoje. Pasitikėjimas veikia kaip psichologinis mechanizmas, paaiškinantis, kodėl teisingas organizacijos elgesys skatina darbuotojų pilietinę elgseną ir savanorišką prisidėjimą prie organizacijos tikslų. Šios teorinės išvalgos sudaro pagrindą toliau analizuoti pasitikėjimo organizacijoje vaidmenį ir jo sąsajas su darbuotojų pilietine elgsena nagrinėjamame tyrimo modelyje.

Apibendrinant organizacinio teisingumo literatūros apžvalgą, paaiškėjo, kad tai yra daugiamatis konstruktas, apimantis darbuotojų suvokimą apie sprendimų rezultatus, sprendimų priėmimo procedūrų sąžiningumą, tarpasmeninį elgesį ir informacijos pateikimo kokybę. Nagrinėta literatūra atskleidžia, kad teisingumo patirtys organizacijoje formuojasi per nuoseklias kasdienes situacijas: procedūrų skaidrumą, vadovų elgesį, komunikacijos praktiką ir organizacinės kultūros vertybinį nuoseklumą. Todėl galima teigti, jog darbuotojų teisingumo suvokimas yra jautrus tiek organizaciniam kontekstui, tiek socialinėms sąveikoms. Šios teorinės išvalgos sudaro pagrindą toliau analizuoti darbuotojų pilietinę elgseną, kuri literatūroje dažnai interpretuojama kaip savanoriškas darbuotojų atsakas į organizacijos elgesį ir patiriamą teisingumą.

1.2 Darbuotojų pilietinės elgsenos literatūros apžvalga

Remiantis ankstesniame skyriuje aptarta organizacinio teisingumo samprata, darbuotojų pilietinė elgsena mokslinėje literatūroje dažnai interpretuojama kaip savanoriškas darbuotojų atsakas į organizacijos elgesį ir patiriamus teisingumo signalus. Šiuolaikinėse organizacijose vis didesnę reikšmę įgauna ne tik formaliai apibrėžtų darbo užduočių atlikimas, bet ir tai, kiek darbuotojai savanoriškai prisideda prie komandos bei organizacijos veiklos sklandumo. Toks papildomas, dažnai formaliai nereglamentuotas, tačiau praktikoje organizacijos veiklos efektyvumui itin svarbus elgsenys mokslinėje literatūroje apibrėžiamas kaip darbuotojų pilietinė elgsena (angl. *organizational citizenship behavior*, OCB).

Klasikinėje Organ (1988) sampratoje darbuotojų pilietinė elgsena apibrėžiama kaip savanoriška, formaliai nereglamentuota darbuotojų elgsena, kuri nėra tiesiogiai apdovanojama ar įtraukta į pareigybės aprašą, tačiau prisideda prie organizacijos veiklos efektyvumo. Šis apibrėžimas išryškina du esminius darbuotojų pilietinės elgsenos bruožus: pirma, elgsena yra diskrecinė, nes darbuotojas ją pasirenka atlikti savo iniciatyva, o antra, ji sukuria pridėtinę vertę organizacijai per socialinių procesų, bendradarbiavimo ir darbo aplinkos kokybės gerinimą.

Darbuotojų pilietinės elgsenos konceptas kyla iš platesnės organizacijų kaip socialinių sistemų teorinės tradicijos. Dar iki Organ (1988) šios elgsenos reikšmė buvo numanoma ankstyvosiose organizacijų teorijose, kuriose pabrėžtas neformalus bendradarbiavimas ir spontaniški, pareigybės ribas peržengiantys darbuotojų indėliai, leidžiantys organizacijoms funkcionuoti stabiliai ir efektyviai (Barnard, 1938; Katz & Kahn, 1966; 1978). Ši teorinė ištaka leidžia darbuotojų pilietinę elgseną traktuoti ne kaip atsitiktinių gerų darbų rinkinį, bet kaip struktūrinį organizacinės sistemos mechanizmą, padedantį palaikyti kasdienį organizacijos funkcionavimą.

Taigi darbuotojų pilietinė elgsena apibrėžiama kaip savanoriška, papildomo vaidmens elgsena, kuri palaiko organizacijos socialinius procesus ir prisideda prie veiklos efektyvumo. Vis dėlto siekiant tiksliai analizuoti šį konstrukta, būtina aiškiai apibrėžti jo ribas ir atskirti jį nuo artimų elgsenos formų.

Darbuotojų pilietinės elgsenos samprata ir ribos

Nors pagrindinis darbuotojų pilietinės elgsenos bruožas yra savanoriškumas, mokslinėje literatūroje nuosekliai diskutuojama apie ribą tarp pareiginio (angl. *in-role*) ir papildomo vaidmens (angl. *extra-role*) elgesio. Praktikoje ši riba gali būti slanki, kadangi organizacijoms institucionalizuojant tam tikras iš pradžių savanoriškas praktikas, tokias kaip pagalbą naujokams, papildomą komunikaciją, dalyvavimą iniciatyvose, elgsena, kuri anksčiau buvo laikoma pilietine,

ilgainiui gali tapti nerašytu reikalavimu. Tokia dinamika yra svarbi tiek teoriniu, tiek empiriniu požiūriu, nes darbuotojų subjektyvus suvokimas, ar tam tikras elgesys yra privalomas, gali keisti pilietinės elgsenos prasmę ir jos motyvacinius pagrindus (Organ, 2018).

Taip pat svarbu atskirti darbuotojų pilietinę elgseną nuo artimų organizacinės elgsenos konstrukto. Pilietinė elgsena dažnai painiojama su prosocialiu elgesiu plačiąja prasme, iniciatyvumu ar su darbuotojų balso elgsena (voice). Tačiau darbuotojų pilietinė elgsena tradiciškai siejama su elgesiu, palaikančiu organizacijos socialinę struktūrą ir bendradarbiavimo kokybę (Organ, 1988; Podsakoff ir kt., 2000). Tuo tarpu darbuotojų balso elgsena dažniau orientuota į pokyčių inicijavimą, problemų kėlimą ir organizacijos veiklos tobulinimą, bei ne visada yra socialiai patogi (Maynes & Podsakoff, 2014). Šis skirtumas yra svarbus ir analizuojant organizacinio teisingumo poveikį, nes galima tikėtis nevienodo poveikio skirtingoms papildomo vaidmens elgsenos formoms.

Apibendrinant, darbuotojų pilietinės elgsenos samprata literatūroje apima savanorišką papildomo vaidmens elgesį, tačiau jos ribos praktikoje gali būti kintančios. Siekiant aiškiau išryškinti skirtingų autorių akcentuojamus darbuotojų pilietinės elgsenos aspektus, pagrindiniai apibrėžimai pateikiami lentelėje (5 lentelė).

5 lentelė

Darbuotojų pilietinės elgsenos apibrėžimų palyginimas

Autorius	Apibrėžimo esmė	Pabrėžiami elementai
Organ (1988)	Savanoriška, formaliai nereglamentuota elgsena, prisidedanti prie organizacijos efektyvumo.	Diskrecija, papildomas indėlis, organizacijos nauda
Podsakoff ir kt. (2000)	Papildomo vaidmens elgsena, palaikanti organizacijos socialinę ir psichologinę aplinką.	Daugiadimensiškumas, socialiniai procesai, efektyvumas
Organ (2018)	Siejama su darbuotojų gerove, kultūra, stresu ir organizaciniais rezultatais.	Platesni kontekstai, naujos tyrimų kryptys, veiklos pasekmės

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

Darbuotojų pilietinės elgsenos dimensijos ir tipologijos

Klasikinėje mokslinėje literatūroje darbuotojų pilietinė elgsena laikoma daugiamate. Organ (1988) išskyrė penkias pagrindines ir dažniausiai minimas darbuotojų pilietinės elgsenos dimensijas: altruizmą, pasireiškiantį pagalba kolegoms; pareigingumą, viršijantį minimalų taisyklių laikymąsi; mandagumą kaip konfliktų prevenciją; sportiškumą, apibūdinantį toleranciją nepatogumams; pilietiškumą, siejamą su aktyviu domėjimusi organizacijos gyvenimu. Ši struktūra tapo plačiai taikomu atspirties tašku, tačiau vėlesnė literatūra siekė ją supaprastinti ir geriau pritaikyti empiriniams tyrimo modeliams.

Vienas praktiškiausių ir tyrimuose dažniausiai naudojamų skirstymų yra Williams ir Anderson (1991) pasiūlyta darbuotojų pilietinės elgsenos tipologija pagal adresatą: į individus orientuota darbuotojų pilietinė elgsena (OCB-I) ir į organizaciją orientuota darbuotojų pilietinė elgsena (OCB-O). Pirmoji apima pagalbą, palaikymą, bendradarbiavimą su kolegomis, o antroji orientuota į elgesį palaikantį organizacijos sistemas ir veiklą, tokias kaip iniciatyvą, taisyklių laikymąsi ar organizacijos reprezentavimą. Šis skirstymas yra ypač tinkamas analizuojant organizacinio teisingumo dimensijas: tarpasmeninis (sąveikos) teisingumas dažniau siejamas su OCB-I, o procedūrinis ir informacinis tinkamesnis su OCB-O, nes jie labiau atspindi organizacijos kaip sistemos patikimumą.

Tyrimų raidoje taip pat išryškėjo būtinybė pripažinti kultūrinį darbuotojų pilietinės elgsenos specifiškumą. Farh, Earley ir Lin (1997) pabrėžė, kad papildomo vaidmens elgsena gali įgyti skirtingas formas skirtinguose kultūriniuose kontekstuose, nes socialinės normos ir pareigos interpretacijos kinta. Tai reikšminga ir metodiniu požiūriu, nes net taikant klasikinius klausimynus, būtina kritiškai vertinti, ar matuojamos dimensijos vienodai suprantamos skirtinguose kontekstuose.

Kadangi darbuotojų pilietinė elgsena literatūroje konceptualizuojama skirtingais lygmenimis, pagrindinės jos tipologijos ir jų praktinė nauda tyrimuose apibendrinamos lentelėje (6 lentelė).

6 lentelė

Darbuotojų pilietinės elgsenos dimensijų ir tipologijų palyginimas

Modelis	Pagrindinės dimensijos	Praktinė nauda tyrimuose
Organ (1988)	5 OCB dimensijos	Detali analizė, tačiau didesnė persidengimo rizika
Williams & Anderson (1991)	OCB-I ir OCB-O	Patogu modeliuojant ryšius su organizaciniais veiksniais
Farh ir kt. (1997)	Kultūrinės OCB formos	Leidžia įvertinti kontekstinį jautrumą

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

Darbuotojų pilietinės elgsenos prielaidos ir teoriniai paaiškinimai

Darbuotojų pilietinės elgsenos aiškinimas organizacinės elgsenos literatūroje dažniausiai remiasi socialinių mainų teorija. Blau (1964) teigimu, organizacijoje santykiai vystomi per abipusiškumo logiką, kuomet patirdami sąžiningą, pagarbią ir palaikančią organizacijos laikyseną, darbuotojai jaučia vidinį įsipareigojimą atsakyti pozityvia elgsena. Pilietinė elgsena šiame kontekste tampa socialine grąža organizacijai, todėl kad ji laikoma prasmingu atsaku į patirtą organizacijos elgesį, o ne todėl, kad ji formaliai liepiama.

Empiriniai tyrimai ir meta-analizės rodo, kad pilietinė elgsena siejasi tiek su darbuotojų nuostatomis, tiek su platesniais organizaciniais signalais. Organizacinis teisingumas, pasitikėjimas ir suvokiamas palaikymas nuosekliai identifikuojami kaip svarbios darbuotojų pilietinės elgsenos prielaidos ir ją formuojantys veiksniai (Organ & Ryan, 1995; Dirks & Ferrin, 2002). Kadangi pilietinė elgsena nėra garantuotai apdovanojama, darbuotojams ypač svarbu turėti psichologinį pagrindą tikėti, jog organizacija jų pastangų neišnaudos, todėl pasitikėjimas organizacijoje laikomas svarbiu mechanizmu, per kurį teisingumo signalai virsta savanoriška elgsena.

Be prielaidų, literatūroje plačiai nagrinėjamos ir darbuotojų pilietinės elgsenos pasekmės. Tyrimai rodo, kad darbuotojų pilietinė elgsena prisideda prie organizacijos veiklos efektyvumo, bendradarbiavimo kokybės ir teigiamo socialinio klimato (Podsakoff ir kt., 2009). Tačiau naujesnė literatūra pabrėžia ir kontekstinį darbuotojų pilietinės elgsenos jautrumą. Intensyvus ir nuolatinis papildomas darbuotojų įsitraukimas gali lemti resursų išsekimą ir emocinį nuovargį, ypač tais atvejais, kai organizacinis palaikymas yra nepakankamas (Troughakos ir kt., 2015). Taip pat akcentuojama pilietinės elgsenos spaudimo rizika, kai savanoriška elgsena tampa nerašytu reikalavimu, o tai gali silpninti jos ryšį su teisingumo ir pasitikėjimo mechanizmais.

Darbuotojų pilietinė elgsena yra teoriškai ir empiriškai reikšmingas organizacinės elgsenos konstruktas, apibūdinantis savanoriškas, pareigybės ribas peržengiančias darbuotojų pastangas, kurios palaiko organizacijos socialinę struktūrą ir veiklos efektyvumą. Klasikiniai modeliai išryškina darbuotojų pilietinės elgsenos daugiadimensiškumą ir kryptį į individus bei organizaciją, o šiuolaikinė literatūra pabrėžia platesnį kontekstą: kultūrą, stresą, ir nuovargį bei organizacinius rezultatus. Šios teorinės įžvalgos sudaro nuoseklų pagrindą toliau analizuoti pasitikėjimo organizacijoje vaidmenį ir jo sąsajas su darbuotojų pilietine elgsena nagrinėjamame tyrimo modelyje.

1.3 Pasitikėjimo organizacijoje literatūros apžvalga

Remiantis ankstesniuose skyriuose aptarta organizacinio teisingumo ir darbuotojų pilietinės elgsenos samprata, galima teigti, kad tarp organizacijos elgesio ir darbuotojų savanoriškų pastangų egzistuoja tarpiniai psichologiniai mechanizmai. Vienas svarbiausių tokių mechanizmų organizacinės elgsenos literatūroje yra pasitikėjimas organizacijoje, padedantis paaiškinti, kaip teisingumo patirtys virsta darbuotojų nuostatomis ir elgsena.

Pasitikėjimas organizacijoje laikomas kertiniu socialiniu mechanizmu, leidžiančiu darbuotojams efektyviai bendradarbiauti, priimti sprendimus neapibrėžtumo sąlygomis ir išlaikyti motyvaciją ilgalaikėje perspektyvoje. Organizacijų psichologijoje pasitikėjimas dažniausiai suprantamas kaip lūkestis, kad kita šalis (vadovas, kolega ar pati organizacija) elgsis prognozuojamai, sąžiningai ir nepiktnaudžiaus turima galia, ypač situacijose, kuriose darbuotojas tampa pažeidžiamas. Kitaip tariant, pasitikėjimas visuomet susijęs su rizika, nes darbuotojas pasirenka pasikliauti kitu asmeniu ar sistema, tikėdamasis, kad šis pasiklivimas bus pateisintas (Mayer, Davis ir Schoorman, 1995). Ši pažeidžiamumo dimensija yra esminė, kadangi pasitikėjimas nėra vien teigiamas požiūris ar simpatija, bet sprendimas veikti remiantis tikėjimu, kad kita šalis elgsis patikimai.

Mokslinėje literatūroje pasitikėjimas organizacijoje nagrinėjamas keliais lygmenimis: pasitikėjimas tiesioginiu vadovu, pasitikėjimas kolegomis ir komanda, bei pasitikėjimas organizacija kaip sistema ir jos politika, procesais, vadovybe, sprendimų logika bei kultūra. Šis skirstymas yra svarbus, nes darbuotojas gali pasitikėti vadovu, tačiau skeptiškai vertinti organizacijos sprendimų nuoseklumą, arba atvirkščiai – jausti pasitikėjimą organizacija, bet patirti sunkumų kasdienėse tarpasmeninėse sąveikose. Dėl šios priežasties pasitikėjimas laikomas daugiamačiu konstruktu, kurio šaltiniai ir pasekmės gali skirtis priklausomai nuo to, į ką pasitikėjimas nukreiptas (Dirks ir Ferrin, 2002). Atsižvelgiant į tyrimo modelio logiką, šiame darbe pasitikėjimas analizuojamas kaip tarpinis mechanizmas, siejantis organizacinio teisingumo patirtis ir darbuotojų pilietinę elgseną.

Pasitikėjimo apibrėžimai ir pagrindiniai akcentai

Vienas įtakingiausių pasitikėjimo apibrėžimų organizacijų kontekste pateiktas Mayer, Davis ir Schoorman (1995) integruotame modelyje. Autoriai pasitikėjimą apibrėžia kaip pasiryžimą būti pažeidžiamam kito veiksmams, remiantis lūkesčiu, kad kitas atliks svarbius veiksmus, net jei nėra galimybės jo kontroliuoti. Šis apibrėžimas išryškina dvi svarbias prielaidas: pasitikėjimo esmė yra

pažeidžiamumas ir rizikos prisiėmimas, o pasitikėjimas grindžiamas lūkesčiais dėl kitos pusės elgesio.

Kitas plačiai taikomas požiūris pateiktas McAllister (1995), kuris pasitikėjimą skiria į kognityvinį ir afektinį. Kognityvinis pasitikėjimas grindžiamas vertinimu, kad kitas yra kompetentingas, patikimas, nuoseklus. Afektinis pasitikėjimas remiasi emociniu ryšiu, rūpesčio ir tarpusavio geranoriškumo patirtimi. Ši perskyra svarbi analizuojant pasitikėjimo formavimosi mechanizmus. Teisingos procedūros ir skaidrumas dažnai stipriau siejasi su kognityviniu pasitikėjimu, o pagarbi sąveika ir palaikymas tapatinamas su afektiiniu pasitikėjimu.

Siekiant sistemiškai apibendrinti dažniausiai literatūroje sutinkamus pasitikėjimo apibrėžimus ir jų akcentus, jie pateikiami lentelėje (7 lentelė).

7 lentelė

Pasitikėjimo organizacijoje apibrėžimų palyginimas

Autorius	Apibrėžimo esmė	Pabrėžiami elementai
Mayer ir kt. (1995)	Pasiryžimas būti pažeidžiamam kito veiksams, remiantis lūkesčiu dėl jo elgesio.	Rizika, pažeidžiamumas, lūkesčiai, kontrolės ribotumas.
McAllister (1995)	Pasitikėjimas skirstomas į kognityvinį ir afektinį.	Kompetencija ir patikimumas vs. emocinis ryšys ir geranoriškumas.
Rousseau ir kt. (1998)	Psichologinė būseną, apimanti ketinimą sutikti su rizika, tikintis pozityvių kitos pusės ketinimų.	Tarpusavio priklausomybė, rizikos prisiėmimas, ketinimai.
Dirks ir Ferrin (2002)	Pasitikėjimas kaip nuostata, siejama su darbuotojų nuostatomis ir elgsena; skiriasi pagal pasitikėjimo objektą.	Pasitikėjimo objektai (vadovas / organizacija), pasekmės, kognityvinė ir afektinė dimensijos.
Schoorman ir kt. (2007)	Dinamiškas santykis, kintantis per patirtį ir informacijos mainus.	Patirties vaidmuo, patikimumo vertinimas, komunikacijos skaidrumas.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

Pasitikėjimo samprata literatūroje nuosekliai siejama su pažeidžiamumu ir lūkesčiais dėl kitos pusės elgesio, o pasitikėjimo formos ir pasekmės priklauso nuo to, į ką pasitikėjimas yra orientuotas. Toliau aptariami pasitikėjimo tipai ir lygmenys organizacijoje, kurie leidžia tiksliau pagrįsti šio

konstrukto vietą tyrimo modelyje.

Pasitikėjimo tipai ir lygmenys organizacijoje

Organizacijų kontekste dažniausiai išskiriami trys pasitikėjimo lygmenys.

Pasitikėjimas vadovu (vertikalus pasitikėjimas). Tai pasikliovimas asmeniu, turinčiu daugiau galios priimti sprendimus, vertinti darbuotoją ir paskirstyti resursus. Šis pasitikėjimas ypač jautrus sąžiningumo, skaidrumo ir pagarbos signalams, nes vadovas darbuotojui dažnai yra artimiausias organizacijos atstovas, dar laikomas organizacijos veidu, kasdienėje patirtyje.

Pasitikėjimas kolegomis (horizontalus pasitikėjimas). Jis svarbus komandiniame darbe, žinių dalijimosi ir tarpusavio pagalbos kontekste. Čia ypatingą vaidmenį atlieka patikimumas, kompetencija ir geranoriškumas, taip pat psichologinis saugumas komandoje.

Pasitikėjimas organizacija (institucinis pasitikėjimas). Tai pasitikėjimas organizacijos taisyklėmis, procesais, vadovybe, sprendimų logika ir vertybiniu nuoseklumu. Skirtingai nei pasitikėjimas konkrečiu asmeniu, institucinis pasitikėjimas labiau priklauso nuo procedūrinio teisingumo, informavimo kokybės, sprendimų nuoseklumo ir organizacijos pažadų laikymosi.

Šie pasitikėjimo lygmenys tarpusavyje susiję, tačiau jie nėra tapatūs. Praktikoje darbuotojo pasitikėjimas vadovu gali būti stiprus net ir esant žemesniam pasitikėjimui organizacija, ypač jei vadovas kompensuoja sistemos trūkumus aiškia komunikacija ar sąžiningu problemų sprendimu. Vis dėlto ilgalaikėje perspektyvoje pasitikėjimo tvarumui reikšmingas ir institucinis organizacijos patikimumas, nes būtent jis kuria prognozuojamą darbo aplinką.

Teoriniai pasitikėjimo aiškinimai

Pasitikėjimo tyrimai organizacijose dažniausiai remiasi keliomis teorinėmis prieigomis.

Integruotas pasitikėjimo modelis (Mayer ir kt., 1995). Šiame modelyje pasitikėjimą lemia pasitikėjimo objekto savybės: gebėjimai (kompetencija), geranoriškumas ir sąžiningumas. Ši modelio logika svarbi ir šiam darbui: organizacinis teisingumas ir palaikymas organizacijoje gali būti interpretuojami kaip signalai, stiprinantys darbuotojų suvokiamą organizacijos sąžiningumą ir geranoriškumą, o pasitikėjimas tampa mechanizmu, per kurį didėja tikimybė, kad darbuotojas demonstruos pilietinę elgseną.

Socialinių mainų teorija (Blau, 1964). Pasitikėjimas čia traktuojamas kaip abipusiškumo santykių pagrindas. Patirdami sąžiningą ir pagarbią organizacijos laikyseną, darbuotojai linkę atsakyti pozityviomis nuostatomis ir elgsena, o pasitikėjimas šiuo atveju veikia kaip psichologinis pagrindas investuoti papildomas pastangas be baimės būti išnaudotam.

Organizacinio teisingumo ir pasitikėjimo sąajos. Konovsky ir Pugh (1994) pademonstravo, kad pasitikėjimas gali tarpininkauti teisingumo poveikį darbuotojų elgsenai. Ši kryptis tiesiogiai dera su tyrimo modelio logika, kurioje teisingumo patirtys laikomos pasitikėjimo prielaida, o pasitikėjimas – psichologiniu mechanizmu, didinančiu savanoriškos elgsenos tikimybę.

Pasitikėjimo organizacijoje formavimosi veiksniai

Literatūroje pasitikėjimo prielaidos dažniausiai grupuojamos į kelias sritis.

Organizacinis teisingumas. Teisingumas laikomas vienu patikimiausių pasitikėjimo prognozuotojų, nes darbuotojai pasitikėjimą kuria remdamiesi signalais apie prognozuojamumą, sąžiningumą ir pagarbą. Procedūrinis teisingumas ypač svarbus instituciniam pasitikėjimui, o tarpasmeninis ir informacinis teisingumas – pasitikėjimui vadovu ir artimiausia organizacine aplinka (Colquitt, 2001; Dirks ir Ferrin, 2002). Informacinis teisingumas taip pat stiprina pasitikėjimą, nes mažina neapibrėžtumą ir gandų erdvę.

Organizacinis palaikymas ir psichologinis saugumas. Kai darbuotojas jaučia, jog organizacija vertina jo indėlį bei rūpinasi jo gerove, didėja suvoktas geranoriškumas, kuris yra tiesioginis pasitikėjimo komponentas (Eisenberger ir kt., 1986). Komandiniam lygmenyje pasitikėjimą stiprina psichologinis saugumas, leidžiantis atvirai kalbėti apie problemas ir klaidas (Edmondson, 1999).

Lyderystė ir vadovo elgesys. Pasitikėjimą vadovu labiausiai formuoja vadovo nuoseklumas, kompetencija, sprendimų pagrįstumas, komunikacijos skaidrumas ir pagarbus elgesys su darbuotojais. Vadovas darbuotojų akyse dažnai tampa organizacijos veidu, todėl jo elgesys daro tiesioginę įtaką bendram pasitikėjimo organizacija lygiui (Dirks & Ferrin, 2002; Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad transformacinė, etinė ir tarnaujanti lyderystė yra siejamos su didesniu darbuotojų pasitikėjimu, nes šie lyderystės stiliai siunčia signalus apie rūpestį darbuotojais, moralinį nuoseklumą ir ilgalaikę organizacijos orientaciją į vertybes (Bass & Avolio, 1994; Brown, Treviño & Harrison, 2005; Greenleaf, 1977).

Organizacinis skaidrumas ir komunikacija. Pasitikėjimas organizacijoje silpnėja tuomet,

kai darbuotojai negauna pakankamos informacijos, susiduria su prieštariniais sprendimais arba nėra laiku informuojami apie vykstančius pokyčius. Tokiose situacijose didėja neapibrėžtumo ir rizikos suvokimas, kuris neigiamai veikia pasitikėjimo lygį. Skaidri, nuosekli ir savalaikė komunikacija leidžia darbuotojams geriau suprasti organizacijos sprendimų logiką ir prognozuoti būsimus veiksmus, taip mažinant neapibrėžtumą ir stiprinant pasitikėjimą (Dirks & Ferrin, 2002; Colquitt ir kt., 2001; Mishra, 1996).

Siekiant sistemiškai apibendrinti pagrindinius pasitikėjimo formavimosi veiksnus, jie pateikiami lentelėje (8 lentelė).

8 lentelė

Pagrindiniai pasitikėjimo organizacijoje formavimosi veiksniai

Veiksny	Paaškinimas	Šaltiniai
Organizacinis teisingumas	Sąžiningi procesai, pagarbi sąveika ir aiški komunikacija kuria prognozuojamumą bei mažina riziką pasitikėti.	Colquitt, 2001; Dirks ir Ferrin, 2002
Palaikymas organizacijoje	Organizacijos rūpestis ir indėlio vertinimas stiprina suvokiamą geranoriškumą, kuris yra pasitikėjimo pagrindas.	Eisenberger ir kt., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002
Lyderystė ir vadovo elgesys	Nuoseklus, etiškas ir kompetentingas vadovo elgesys didina patikimumo vertinimus ir mažina pasiklivimo riziką.	Mayer ir kt., 1995; Dirks ir Ferrin, 2002
Skaidri komunikacija	Informacijos aiškumas ir sprendimų paaiškinimai mažina neapibrėžtumą bei riboja nepasitikėjimą keliančias interpretacijas.	Konovsky ir Pugh, 1994; Greenberg, 1993

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

Pasitikėjimas organizacijoje formuojasi per nuoseklias patirtis ir signalus, ypač susijusius su teisingumu, palaikymu, lyderyste bei komunikacijos skaidrumu. Toliau aptariama, kokias pasekmes pasitikėjimas sukelia darbuotojams ir organizacijai, bei kodėl jis svarbus aiškinant pilietinę elgseną.

Pasitikėjimo pasekmės ir reikšmė organizacinei elgsenai

Empiriniai tyrimai ir meta-analizės rodo, kad pasitikėjimas siejamas su daugeliu organizacijai svarbių rezultatų: pozityvesnėmis darbuotojų nuostatomis, didesniu įsipareigojimu, geresniu bendradarbiavimu ir aukštesniais vertinamais darbo rezultatais (Dirks ir Ferrin, 2002). Pasitikėjimas taip pat mažina kontrolės poreikį, nes darbuotojams mažiau reikia apsisaugoti, didėja atvirumas, informacijos dalijimasis ir noras padėti.

Pasitikėjimas itin svarbus aiškinant papildomo vaidmens elgesenas, nes pilietinė elgsena reikalauja savanoriškos investicijos, kuri nėra garantuotai apdovanojama, todėl darbuotojas turi tikėti, kad organizacinė aplinka yra saugi, prognozuojama ir sąžininga. Būtent dėl to pasitikėjimas dažnai traktuojamas kaip tarpinis mechanizmas tarp teisingumo ir darbuotojų pilietinės elgsenos, nes teisingumo patirtys stiprina pasitikėjimą, o pasitikėjimas didina tikimybę, kad darbuotojas demonstruos pilietinę elgseną (Konovsky ir Pugh, 1994; Dirks ir Ferrin, 2002).

Pasitikėjimo matavimo metodologiniai akcentai ir tyrimų kryptys

Pasitikėjimo matavime taikomos kelios kryptys, priklausančios nuo pasitikėjimo objekto ir dimensijų.

Pasitikėjimas vadovu ar kolegomis. Dažnai remiamasi McAllister (1995) sukurta skale, leidžiančia atskirti kognityvinį ir afektinį pasitikėjimą. Toks skirstymas yra metodologiškai naudingas, kai siekiama suprasti, ar darbuotojų pasitikėjimas labiau grindžiamas suvokiama kompetencija ir patikimumu, ar santykio kokybe ir emociniu ryšiu.

Pasitikėjimas organizacija. Organizacinio pasitikėjimo tyrimuose taikomos įvairios skalės, apimančios sąžiningumo, patikimumo, rūpesčio darbuotojais ir skaidrumo aspektus (Cummings & Bromiley, 1996; Dirks & Ferrin, 2002). Metodiniu požiūriu svarbu aiškiai įvardyti, ar matuojamas pasitikėjimas organizacija kaip institucine sistema, ar aukščiausio lygmens vadovybe, nes skirtingi pasitikėjimo objektai gali lemti nevienodas sąsajas su organizacinio teisingumo dimensijomis.

Metodiškai reikšminga atkreipti dėmesį į tai, kad pasitikėjimas dažniausiai matuojamas savęs vertinimo anketomis, todėl kyla bendro metodo variacijos rizika, ypač tais atvejais, kai tas pats respondentas vertina tarpusavyje susijusius konstruktus: organizacinį teisingumą, pasitikėjimą ir darbuotojų elgseną (Podsakoff ir kt., 2003). Dėl šios priežasties literatūroje rekomenduojama, kai įmanoma, derinti skirtingus duomenų šaltinius, tačiau pabrėžiama, kad ir vieno šaltinio tyrimai gali būti teoriškai prasmingi, jei ryšiai aiškiai pagrindžiami ir laikomasi nuoseklios konstrukto logikos (Conway & Lance, 2010).

Pastaraisiais metais pasitikėjimo tyrimuose ryškėja kelios aktualios kryptys.

Pasitikėjimas pokyčių ir neapibrėžtumo kontekste. Globalūs sukrėtimai bei nuotolinio ir hibridinio darbo plėtra paskatino tyrimus, analizuojančius, kaip išlaikyti pasitikėjimą mažėjant tiesioginiam kontaktui, didėjant skaitmeninių sprendimų reikšmei ir fragmentuotai komunikacijai. Nuotolinėje darbo aplinkoje ypač svarbūs tampa aiškūs susitarimai, reguliarius grįžtamasis ryšys ir nuoseklus vadovo elgesys bei komunikacija (Bartsch ir kt., 2021; Dirks & Ferrin, 2002).

Nors pasitikėjimas dažniausiai vertinamas kaip teigiamas reiškinys, literatūroje pabrėžiama, kad pernelyg aukštas ar nekritiškas pasitikėjimas gali mažinti budrumą ir didinti toleranciją netinkamam elgesiui, ypač organizacijose, kuriose lojalumas vertinamas besąlygiškai (Langfred, 2004). Kita vertus, pernelyg žemas pasitikėjimo lygis didina kontrolę, biurokraciją ir emocinę įtampą, o tai slopina iniciatyvumą ir savanorišką darbuotojų elgseną. Todėl vis dažniau akcentuojamas pasitikėjimo balansas, nes jis turi būti grindžiamas realiais organizacijos veiksmais, o ne vien deklaracijomis.

Skirtis tarp pasitikėjimo ir nepasitikėjimo. Kai kurie autoriai pabrėžia, kad nepasitikėjimas nėra tiesiog žemas pasitikėjimo lygis, bet atskira būseną, susijusi su įtarumu ir lūkesčiu, jog kita šalis gali pakenkti (Lewicki, McAllister & Bies, 1998). Tokia būseną ypač stipriai mažina savanorišką darbuotojų elgseną, todėl organizacijoms svarbu ne tik stiprinti pasitikėjimą, bet ir mažinti nepasitikėjimą keliančius signalus: nenuoseklumą, informacijos slėpimą ar dvigubus standartus.

Apibendrinant, pasitikėjimas organizacijoje yra daugiamatis konstruktas, apimantis darbuotojo pasiryžimą būti pažeidžiamam vadovo, kolegų ar organizacijos sprendimams, remiantis lūkesčiu, kad šie veiks sąžiningai, kompetentingai ir geranoriškai (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Pasitikėjimas gali būti kognityvinis ir afektyvus (McAllister, 1995) bei skirtingai nukreiptas į vadovą, kolegas ar organizaciją kaip sistemą (Dirks & Ferrin, 2002). Mokslinė literatūra pagrindžia, kad pasitikėjimą reikšmingai formuoja organizacinis teisingumas, palaikymas, lyderystė ir skaidri komunikacija, o pats pasitikėjimas siejamas su didesniu organizaciniu įsipareigojimu,

bendradarbiavimu ir darbuotojų pilietine elgsena. Atsižvelgiant į šias įžvalgas, pasitikėjimas šiame darbe traktuojamas kaip tarpinis psichologinis mechanizmas, paaiškinantis, kaip organizacinio teisingumo patirtys virsta savanoriška darbuotojų pilietine elgsena.

Vis dėlto pasitikėjimo poveikis darbuotojų elgsenai gali skirtis priklausomai nuo organizacinio konteksto. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad suvokiamas palaikymas organizacijoje gali sustiprinti arba susilpninti pasitikėjimo sąsajas su savanorišku darbuotojų elgesiu. Dėl šios priežasties toliau nagrinėjama suvokiamo palaikymo organizacijoje samprata ir jo vaidmuo organizacinėje elgsenoje.

1.4 Palaikymo organizacijoje literatūros apžvalga

Šiame darbe palaikymas organizacijoje suprantamas kaip darbuotojų suvokiamas palaikymas organizacijoje (angl. *perceived organizational support*, POS), t. y. darbuotojo bendras įsitikinimas, kad organizacija vertina jo indėlį ir rūpinasi jo gerove.

Remiantis ankstesniuose skyriuose aptarta organizacinio teisingumo, darbuotojų pilietinės elgsenos ir pasitikėjimo organizacijoje samprata, galima teigti, kad darbuotojų savanoriškas įsitraukimas ir papildomos pastangos priklauso ne tik nuo teisingumo ar pasitikėjimo patirčių, bet ir nuo platesnio organizacinio konteksto, kuriame šios patirtys formuojasi. Vienas svarbiausių tokio konteksto elementų organizacinės elgsenos literatūroje yra suvokiamas palaikymas organizacijoje, padedantis paaiškinti, kodėl darbuotojai yra linkę išlikti organizacijoje, įdėti papildomas pastangas ir palaikyti jos tikslus net tada, kai tai nėra formaliai reikalaujama (Rhoades & Eisenberger, 2002; Cropanzano & Mitchell, 2005).

Suvokiamas palaikymas organizacijoje apibrėžiamas kaip darbuotojo bendras įsitikinimas, kad organizacija vertina jo indėlį ir rūpinasi jo gerove (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). Šis suvokimas apima ne tik materialinius aspektus, bet ir emocinę bei simbolinę dimensiją, vertinant, ar darbuotojas jaučiasi gerbiamas, pastebėtas, išgirstas ir palaikomas kasdienėse darbo situacijose. Svarbu pabrėžti, kad suvokiamas palaikymas organizacijoje yra subjektyvus vertinimas, susiformuojantis per nuoseklias darbuotojų patirtis, susijusias su vadovų elgesiu, organizacijos sprendimais, komunikacija, teisingumo praktikomis ir personalo valdymo procesais (Eisenberger & Stinglhamber, 2011). Dėl šios priežasties net ir formaliai deklaruojamos gerovę kuriančios iniciatyvos nebūtinai lemia aukštą palaikymo suvokimą, jei darbuotojai susiduria su nenuoseklumu, dvigubais standartais ar simboliniais, realiai neveikiančiais sprendimais (Kurtessis ir kt., 2017).

Palaikymo organizacijoje teorinis pagrindas

Pagrindinė suvokiamo palaikymo organizacijoje aiškinimo teorinė ašis remiasi socialinių mainų teorija (Blau, 1964) ir normatyviniu abipusiškumo principu. Socialinių mainų požiūriu, darbuotojo ir organizacijos santykis nėra vien ekonominis sandoris, bet jis apima ir ilgalaikius socialinius lūkesčius, pasitikėjimą bei socialinių mainų balansą. Kai darbuotojas patiria organizacijos palaikymą, jis dažnai jaučiasi įsipareigojęs atsakyti pozityvia elgsena, didesniu įsitraukimu, papildomomis pastangomis bei pagalba kolegoms ar lojalumu organizacijai.

Organizacinio palaikymo teorija (angl. *Organizational Support Theory*) teigia, kad darbuotojai organizaciją suvokia kaip socialinį subjektą, kuriam galima priskirti ketinimus, vertybes ir požiūrį į žmogų (Eisenberger ir kt., 1986). Todėl organizacijos veiksmai interpretuojami kaip signalai apie jos geranoriškumą, patikimumą ir sąžiningumą.

Suvokiamo organizacinio palaikymo literatūroje pabrėžiama ir psichologinių poreikių dimensija. Palaikymas tenkina darbuotojų priklausymo, pagarbos, kompetencijos ir saugumo poreikius. Kai šie poreikiai patenkinami, darbuotojas patiria didesnę darbo prasmingumą, psichologinį saugumą ir pasitikėjimą organizacijos ketinimais.

Šis teorinis pagrindas ypač svarbus nagrinėjamo tyrimo kontekste, nes organizacinis teisingumas literatūroje dažnai interpretuojamas kaip signalas, patvirtinantis organizacijos patikimumą ir vertybinį nuoseklumą darbuotojų akimis. Tokie signalai stiprina suvokiamą palaikymą organizacijoje, kuris savo ruožtu sudaro psichologinį pagrindą darbuotojų pilietinei elgsenai reikštis.

Palaikymo organizacijoje ir giminingų konstrukto atskyrimas

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad suvokiamas palaikymas organizacijoje turėtų būti aiškiai atskiriamas nuo giminingų konstrukto, su kuriais jis praktikoje dažnai painiojamas, tokių kaip vadovo ar kolegų palaikymas. Nors kasdienėje kalboje palaikymas neretai siejamas su tiesiogine vadovo pagalba ar tarpasmenine parama kolegų tarpe, suvokiamas organizacinis palaikymas yra orientuotas į organizaciją kaip visumą bei jos sprendimus, politiką, procedūras ir kultūrą (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Vadovo palaikymas ir socialinis kolegų palaikymas gali veikti kaip svarbūs organizacinio palaikymo šaltiniai, tačiau jų

veikimo mechanizmai ir pasekmės nėra tapatūs ir gali skirtis (Shanock & Eisenberger, 2006; Kurtessis ir kt., 2017).

Praktiniame organizaciniame kontekste šie reiškiniai dažnai yra tarpusavyje susiję, nes darbuotojai neretai suvokia tiesioginį vadovą kaip organizacijos atstovą, todėl vadovo elgesys ir sprendimai interpretuojami kaip visos organizacijos požiūrio atspindys. Dėl šios priežasties vadovo palaikymas gali reikšmingai prisidėti prie suvokiamo palaikymo organizacijoje formavimosi, tačiau empirinėje analizėje rekomenduojama šiuos konstruktus skirti, siekiant tiksliau įvertinti jų savarankišką poveikį darbuotojų nuostatoms ir elgsenai (Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Kurtessis ir kt., 2017). Siekiant sistemiškai apibendrinti suvokiamo palaikymo organizacijoje ir artimų konstruktų skirtumus, jie pateikiami lentelėje (9 lentelė).

9 lentelė

Suvokiamo palaikymo organizacijoje ir artimų konstruktų atskyrimas

Konstruktas	Ką reiškia	Pagrindinis šaltinis
Suvokiamas organizacinis palaikymas (POS)	Organizacija vertina indėlį ir rūpinasi gerove.	Organizacijos politika, sprendimai, kultūra, procedūros
Vadovo palaikymas	Vadovo pagalba, pripažinimas, interesų gynimas.	Tiesioginis vadovas
Socialinis (kolegų) palaikymas	Emocinė ir instrumentinė parama tarp kolegų.	Komanda ir kolegos

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis organizacinio palaikymo teorijos logika

Palaikymo organizacijoje prielaidos

Empiriniai organizacinės elgsenos tyrimai leidžia išskirti kelias nuosekliai pasikartojančias suvokiamo organizacinio palaikymo formavimosi prielaidas, kurios darbuotojams siunčia signalus apie organizacijos požiūrį į jų indėlį ir gerovę (Eisenberger ir kt., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Organizacinis teisingumas. Viena svarbiausių suvokiamo organizacinio palaikymo prielaidų yra darbuotojų patiriamas organizacinis teisingumas, ypač procedūrinis ir sąveikos teisingumas. Kai sprendimai priimami skaidriai, nuosekliai ir laikantis vienodų taisyklių, o su darbuotojais

bendraujama pagarbiai ir etiškai, tokios patirtys interpretuojamos kaip organizacijos rūpestis ir darbuotojo indėlio vertinimas (Colquitt, 2001; Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007). Tyrimai rodo, kad teisingumo patirtys yra vienas stipriausių signalų, per kuriuos formuojasi palaikymo organizacijoje suvokimas (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Personalo valdymo praktikos ir darbo sąlygos. Organizacinio palaikymo suvokimą taip pat stiprina personalo valdymo praktikos, tokios kaip mokymai, profesinio tobulėjimo ir karjeros galimybės, lankstus darbo organizavimas, teisinga atlygio sistema ir papildomos naudos. Šios praktikos darbuotojams signalizuoja, kad organizacija investuoja į juos ne tik kaip į darbo jėgą, bet ir kaip į ilgalaikį partnerį (Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Kurtessis ir kt., 2017). Vis dėlto literatūroje pabrėžiama, kad tokios priemonės stiprina suvokiamą palaikymą tik tuomet, kai jos yra realiai prieinamos, taikomos nuosekliai ir suvokiamos kaip sąžiningos, o ne selektyvios ar deklaratyvios.

Vadovo elgesys kaip organizacijos atstovo signalas. Kadangi tiesioginis vadovas dažnai suvokiamas kaip organizacijos atstovas, jo elgesys tampa svarbiu suvokiamo organizacinio palaikymo formavimosi šaltiniu. Vadovo teikiama parama, darbuotojo interesų gynimas, aiški komunikacija, grįžtamasis ryšys ir pažadų laikymasis siunčia darbuotojams signalus apie organizacijos požiūrį ir vertybes (Shanock & Eisenberger, 2006; Eisenberger & Stinglhamber, 2011).

Psichologinės sutarties laikymasis. Suvokiamas organizacinis palaikymas taip pat glaudžiai siejamas su psichologinės sutarties laikymusi. Kai darbuotojai patiria, kad organizacija nesilaiko pažadų, susijusių su darbo krūviu, karjeros galimybėmis ar darbo sąlygomis, palaikymo suvokimas mažėja, o tai skatina nusivylimą, nepasitikėjimą ir atsitraukimą nuo organizacijos (Rousseau, 1995; Conway & Briner, 2005).

Palaikymo organizacijoje poveikis darbuotojui ir organizacijai

Mokslinėje literatūroje suvokiamo organizacinio palaikymo reikšmė dažniausiai siejama su darbuotojų nuostatomis, emocine savijauta ir elgsena. Empiriniai tyrimai nuosekliai rodo, kad aukštesnis palaikymo suvokimas susijęs su didesniu pasitenkinimu darbu, stipresniu organizaciniu įsipareigojimu, geresne psichologine savijauta bei mažesniais ketinimais palikti organizaciją (Rhoades & Eisenberger, 2002). Šie rezultatai aiškinami tuo, kad palaikymas patenkina svarbius darbuotojų psichologinius poreikius, tokius kaip saugumo, priklausymo bei vertinimo, ir stiprina emocinį ryšį su organizacija.

Elgsenos lygmeniu suvokiamas organizacinis palaikymas skatina iniciatyvumą, proaktyvumą ir darbuotojų pilietinę elgseną. Palaikymas mažina suvokiamą riziką investuoti papildomas pastangas, nes darbuotojai tiki, jog organizacija jų neišnaudos ir į jų indėlį sureaguos sąžiningai. Remiantis socialinių mainų ir abipusiškumo logika, tokia elgsena tampa ne atsitiktiniu geranoriškumu, bet prasmingu atsaku į patiriamą organizacijos laikyseną (Organ, 1988).

Organizacijos lygmeniu šie individualūs procesai turi sisteminį poveikį, kadangi didesnis palaikymo suvokimas siejasi su geresniu organizaciniu klimatu, mažesne darbuotojų kaita ir stabilesniais veiklos rezultatais. Tokiu būdu suvokiamas palaikymas organizacijoje veikia kaip svarbus socialinis ir psichologinis išteklius, leidžiantis organizacijai palaikyti ne tik formalių užduočių atlikimą, bet ir kasdienį, formaliai nereglamentuotą funkcionavimą.

Siekiant struktūruotai apibendrinti pagrindines suvokiamo organizacinio palaikymo pasekmes, jos pateikiamos žemiau esančioje lentelėje (10 lentelė).

10 lentelė

Palaikymo organizacijoje pasekmės

Pasekmės sritis	Konkretus poveikis	Teorinė logika
Darbuotojų nuostatos	Didesnis pasitenkinimas ir įsipareigojimas.	Poreikių patenkinimas
Elgsena	Didesnis OCB, iniciatyvumas, pastangos	Abipusiškumo principas
Išlaikymas	Mažesni ketinimai išeiti, mažesnė kaita	Ryšys ir saugumo jausmas
Rezultatai	Geresnis atlikimas, didesnis produktyvumas	Motyvacija ir išteklių stiprinimas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis socialinių mainų ir organizacinio palaikymo teorija

Apžvelgtos pasekmės rodo, kad suvokiamas palaikymas organizacijoje yra ne tik darbuotojų gerovę palaikantis veiksnys, bet ir reikšmingas organizacinio efektyvumo bei tvarumo šaltinis. Atsižvelgiant į šią reikšmę, toliau toliau nagrinėjama, kaip suvokiamas palaikymas organizacijoje apibrėžiamas ir matuojamas empiriniuose tyrimuose.

Suvokiamo palaikymo organizacijoje mechanizmas ir tyrimų kryptys

Empiriniai tyrimai rodo, kad suvokiamas palaikymas organizacijoje dažnai veikia kaip tarpinis psichologinis mechanizmas, siejantis organizacinio teisingumo patirtis su darbuotojų pilietine elgsena. Teisingas ir nuoseklus organizacijos elgesys siunčia darbuotojams signalus apie organizacijos patikimumą, geranoriškumą ir vertybinį nuoseklumą, o suvokiamas organizacijos palaikymas šiuos signalus apibendrina į bendrą įsitikinimą, kad organizacija vertina darbuotojo indėlį ir rūpinasi jo gerove (Eisenberger ir kt., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Socialinių mainų teorijos požiūriu, tokia patirtis skatina abipusiškumo reakciją – savanoriškas, formaliai nereglamentuotas elgesio formas, prisidedančias prie organizacijos funkcionavimo (Blau, 1964; Organ, 1988). Todėl darbuotojų pilietinė elgsena tampa ne atsitiktine individualia iniciatyva, o nuosekliu atsaku į patiriamą organizacijos elgesį.

Klasikinėje organizacinės elgsenos literatūroje suvokiamas organizacijos palaikymas dažniausiai matuojamas naudojant Eisenberger ir kolegų sukurtą Suvokiamo organizacinio palaikymo skalę (*Survey of Perceived Organizational Support, SPOS*), kuri turi tiek pilną, tiek sutrumpintą versijas. Skalės teiginiai formuluojami kaip apibendrinti darbuotojo įsitikinimai apie tai, ar organizacija vertina jo pastangas, rūpinasi jo gerove ir atsižvelgia į jo interesus. Metodiniu požiūriu svarbu, kad ši skalė fiksuoja ne pavienius įvykius, o bendrą organizacijos požiūrį darbuotojo akimis, todėl suvokiamas organizacijos palaikymas gali būti traktuojamas kaip santykinai stabilus tarpinis kintamasis, aiškinantis, kaip teisingumo patirtys ar vadovavimo praktikos virsta darbuotojų elgsena (Rhoades & Eisenberger, 2002; Kurtessis ir kt., 2017).

Pastarųjų metų tyrimuose vis daugiau dėmesio skiriama suvokiamo organizacijos palaikymo dinamiškumui ir jo jautrumui kintančiam darbo kontekstui, ypač neapibrėžtumo, nuotolinio ir hibridinio darbo bei darbuotojų išsekimo ir perdegimo prevencijos sąlygomis (Eisenberger ir kt., 2020; Caesens ir kt., 2021). Literatūroje pabrėžiama, kad organizacinis palaikymas turi būti nuoseklus ir realiai patiriamas kasdienėje praktikoje, nes vien deklaruojamos ar simbolinės iniciatyvos, neatitinkančios realių sprendimų, gali net silpninti palaikymo suvokimą. Be to, tyrimai rodo, kad suvokiamas organizacijos palaikymas turi ribas, nes organizacijose, kuriose vyrauja nuolatinio atsidavimo kultūra ir per dideli reikalavimai, palaikymas gali būti suvokiamas kaip priverstinis spaudimas atsilyginti per alinamas pastangas, didinančias išsekimo riziką (Troughakos ir kt., 2015; Caesens & Stinglhamber, 2020). Dėl šios priežasties šiuolaikinėje literatūroje vis dažniau akcentuojama pusiausvyros svarba, pabrėžiant, kad organizacinis palaikymas turėtų skatinti tvarų įsitraukimą ir savanoriškas papildomas pastangas, o ne ilgalaikėje perspektyvoje žalingą darbo modelį.

Suvokiamas palaikymas organizacijoje yra reikšmingas organizacinės aplinkos veiksnys, grindžiamas socialinių mainų ir abipusiškumo logika. Jis formuojasi per organizacinio teisingumo praktikas, vadovų elgesį, personalo valdymo sprendimus ir psichologinės sutarties laikymąsi, o jo pasekmės pasireiškia darbuotojų nuostatose, savijautoje, savanoriškoje elgsenoje ir organizacijos veiklos rezultatuose. Šio darbo kontekste suvokiamas organizacijos palaikymas yra ypač reikšmingas mechanizmas, leidžiantis suprasti, kaip organizacinio teisingumo patirtys virsta savanoriškomis ir papildomomis darbuotojų pastangomis organizacijos labui. Atsižvelgiant į tai, kitame skyriuje analizuojamos organizacinio teisingumo, pasitikėjimo organizacijoje, palaikymo organizacijoje ir darbuotojų pilietinės elgsenos tarpusavio sąsajos.

1.5 Organizacinio teisingumo, darbuotojų pilietinės elgsenos, pasitikėjimo organizacijoje ir palaikymo organizacijoje sąsajos

Apžvelgus organizacinio teisingumo, darbuotojų pilietinės elgsenos, pasitikėjimo organizacijoje ir suvokiamo palaikymo organizacijoje literatūrą, paaiškėjo, kad šie konstruktai organizacinės elgsenos tyrimuose dažniausiai nagrinėjami kaip tarpusavyje susijusios vienos priežastinės grandinės dalys. Ši grandinė padeda paaiškinti, kodėl darbuotojai vienos organizacijose yra linkę savanoriškai prisidėti daugiau nei yra apibrėžiama jų pareiginėse funkcijose, o kitose jie apsiriboja minimaliu užduočių atlikimu. Bendra teorinė logika remiasi socialinių mainų teorija ir abipusiškumo principu (Blau, 1964), pagal kurį organizacijos elgesys darbuotojų atžvilgiu formuoja jų nuostatas, emocines reakcijas ir elgseną.

Organizacinis teisingumas šioje grandinėje laikomas baziniu socialiniu signalu, atspindinčiu organizacijos vertybinį nuoseklumą ir patikimumą. Jis apima darbuotojų suvokimą apie sprendimų rezultatų sąžiningumą, sprendimų priėmimo procedūrų skaidrumą ir nuoseklumą, taip pat pagarbų bei aiškų bendravimą su darbuotojais (Greenberg, 1987; Colquitt, 2001). Šios teisingumo dimensijos leidžia darbuotojams vertinti, ar organizacijos veiksmai yra prognozuojami ir ar verta skirti papildomas pastangas. Empiriniai tyrimai nuosekliai rodo, kad organizacinis teisingumas siejamas su pozityviomis darbuotojų nuostatomis ir elgsenos formomis, įskaitant pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą organizacijai ir pilietinę elgseną (Moorman, 1991; Colquitt ir kt., 2013; Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007).

Viena svarbiausių organizacinio teisingumo pasekmių yra suvokiamo palaikymo organizacijoje formavimasis. Suvokiamas palaikymas organizacijoje apibrėžiamas kaip darbuotojo

bendras įsitikinimas, kad organizacija vertina jo indėlį ir rūpinasi jo gerove (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). Teisingumo patirtys, ypač procedūrinis ir sąveikos teisingumas, siunčia darbuotojams signalus apie organizacijos rūpestį, sąžiningumą ir vertybinį nuoseklumą, todėl laikomos vienu stipriausių suvokiamo palaikymo organizacijoje formavimosi pagrindų (Rhoades & Eisenberger, 2002; Kurtessis ir kt., 2017). Net ir nepalankūs sprendimai gali mažiau silpninti palaikymo suvokimą, jei jie yra pagrįsti, paaiškinti ir įgyvendinami pagarbiai, tuo tarpu formaliai palankūs sprendimai, lydimi nenuoseklumo ar nepagarbos, gali nesukurti palaikymo jausmo.

Pasitikėjimas organizacijoje taip pat laikomas esminiu tarpininku tarp organizacinio teisingumo ir darbuotojų elgsenos. Jis apibrėžiamas kaip darbuotojo pasiryžimas būti pažeidžiamam organizacijos ar jos atstovų veiksams, tikintis, kad šie veiks sąžiningai, geranoriškai ir prognozuojamai (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Organizacinis teisingumas mažina suvokiamą riziką ir neapibrėžtumą, todėl sudaro palankias sąlygas pasitikėjimui formotis. Procedūrinis teisingumas dažniau siejamas su pasitikėjimu organizacija kaip sistema, o sąveikos teisingumas tapatinamas su pasitikėjimu vadovais, kurie kasdienėje darbuotojų patirtyje dažnai suvokiami kaip organizacijos atstovai (Dirks & Ferrin, 2002).

Nors suvokiamas palaikymas organizacijoje ir pasitikėjimas organizacijoje yra glaudžiai susiję konstruktai, jie nėra tapatūs. Suvokiamas palaikymas labiau orientuotas į darbuotojo jausmą, kad organizacija jį vertina ir juo rūpinasi, tuo tarpu pasitikėjimas akcentuoja tikėjimą, jog organizacija ateityje nesinaudos darbuotojo pažeidžiamumu ir elgsis sąžiningai. Literatūroje pabrėžiama, kad suvokiamas palaikymas dažnai stiprina pasitikėjimą, o pasitikėjimo lygis lemia, kaip darbuotojai interpretuoja organizacijos palaikymo iniciatyvas (Dirks & Ferrin, 2002; Fulmer & Gelfand, 2012).

Darbuotojų pilietinė elgsena apibrėžiama kaip savanoriška, formaliai nereglementuota elgsena, prisidedanti prie organizacijos veikimo efektyvumo, pasireiškiančia pagalba kolegoms, iniciatyvumu ar aktyviu dalyvavimu organizacijos veikloje (Organ, 1988). Nors organizacinis teisingumas laikomas vienu stipriausių pilietinės elgsenos prognozuotojų, literatūra rodo, kad šis ryšys dažnai yra netiesioginis ir pasireiškia per tarpininkaujančius psichologinius mechanizmus, tokius kaip suvokiamas palaikymas organizacijoje ir pasitikėjimas organizacijoje (Podsakoff ir kt., 2000; Colquitt ir kt., 2013).

Literatūroje dažniausiai išskiriamos dvi pagrindinės šių sąsajų aiškinimo kryptys. Pirma, organizacinis teisingumas didina suvokiamą palaikymą organizacijoje ir pasitikėjimą organizacijoje, kurie savo ruožtu veikia kaip tarpiniai mechanizmai, skatinantys darbuotojų pilietinę elgseną. Antra, suvokiamas palaikymas ir pasitikėjimas gali veikti kaip sąlygos, stiprinančios arba silpninančios

organizacinio teisingumo poveikį darbuotojų elgsenai (Edwards & Lambert, 2007; Hayes, 2018). Šios teorinės įžvalgos sudaro pagrindą tolesniam empiriniam tyrimui, kurio metu analizuojamos organizacinio teisingumo, pasitikėjimo organizacijoje, palaikymo organizacijoje ir darbuotojų pilietinės elgsenos tarpusavio sąsajos.

Apibendrinant teorinę analizę, lentelėje (11 lentelė) pateikiamos pagrindinės literatūroje identifikuotos sąsajos tarp organizacinio teisingumo, suvokiamo palaikymo organizacijoje, pasitikėjimo organizacijoje ir darbuotojų pilietinės elgsenos, kurios sudaro šio tyrimo konceptualų pagrindą.

11 lentelė

Organizacinio teisingumo, suvokiamo palaikymo organizacijoje, pasitikėjimo organizacijoje ir darbuotojų pilietinės elgsenos sąsajų apibendrinimas

Ryšys	Tikėtina kryptis	Aiškinimo logika
Organizacinis teisingumas ir suvokiamas palaikymas organizacijoje	Teigiama	Sąžiningas elgesys signalizuoja darbuotojo vertinimą ir rūpinimąsi
Organizacinis teisingumas ir pasitikėjimas organizacijoje	Teigiama	Sąžiningos procedūros mažina riziką ir didina prognozuojamumą
Suvokiamas palaikymas organizacijoje ir darbuotojų pilietinė elgsena	Teigiama	Abipusiškumo principas; atsilyginimas už patirtą palaikymą
Pasitikėjimas organizacijoje ir darbuotojų pilietinė elgsena	Teigiama	Mažesnė baimė būti išnaudotam skatina savanorišką elgseną
Organizacinis teisingumas ir darbuotojų pilietinė elgsena	Teigiama (dažnai netiesioginė)	Socialinių mainų ir moralinio įsipareigojimo logika

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Blau (1964), Eisenberger ir kt. (1986), Organ (1988), Mayer ir kt. (1995), Colquitt (2001).

Organizacinis teisingumas, suvokiamas palaikymas organizacijoje, pasitikėjimas organizacijoje ir darbuotojų pilietinė elgsena sudaro nuoseklų ir tarpusavyje susijusią teorinę sistemą.

Organizacinis teisingumas veikia kaip bazinis socialinis signalas, formuojantis darbuotojų palaikymo jausmą ir pasitikėjimą organizacija, o šie veiksniai mažina psichologinę riziką skirti papildomas pastangas bei taip skatina darbuotojų pilietinę elgseną. Tokiu būdu organizacinio teisingumo patirtys gali būti interpretuojamos kaip esminis mechanizmas, per kurį organizacijos elgesys virsta savanorišku darbuotojų prisidėjimu prie organizacijos veiklos.

Atlikta teorinė analizė leidžia pagrįstai teigti, kad organizacinis teisingumas yra reikšmingas darbuotojų pilietinės elgsenos veiksnys, tačiau literatūroje akcentuojama, jog šis ryšys dažnai pasireiškia per tarpininkaujančius psichologinius mechanizmus. Todėl aktualu empiriškai įvertinti, kokių mastu pasitikėjimas organizacijoje tarpininkauja organizacinio teisingumo ir darbuotojų pilietinės elgsenos ryšiui bei ar suvokiamas palaikymas organizacijoje gali sustiprinti arba paaiškinti šios sąsajos pobūdį. Šios teorinės įžvalgos sudaro nuoseklų pagrindą tolesnei metodinei tyrimo daliai, kurioje, remiantis atlikta literatūros analize, bus suformuotas tyrimo modelis, apibrėžti pagrindiniai tyrimo kintamieji, suformuluotos tyrimo prielaidos ir pristatyta empirinio tyrimo metodika.

2. ORGANIZACINIO TEISINGUMO, DARBUOTOJŲ PILIETINĖS ELGSENOS, PASITIKĖJIMO ORGANIZACIJOJE IR PALAIKYMŲ ORGANIZACIJOJE TYRIMO METODIKA

Atlikta teorinės literatūros analizė atskleidė nuoseklias ir empiriškai pagrįstas organizacinio teisingumo sąsajas su darbuotojų pilietine elgsena, taip pat jo poveikį pasitikėjimui organizacijoje ir suvokiamam palaikymui organizacijoje, kurie literatūroje laikomi reikšmingais psichologiniais ir kontekstiniais mechanizmais, paaiškinančiais savanorišką darbuotojų elgseną organizacijoje (Organ, 1988; Konovsky & Pugh, 1994; Colquitt ir kt., 2001; Dirks & Ferrin, 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002). Socialinių mainų teorijos požiūriu, teisingas ir palaikantis organizacijos elgesys darbuotojų atžvilgiu kuria prielaidas darbuotojų abipusiškam atsakui, nes patirdami sąžiningą ir palaikantį organizacijos elgesį, darbuotojai dažniau atsidėkoja didesniu įsitraukimu, pasitikėjimu ir papildomomis pastangomis, kurios nėra tiesiogiai įtvirtintos pareigybinėse instrukcijose (Blau, 1964).

Pirmoje darbo dalyje atlikta mokslinės literatūros apžvalga parodė, kad organizacinis teisingumas yra svarbus veiksnys, tiesiogiai susijęs su darbuotojų pilietine elgsena, tačiau šis ryšys dažnai yra sudėtingesnis ir veikia per tarpinius bei sąlyginius mechanizmus. Literatūra leidžia teigti, kad pasitikėjimas organizacijoje gali atlikti tarpininkaujantį (mediacinį) vaidmenį, paaiškinantį, kaip teisingumo patirtys virsta savanoriška darbuotojų elgsena, o suvokiamas palaikymas organizacijoje gali veikti kaip kontekstinė sąlyga, stiprinanti arba silpninanti šiuos ryšius. Atsižvelgiant į šias teorines prielaidas, empirinėje darbo dalyje siekiama įvertinti organizacinio teisingumo poveikį darbuotojų pilietinei elgsenai, patikrinti pasitikėjimo organizacijoje tarpininkaujantį (mediacinį) vaidmenį ir nustatyti, ar suvokiamas palaikymas organizacijoje veikia kaip kontekstinė sąlyga, stiprinanti arba silpninanti ryšius tarp tiriamų kintamųjų.

Toliau šiame skyriuje pristatomas empirinio tyrimo tikslas, formuojamas konceptualus tyrimo modelis, formuluojamos hipotezės, apibrėžiami tyrimo uždaviniai, tyrimo organizavimas ir taikyti jo instrumentai, pristatoma pasirinkta respondentų atranka ir tiriamos imties charakteristikos bei pateikiami tyrimo ribotumai.

2.1 Tyrimo tikslas, modelis ir hipotezės

Atliekant šį tyrimą siekiama įvertinti ryšį tarp organizacinio teisingumo ir darbuotojų pilietinės elgsenos, nustatyti kaip šį ryšį veikia mediatorius – pasitikėjimas organizacijoje, ir

moderatorius – palaikymas organizacijoje.

Tyrimo problema – kaip organizacinis teisingumas veikia darbuotojų pilietinę elgseną ir ar ši ryšį medijuoja pasitikėjimas organizacijoje bei moderuoja palaikymas organizacijoje.

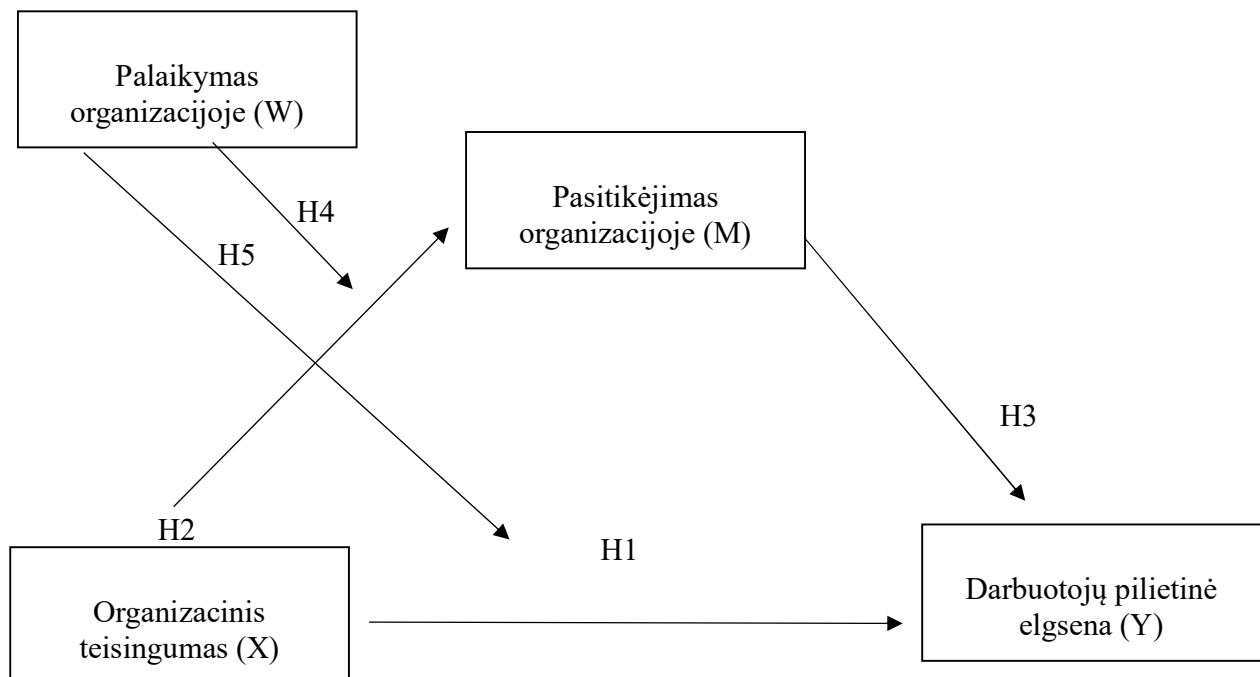
Tyrimo tikslas – įvertinti organizacinio teisingumo poveikį darbuotojų pilietinei elgsenai, nustatant pasitikėjimo organizacijoje mediacinį vaidmenį ir palaikymo organizacijoje moderuojantį poveikį.

Tyrimo modelis. Remiantis teorinėje dalyje atlikta mokslinė literatūros analize, suformuotas konceptualus tyrimo modelis, kuriuo siekiama empiriškai įvertinti organizacinio teisingumo poveikį darbuotojų pilietinei elgsenai, atsižvelgiant į pasitikėjimo organizacijoje mediacinį vaidmenį ir suvokiamo palaikymo organizacijoje moderuojantį poveikį. Modelis grindžiamas prielaida, kad organizacinis teisingumas daro tiek tiesioginį, tiek netiesioginį poveikį darbuotojų pilietinei elgsenai per pasitikėjimą organizacijoje, o šių ryšių stiprumas gali skirtis priklausomai nuo darbuotojų suvokiamo palaikymo organizacijoje lygio.

Pasirinktą tyrimo koncepciją atspindi žemiau pateiktas konceptualus tyrimo modelis (1 paveikslas).

1 paveikslas

Konceptualus tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis sistetine mokslinės literatūros analize

Pagal pateikiamą konceptualų tyrimo modelį (1 paveikslas) tyrime analizuojami keturi pagrindiniai kintamieji:

- Nepriklausomas kintamasis – *organizacinis teisingumas* (X);
- Priklausomas kintamasis – darbuotojų pilietinė elgsena (Y);
- Mediatorius – *pasitikėjimas organizacijoje* (M);
- Moderatorius – *palaikymas organizacijoje* (W).

Remiantis konceptualių tyrimo modelių ir atlikta mokslinės literatūros analize, šiame darbe formuluojamos hipotezės, grindžiamos organizacinio teisingumo, darbuotojų pilietinės elgsenos, pasitikėjimo organizacijoje ir palaikymo organizacijoje tarpusavio sąsajomis. Ankstesniuose tyrimuose šie konstruktai identifikuojami kaip reikšmingos organizacinės elgsenos prielaidos, aiškinančios, kaip darbuotojų suvokiamas teisingumas organizacijoje virsta savanoriška, formaliai nereglamentuota elgsena. Mokslinė literatūra leidžia teigti, kad organizacinis teisingumas daro tiek tiesioginį poveikį darbuotojų pilietinei elgsenai, tiek netiesioginį, per pasitikėjimą organizacijoje, o šių ryšių stiprumas gali priklausyti nuo darbuotojų suvokiamo palaikymo organizacijoje. Atsižvelgiant į šias teorines prielaidas ir konceptualų tyrimo modelį, formuluojamos toliau pateikiamos tyrimo hipotezės.

H1 - Organizacinis teisingumas daro teigiamą poveikį darbuotojų pilietinei elgsenai.

Ankstesni empiriniai tyrimai rodo, kad organizacinis teisingumas yra vienas iš pagrindinių veiksnių, skatinančių darbuotojų pilietinę elgseną. Organ (1988) pabrėžė, kad darbuotojai, suvokiantys organizaciją kaip teisingą, yra labiau linkę demonstruoti savanorišką, formaliai nereglamentuotą elgseną, prisidedančią prie organizacijos veiklos efektyvumo. Vėlesni tyrimai patvirtino, kad teisingas sprendimų priėmimas, pagarbus elgesys ir skaidri komunikacija yra glaudžiai susiję su pagalba kolegoms, iniciatyvumu ir aktyviu įsitraukimu į organizacijos veiklą (Konovsky & Pugh, 1994; Podsakoff ir kt., 2000; Colquitt ir kt., 2001).

H2 - Organizacinis teisingumas teigiamai veikia pasitikėjimą organizacijoje.

Mokslinėje literatūroje taip pat pabrėžiama, kad organizacinis teisingumas yra svarbi prielaida pasitikėjimui organizacijoje formotis. Pasak Mayer, Davis ir Schoorman (1995), pasitikėjimas kyla tada, kai darbuotojai suvokia organizaciją kaip sąžiningą, patikimą ir geranorišką. Empiriniai tyrimai rodo, kad procedūrinis, informacinis ir sąveikos teisingumas siunčia darbuotojams signalus apie organizacijos ketinimus ir elgesio nuoseklumą, o tai stiprina pasitikėjimą organizacija ir jos vadovybe

(Dirks & Ferrin, 2002; Colquitt ir kt., 2007).

H3 - Pasitikėjimas organizacijoje medijuoja ryšį tarp organizacinio teisingumo ir darbuotojų pilietinės elgsenos.

Socialinių mainų teorija (Blau, 1964) teigia, kad darbuotojai linkę organizacijai atsakyti pozityvia elgsena, kai jaučia, jog su jais elgiamasi sąžiningai ir patikimai. Ankstesni empiriniai tyrimai patvirtina, kad pasitikėjimas organizacijoje veikia kaip psichologinis mechanizmas per kurį organizacinis teisingumas virsta savanoriška darbuotojų pilietine elgsena (Konovsky & Pugh, 1994; Dirks & Ferrin, 2001). Pasitikintys darbuotojai yra labiau linkę priimti papildomą riziką, padėti kolegoms ir viršyti formalius pareiginius reikalavimus, nes tikisi sąžiningo organizacijos atsako.

H4 - Palaikymas organizacijoje moderuoja ryšį tarp organizacinio teisingumo ir pasitikėjimo organizacijoje.

Be tiesioginių ryšių, mokslinėje literatūroje pabrėžiama ir organizacinio konteksto svarba. Palaikymas organizacijoje apibrėžiamas kaip darbuotojų suvokimas, kad organizacija vertina jų indėlį ir rūpinasi jų gerove (Rhoades & Eisenberger, 2002). Tyrimai rodo, kad palaikanti organizacinė aplinka sustiprina teisingumo signalų poveikį pasitikėjimui, nes darbuotojai tokiame kontekste teisingus sprendimus vertina kaip patikimesnius ir ilgalaikius (Rhoades & Eisenberger, 2002; Colquitt ir kt., 2007).

H5 - Palaikymas organizacijoje moderuoja ryšį tarp organizacinio teisingumo ir darbuotojų pilietinės elgsenos.

Palaikymas organizacijoje gali veikti ir kaip sąlyga, kuri sustiprina arba susilpnina tiesioginį organizacinio teisingumo poveikį darbuotojų pilietinei elgsenai. Kadangi pilietinė elgsena yra savanoriška ir ne visada garantuojanti tiesioginį atlygį, darbuotojai labiau linkę ją demonstruoti tada, kai jaučiasi saugūs ir palaikomi organizacijos (Organ, 1988; Rhoades & Eisenberger, 2002). Empiriniai tyrimai rodo, kad palaikanti organizacinė aplinka skatina darbuotojus aktyviau reaguoti į teisingą organizacijos elgesį, didinant jų iniciatyvumą ir prosocialią elgseną (Podsakoff ir kt., 2000; Cropanzano & Mitchell, 2005).

Tyrimo uždaviniai. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, konceptuali tyrimo modeliu ir iškeltomis hipotezėmis šiame darbe formuluojami šie tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti organizacinio teisingumo, darbuotojų pilietinės elgsenos, pasitikėjimo organizacijoje bei palaikymo organizacijoje lygmenis pagal individualias ir organizacines respondentų charakteristikas, siekiant kontekstualizuoti tolesnę analizę.
2. Nustatyti organizacinio teisingumo ir darbuotojų pilietinės elgsenos sąsajas.

3. Nustatyti organizacinio teisingumo ir pasitikėjimo organizacijoje sąsajas.
4. Įvertinti pasitikėjimo organizacijoje mediacinį vaidmenį ryšyje tarp organizacinio teisingumo ir darbuotojų pilietinės elgsenos.
5. Ištirti palaikymo organizacijoje moderuojantį poveikį ryšiui tarp organizacinio teisingumo ir pasitikėjimo organizacijoje bei ryšiui tarp organizacinio teisingumo ir darbuotojų pilietinės elgsenos.

2.2 Tyrimo organizavimas ir instrumentas

Tyrimo metodas. Siekiant įvertinti organizacinio teisingumo, darbuotojų pilietinės elgsenos, pasitikėjimo organizacijoje bei palaikymo organizacijoje sąsajas, tyrimui reikalingos skaitinės reikšmės. Dėl šios priežasties tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas, kadangi jis laikomas vienu patikimiausių tyrimo metodų, kuriuo siekiama tirti ryšius tarp skirtingų konstrukty, atliekant matematinius skaičiavimus ir naudojant statistinės duomenų analizės metodus (Tamaševičius, 2015).

Empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinio metodo taikymas, vykdant struktūrizuotą anketinę apklausą, kuria matuojami keturi pagrindiniai kintamieji: organizacinis teisingumas, darbuotojų pilietinė elgsena, pasitikėjimas organizacijoje ir palaikymas organizacijoje. Surinkti duomenys analizuojami statistiškai, taikant aprašomąją statistiką, koreliacinę ir regresinę analizę bei mediacijos ir moderacijos testavimą, naudojant IBM SPSS Statistics programinę įrangą ir Hayes PROCESS makrokomandą. Šie metodai leidžia įvertinti tiek tiesioginį, tiek netiesioginį (mediacinį) organizacinio teisingumo poveikį darbuotojų pilietinei elgsenai bei nustatyti, ar šie ryšiai kinta priklausomai nuo suvokiamo palaikymo organizacijoje lygio (moderacija).

Pasirinktas kiekybinis apklausos metodas yra tinkamiausias tyrimo tikslui pasiekti, norint patikrinti teorinį tyrimo modelį ir iškeltas hipotezes, nes leidžia vienu metu analizuoti kelių konstrukty tarpusavio ryšius, įskaitant mediaciją ir moderaciją, jų stiprumą, kryptį ir veikimo mechanizmus. Struktūrizuota anketa leidžia standartizuotai surinkti duomenis iš didesnės dirbančiųjų imties, o statistiniai metodai suteikia galimybę vienu metu įvertinti ryšio stiprumą, reikšmingumą ir mechanizmą, todėl šis būdas geriausiai atitinka darbo uždavinį, siekiant empiriškai pagrįsti, ar teisingumo suvokimas virsta darbuotojų pilietine elgsena per pasitikėjimą ir kokiomis sąlygomis palaikymo kontekste šis procesas yra stipresnis.

Duomenų rinkimo būdas. Tyrimui reikalingiems duomenims surinkti naudojamas kiekybinis apklausos būdas pagal iš anksto parengtą anketa, platinamą internetu per <https://apklausa.lt/> sistemą. Duomenys renkami anoniminės apklausos būdu. Siekiant išanalizuoti organizacinio teisingumo, darbuotojų pilietinės elgsenos, pasitikėjimo organizacijoje ir palaikymo organizacijoje suvokimo aspektus be jokių darbuotojų grupių diskriminacijos, anketa viešai prieinama visiems norintiems dalyvauti apklausoje. Apklausos pasirinkimą nulėmė tai, kad šis metodas yra vienas populiariausių ir greičiausių duomenų surinkimo būdų. Apklausa gana mažomis sąnaudomis leidžia aprėpti platų gyventojų segmentą. (Tamaševičius, 2015). Sudaryta anketa užtikrina, kad respondentai gaus tokius pačius klausimus, tokia pačia forma, kas leis juos palyginti tarpusavyje (Dikčius, 2011).

Tyrimo instrumentas. Tyrimui atlikti ir iškeltoms hipotezėms patikrinti parengtas tyrimo instrumentas – apklausos anketa (1 priedas). Apklausos anketoje naudojami struktūruoti ir validuoti klausimai, parengti remiantis ankstesniuose moksliniuose tyrimuose naudotomis, patikrintomis ir validuotomis skalėmis. Tyrimo apklausos anketa sudaryta iš informacinės ir diagnostinės dalių. Informacinėje dalyje siekiama supažindinti respondentus su tyrimo tikslu, pildymo instrukcijomis ir konfidencialumo aspektais. Diagnostinėje dalyje pateikti teiginiai, siekiant surinkti tyrimo konstrukto statistinius duomenis. Respondentai visus konstrukto teiginius vertino 5 balų Likerto skale (nuo 1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku). Demografiniai klausimai, tokie kaip respondentų lytis, amžius, išsilavinimas, patirtis organizacijoje metais, užimamos pareigos, organizacijos dydis ir veiklos sritis, vertinti rangų skalėje. Viso anketa sudaro 63 uždaro tipo teiginiai, suskirstyti į šešias dalis. Pirmojoje dalyje pateikiami 3 kontroliniai klausimai, filtruojantys respondentų tinkamumą tyrimui. Antroje dalyje pateikiama 18 teiginių, kurie leidžia nustatyti organizacinio teisingumo aspektus. Trečioje dalyje pateikiama 15 teiginių, kurie leidžia nustatyti darbuotojų pilietinės elgsenos lygius. Ketvirtoje dalyje pateikiama 12 teiginių, kurie leidžia nustatyti pasitikėjimo organizacijoje dimensijas. Penktoje dalyje pateikiami 8 teiginiai, kurie leidžia nustatyti palaikymo organizacijoje suvokimą. Šeštoje dalyje pateikiami 7 teiginiai, kurie leidžia įvertinti darbuotojų demografinius ir organizacinės charakteristikos veiksnius.

Žemiau esančioje lentelėje (12 lentelė) apibendrintai pateikiama detalesnė informacija apie tyrimo instrumentą, instrumento dalis, teiginių skaičius ir eilės numerius apklausos anketoje.

12 lentelė

Tyrimo instrumentas

Konstruktas	Dimensija	Teiginių skaičius (Eil.nr.eilutėje)	Šaltinis
Kontroliniai klausimai		3 (1 - 3)	Sudaryta autorės
Organizacinis teisingumas	Paskirstymo teisingumas Procedūrinis teisingumas Tarpasmeninis teisingumas Informacinis teisingumas	4 (4.1 – 4.4) 5 (4.5 – 4.9) 4 (4.10 – 4.13) 5 (4.14 – 4.18)	Colquitt, J. A. (2001)
Darbuotojų pilietinė elgsena	Altruizmas Sąžiningumas Sportiškumas Mandagumas Pilietiškumas	3 (5.1 – 5.3) 3 (5.4 – 5.6) 3 (5.7 – 5.9) 3 (5.10 – 5.12) 3 (5.13 – 5.15)	Šaltinis: Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990)
Pasitikėjimas organizacijoje	Įsipareigojimų laikymasis Sąžiningas elgesys derybose Nesinaudojimas pranašumu	4 (6.1 – 6.4) 4 (6.5 – 6.8) 4 (6.9 – 6.12)	Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996)
Palaikymas organizacijoje		8 (7.1 – 7.8)	Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986)
Sociodemografiniai klausimai	Individualios respondentų charakteristikos Organizacinės charakteristikos	5 (8 – 12) 2 (13 – 14)	Sudaryta autorės Sudaryta autorės

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis sisteminė mokslinės literatūros analize

Tyrimo organizavimas. Tyrimas organizuotas nuosekliais etapais:

1. Parengtas tyrimo instrumentas, adaptuojant mokslinėje literatūroje taikytas skales.
2. Vykdytas pagrindinis duomenų rinkimas internetu.
3. Duomenų suvedimas ir analizavimas IBM SPSS Statistics programine įranga ir Hayes PROCESS makrokomanda
4. Gauti rezultatai apibendrinti ir interpretuoti, lyginant su teorinės dalies išvadomis.

Tyrimo eigos schema pateikiama žemiau esančiame paveiksle (2 paveikslas)

2 paveikslas

Tyrimo organizavimas



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis organizuoto tyrimo etapais

2.3 Respondentų atranka ir tiriamosios imties charakteristikos

Tiriamoji visuma. Tiriamoji visuma šiame tyrime apima Lietuvoje dirbančius darbingo amžiaus (18–65 metų) asmenis, turinčius darbo santykius organizacijoje. Tyrime orientuojamasi į darbuotojus, veikiančius realiaame organizaciniame kontekste, kuriame egzistuoja formali struktūra, vadovavimas, sprendimų priėmimo procesai ir nuolatinės tarpasmeninės sąveikos. Tokia tiriamoji visuma yra būtina siekiant pagrįstai vertinti organizacinio teisingumo, pasitikėjimo organizacijoje, suvokiamo palaikymo organizacijoje ir darbuotojų pilietinės elgsenos patirtis.

Atrankos būdas ir įtraukimo kriterijai. Respondentų atrankai taikyta netikimybinė tikslinė (savanoriška, patogioji) atranka, nes tyrimo tikslas reikalavo įtraukti tik tuos asmenis, kurie gali pagrįstai vertinti organizacinio teisingumo, pasitikėjimo organizacijoje, suvokiamo palaikymo organizacijoje ir darbuotojų pilietinės elgsenos patirtis. Toks atrankos būdas plačiai taikomas organizacinės elgsenos tyrimuose, kai svarbus ne statistinis reprezentatyvumas, o respondentų patirties atitikimas tyrimo objektui. Į tyrimą buvo įtraukti respondentai, atitinkantys šiuos kriterijus: dirbantys organizacijoje kartu su kitais darbuotojais; turintys tiesioginį vadovą, kuris skiria užduotis ir vertina darbo rezultatus; galintys įvertinti organizacijos sprendimus, vadovų elgesį ir darbo aplinką. Šių kriterijų laikymasis buvo užtikrintas taikant kontrolinius (filtruojančius) klausimus apklausos pradžioje.

Imties dydis. Tyrimo imties dydis apskaičiuotas remiantis Paniotto formule, kuri plačiai taikoma socialiniuose tyrimuose, kai žinomas generalinės aibės dydis ir siekiama užtikrinti pakankamą statistinį patikimumą (Martišius & Kėdaitis, 2013). Skaičiavimams taikytas 95 %

patikimumo lygis ir 5 % paklaida ($\Delta = 0,05$). Remiantis naujausiais oficialiais Statistikos departamento duomenimis, Lietuvos darbo rinką 2025 m. trečiąjį ketvirtį Lietuvoje vidutiniškai sudarė apie 1 485 600 dirbančių asmenų, todėl šis dydis laikomas generalinės aibės dydžiu šiame tyrime ($N = 1\,485\,600$).

Tyrimo imties dydžiui nustatyti naudota imties dydžio nustatymo formulė (3 paveikslas), kurioje yra trys kintamieji: imties dydis, paklaidos dydis ir generalinės aibės dydis.

3 paveikslas

Imties dydžio nustatymo formulė

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{1\,485\,600}} = \frac{1}{0,0025 + 0,00000067} \approx 399,9$$

kur:

n – imties dydis,

Δ – paklaidos dydis (0,05),

N – generalinės aibės dydis.

Šaltinis: Martišius ir Kėdaitis (2013)

Atliktais skaičiavimais nustatyta, jog minimali reikalinga tyrimo imtis sudaro 400 respondentų. Šis imties dydis laikomas pakankamu statistiškai patikimiems rezultatams gauti bei tyrimo hipotezėms patikrinti.

Statistinės duomenų analizės metodai. Tyrimo duomenų statistinė analizė atlikta naudojant IBM SPSS Statistics 29.0 programą. Pirmiausia taikyta aprašomoji statistika (vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, procentiniai dažniai), siekiant apibūdinti respondentų atsakymus ir pagrindinių kintamųjų (organizacinio teisingumo, darbuotojų pilietinės elgsenos, pasitikėjimo organizacijoje ir suvokiamo palaikymo organizacijoje) bendrus rodiklius. Toliau vertintas klausimyno skalių vidinis suderinamumas, apskaičiuojant Cronbach α koeficientus; laikytasi rekomendacijos, kad patikimumo rodiklis turėtų būti ne mažesnis kaip 0,70.

Siekiant parinkti tinkamus parametrinius ar neparametrinius analizės metodus, patikrintas duomenų pasiskirstymo normalumas, taikant Shapiro–Wilk ir Kolmogorovo–Smirnov testus.

Atsižvelgiant į gautus rezultatus ir duomenų pobūdį, grupių palyginimams taikyti neparametriniai kriterijai: Mann–Whitney U testas naudotas, kai lygintos dvi nepriklausomos grupės, o Kruskal–Wallis H testas – kai lygintos trys ar daugiau nepriklausomų grupių. Šie testai taikyti siekiant nustatyti, ar tiriamų konstrukto vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi pagal socialines-demografines ir organizacines respondentų charakteristikas.

Ryšiams tarp pagrindinių tyrimo kintamųjų įvertinti taikyta koreliacinė analizė (atsižvelgiant į pasiskirstymą – Spearmano ranginė koreliacija) ir regresinė analizė, leidžianti įvertinti kintamųjų ryšio kryptį, stiprumą ir statistinį reikšmingumą. Tyrimo hipotezėms, susijusioms su tarpiniais ir sąlyginiais ryšiais, patikrinti taikyta mediacijos ir moderacijos analizė, naudojant Hayes (2018) PROCESS makrokomandą. Pasitikėjimo organizacijoje mediacinis vaidmuo vertintas taikant PROCESS 4 modelį, nustatant organizacinio teisingumo netiesioginį poveikį darbuotojų pilietinei elgsenai per pasitikėjimą organizacijoje. Suvokiamo palaikymo organizacijoje moderacinis poveikis (t. y. ar ryšio stiprumas kinta priklausomai nuo palaikymo lygio) tikrintas taikant PROCESS 8 modelį, kuris leidžia įvertinti moderavimo efektą pirmojoje mediacijos grandyje (organizacinio teisingumo poveikyje pasitikėjimui organizacijoje) ir taip patikrinti moderuotą mediaciją.

Netiesioginių poveikių (mediacijos) reikšmingumas vertintas taikant bootstrap metodą, kuris laikomas patikimu mediacijos testavimo būdu ir nereikalauja normalumo prielaidų laikymosi (Hayes, 2018). Interpretuojant moderacijos rezultatus, prireikus taikyta Johnson–Neyman procedūra, leidžianti nustatyti palaikymo organizacijoje reikšmių sritis, kuriose poveikis tampa statistiškai reikšmingas. Tyrimo rezultatai pateikiami lentelėse ir apibendrinami, išryškinant statistiškai reikšmingus ryšius bei jų atitikimą teorinėms prielaidoms ir iškeltoms hipotezėms.

2.4 Tyrimo ribotumas

Gautus šio tyrimo rezultatus būtina vertinti atsižvelgiant į tam tikrus metodologinius ribotumus. Pirmiausia, tyrime duomenys buvo renkami tuo pačiu laikotarpiu, o tai riboja galimybes daryti priežastines išvadas. Nors nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai tarp organizacinio teisingumo, pasitikėjimo organizacijoje, palaikymo organizacijoje ir darbuotojų pilietinės elgsenos, šie ryšiai rodo sąsajas, o ne tiesioginius priežastinius poveikius.

Antra, tyrimo duomenys buvo renkami naudojant savęs vertinimo metodą, todėl respondentai galėjo pateikti labiau socialiai priimtinius atsakymus arba subjektyviai vertinti savo patirtis. Siekiant

sumažinti šią riziką, apklausa buvo anoniminė, o teiginiai formuluoti neutraliai, vengiant vertinamųjų ar provokuojančių formuluočių.

Trečia, tyrime taikyta netikimybinė tikslinė (savanoriška, patogioji) atranka riboja rezultatų apibendrinimą visai Lietuvos dirbančiųjų populiacijai. Nors toks atrankos būdas yra tinkamas organizacinės elgsenos tyrimams, kuriuose svarbu respondentų patirties atitiktis tyrimo objektui (darbas organizacijoje, tiesioginis vadovas, galimybė vertinti organizacinius procesus), gauta imtis negali būti laikoma visiškai reprezentatyvia. Tikėtina, kad tyrime aktyviau dalyvavo darbuotojai, kurie yra labiau įsitraukę arba turintys aiškesnę nuomonę apie organizacinį teisingumą, palaikymą ar vadovų elgesį.

Taip pat svarbu pažymėti, kad tyrime nebuvo taikoma atranka pagal organizacijų sektorius, dydį ar respondentų pareigų lygį. Dėl to galimas netolygus skirtingų darbuotojų grupių atstovavimas, kuris gali turėti įtakos nustatytų ryšių stiprumui. Šis aspektas turi būti įvertintas interpretuojant rezultatus, remiantis imties struktūra, pateikiama rezultatų skyriuje.

Tyrimas atliktas Lietuvos organizaciniame ir kultūriniame kontekste, todėl gautus rezultatus reikėtų interpretuoti atsižvelgiant į nacionalinius darbo santykių, vadovavimo ir organizacinės kultūros ypatumus. Kitose šalyse ar kultūriniuose kontekstuose organizacinio teisingumo, pasitikėjimo ir palaikymo reikšmė darbuotojų pilietinei elgsenai gali pasireikšti skirtingai.

Nepaisant išvardytų ribotumų, tyrimas suteikia reikšmingų empirinių įžvalgų apie organizacinio teisingumo sąsajas su darbuotojų pilietine elgsena bei leidžia atskleisti pasitikėjimo organizacijoje ir palaikymo organizacijoje vaidmenį šiame ryšyje.

Šiame skyriuje aprašyta empirinio tyrimo metodika sudaro pagrindą tolesnei darbo daliai. Trečiojoje darbo dalyje pateikiami tyrimo rezultatai, kuriuose aprašomos tiriamos imties charakteristikos, analizuojami pagrindinių kintamųjų rodikliai, jų tarpusavio sąsajos bei tikrinamos iškeltos hipotezės, remiantis suformuotu tyrimo modeliu.

3. ORGANIZACINIO TEISINGUMO, DARBUOTOJŲ PILIETINĖS ELGSENOS, PASITIKĖJIMO ORGANIZACIJOJE IR PALAIKYMO ORGANIZACIJOJE TYRIMO REZULTATAI

Tyrimo apklausa buvo aktyvi 2025 m. gruodžio mėnesį. Iš viso tyrime sudalyvavo ir savo atsakymus pateikė 445 respondentai, tačiau atlikus duomenų apžvalgą ir jų valymą, galutinėje rezultatų analizėje panaudoti 440 respondentų atsakymai. Respondentų pasiskirstymas pagal socio-demografines charakteristikas pateiktas lentelėje (13 lentelė).

3.1 Tiriamosios imties socialinės – demografinės charakteristikos

13 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal socio-demografines charakteristikas

Klausimas	Galimi atsakymai	Respondentų pasiskirstymas	Respondentų pasiskirstymas procentais
Lytis	Vyras	133	30,2
	Moteris	307	69,8
Amžius	Iki 25 metų	12	2,7
	26-35 metai	112	25,5
	36-45 metai	213	48,4
	46-55 metai	76	17,3
	Nuo 56 metų ir daugiau	27	6,1
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis	311	70,7
	Aukštasis neuniversitetinis	76	17,3
	Aukštesnysis	19	4,3

	Profesinis	19	4,3
	Vidurinis	13	3
	Pagrindinis	0	0
	Kita	2	0,5
Darbo patirtis organizacijoje	Iki 1 m.	79	18
	1-3 m.	122	27,7
	4-7 m.	114	25,9
	8-11 m.	51	11,6
	12-15 m.	22	5
	16-19 m.	18	4,1
	20 m. ir daugiau	34	7,7
Pareigos darbe	Specialistas (-e) (neturiu tiesiogiai pavaldžių darbuotojų)	296	67,3
	Vadovas (-e) (turiu tiesiogiai pavaldžių darbuotojų)	114	32,7
Organizacijos dydis	Iki 9 darbuotojų	36	8,2
	10-49 darbuotojų	106	24,1
	50-249 darbuotojų	149	33,9
	250 ir daugiau darbuotojų	149	33,9

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį rodo, kad daugumą sudarė moterys – 69,8 % (n = 307),

tuo tarpu vyrai sudarė 30,2 % (n = 133) visos imties. Vertinant respondentų pasiskirstymą pagal amžių, didžiausią imties dalį sudarė 36–45 metų amžiaus asmenys – 48,4 % (n = 213). Antroji pagal dydį grupė buvo 26–35 metų respondentai – 25,5 % (n = 112). 46–55 metų amžiaus grupę sudarė 17,3 % (n = 76), 56 metų ir vyresni – 6,1 % (n = 27), o iki 25 metų amžiaus respondentai sudarė mažiausią dalį – 2,7 % (n = 12). Pagal išsilavinimą nustatyta, kad dauguma respondentų turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą – 70,7 % (n = 311). Aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą nurodė 17,3 % (n = 76) respondentų. Aukštesnįjį ir profesinį išsilavinimą turėjo po 4,3 % (n = 19) apklaustųjų, vidurinį išsilavinimą – 3 % (n = 13), o pagrindinio išsilavinimo respondentų imtyje nebuvo. Analizuojant darbo patirtį dabartinėje organizacijoje, didžiausia respondentų dalis nurodė dirbantys 1–3 metus – 27,7 % (n = 122) ir 4–7 metus – 25,9 % (n = 114). Iki vienerių metų darbo patirtį turėjo 18 % (n = 79) respondentų. 8–11 metų darbo patirtį nurodė 11,6 % (n = 51), 12–15 metų – 5 % (n = 22), 16–19 metų – 4,1 % (n = 18), o 20 metų ir daugiau – 7,7 % (n = 34) apklaustųjų. Vertinant respondentų pareigas, nustatyta, jog specialistų, neturinčių tiesiogiai pavaldžių darbuotojų, dalis sudarė 67,3 % (n = 296), o vadovaujančias pareigas einantys respondentai sudarė 32,7 % (n = 114). Pagal organizacijos dydį didžiausią imties dalį sudarė respondentai, dirbantys vidutinėse (50–249 darbuotojų) ir didelėse (250 ir daugiau darbuotojų) organizacijose – po 33,9 % (n = 149) kiekvienoje grupėje. 10–49 darbuotojų turinčiose organizacijose dirbo 24,1 % (n = 106) respondentų, o mažose organizacijose (iki 9 darbuotojų) – 8,2 % (n = 36).

Vertinant respondentų organizacijos veiklos sritį reikia atkreipti dėmesį, kad tyrimo dalyviai dirba įvairiuose sektoriuose ir akivaizdaus vieno sektoriaus dominavimo nėra (**14 lentelė**).

14 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos veiklos sritį

Klausimas	Galimi atsakymai	Respondentų pasiskirstymas	Respondentų pasiskirstymas procentais
Organizacijos veiklos sritis	Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugos	10	2,3
	Didmeninė ir mažmeninė prekyba	34	7,7
	Finansai ir draudimas	26	5,9
	Gamyba	66	15
	Informaciniu technologijų veikla	16	3,6
	Logistika	25	5,7

	Socialinės paslaugos	11	2,5
	Sveikatos priežiūros paslaugos	30	6,8
	Statybos ir rangos veikla	109	24,8
	Švietimo paslaugos	47	10,7
	Viešasis administravimas	19	4,3
	Žemės ūkio veikla	2	0,5
	Kita	45	10,2

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal organizacijos veiklos sritį, nustatyta, kad didžiausia apklaustųjų dalis dirbo statybos ir rangos veiklos sektoriuje – 24,8 % (n = 109). Gamybos sektoriuje dirbo 15 % (n = 66) respondentų, o švietimo paslaugų srityje – 10,7 % (n = 47). Reikšmingą imties dalį sudarė ir respondentai, nurodę kitą veiklos sritį – 10,2 % (n = 45). Didmeninės ir mažmeninės prekybos sektoriuje dirbo 7,7 % (n = 34) apklaustųjų, sveikatos priežiūros paslaugų srityje – 6,8 % (n = 30), finansų ir draudimo – 5,9 % (n = 26), o logistikos sektoriuje – 5,7 % (n = 25) respondentų. Mažesnę imties dalį sudarė viešojo administravimo (4,3 %, n = 19), informacinių technologijų (3,6 %, n = 16), socialinių paslaugų (2,5 %, n = 11) bei apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų (2,3 %, n = 10) sektorių atstovai. Mažiausiai respondentų dirbo žemės ūkio veiklos srityje – 0,5 % (n = 2).

3.2 Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika

Atlikus empirinį tyrimą, gauti duomenys buvo papildomai apdoroti siekiant užtikrinti tikslesnę rezultatų analizę. Organizacinio teisingumo, darbuotojų pilietinės elgsenos ir pasitikėjimo organizacijoje konstrukto vidurkiai buvo apskaičiuoti remiantis jų latentine struktūra. Organizacinio teisingumo konstrukto sudarė 18 teiginių, suskirstytų į keturis latentinius kintamuosius: pasiskirstymo, procedūrinį, tarpasmeninį ir informacinį teisingumą. Pirmiausia buvo apskaičiuoti kiekvieno latentinio kintamojo vidurkiai, o vėliau šie vidurkiai buvo sudėti ir padalinti iš keturių, taip gaunant bendrą organizacinio teisingumo konstrukto vidurkį kiekvienam respondentui. Analogiška procedūra buvo taikoma ir darbuotojų pilietinės elgsenos konstrukto, kurį sudarė 15 teiginių, suskirstytų į penkis latentinius kintamuosius: altruizmą, sąžiningumą, sportiškumą, mandagumą ir pilietiškumą. Taip pat organizacinio pasitikėjimo konstruktas buvo sudarytas iš 12 teiginių, apimančių

tris latentinius kintamuosius: įsipareigojimų laikymąsi, sąžiningą elgesį derybose ir nesinaudojimą pranašumu. Organizacinio palaikymo konstruktas buvo apskaičiuotas sumuojant visų teiginių reikšmes ir dalijant iš teiginių skaičiaus, taip nustatant vidutinį organizacinio palaikymo lygį kiekvienam respondentui. Visų tyrime naudotų konstrukto teiginiai buvo vertinami penkiabalėje Likerto skalėje, kur 1 reiškė „visiškai nesutinku“, o 5 – „visiškai sutinku“. Toliau apskaičiuotus vidurkius ir jų palyginimus galima pamatyti lentelėje (15 lentelė).

15 lentelė

Kintamųjų vidurkių palyginimas

Kintamasis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Moda
Organizacinis teisingumas	3,85	0,72	1,25	5	5
Darbuotojų pilietinė elgsena	4,16	0,46	2,4	5	4
Organizacinis pasitikėjimas	3,77	0,63	1	5	4
Organizacinis palaikymas	3,78	0,77	1	5	4

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Analizuojant tyrimo kintamųjų aprašomąją statistiką, nustatyta, jog aukščiausias vidurkis buvo fiksuotas darbuotojų pilietinės elgsenos konstrukto (M = 4,16; SD = 0,46), kas rodo aukštą respondentų savanoriško ir organizacijai naudingo elgesio raišką. Šio kintamojo reikšmės svyravo nuo 2,4 iki 5, o dažniausiai pasitaikanti reikšmė buvo 4. Organizacinio teisingumo vidurkis siekė 3,85 (SD = 0,72), kas leidžia teigti, jog respondentai organizacijose patiriamą teisingumą vertino aukščiau nei vidutiniškai. Minimali šio kintamojo reikšmė buvo 1,25, maksimali – 5, o moda – 5. Organizacinio pasitikėjimo konstruktas pasižymėjo 3,77 vidurkiu (SD = 0,63), o tai rodo pakankamai aukštą darbuotojų pasitikėjimo organizacija lygį. Šio kintamojo reikšmės svyravo nuo 1 iki 5, dažniausiai pasitaikanti reikšmė buvo 4. Panašus vidurkis buvo nustatytas ir organizacinio palaikymo konstrukto (M = 3,78; SD = 0,77), kas leidžia teigti, jog respondentai dažniau linkę sutikti, kad organizacija teikia jiems reikalingą palaikymą. Šio kintamojo minimali reikšmė siekė 1, maksimali – 5, o moda – 4.

Apskritai, tyrimo rezultatai rodo, kad respondentai pozityviausiai vertina darbuotojų pilietinės elgsenos raišką, tuo tarpu organizacinio pasitikėjimo ir organizacinio palaikymo įverčiai yra šiek tiek žemesni. Organizacinio teisingumo vertinimai išlieka aukštesni nei vidutiniai, tačiau pasižymi didesne atsakymų sklaida. Toks pasiskirstymas leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojų savanoriškas ir organizacijai naudingas elgesys yra labiau išreikštas nei subjektyviai suvokiamas organizacijos palaikymas ar pasitikėjimas ja, kas gali būti susiję su kasdienėmis darbo patirtimis ir tiesiogine darbo aplinka.

3.3 Klausimynų patikimumo rodikliai

Tyrimė naudotų konstruktų matavimui buvo pasitelkti anksčiau validuoti ir plačiai moksliniuose tyrimuose taikomi klausimynai, siekiant užtikrinti matavimo priemonių patikimumą ir rezultatų palyginamumą su ankstesniais tyrimais. Visų klausimynų teiginiai buvo adaptuoti tyrimo kontekstui ir vertinami penkiabalėje Likerto skalėje. Organizacinio teisingumo konstruktui matuoti buvo naudojama J. A. Colquitt (2001) Organizacinio teisingumo skalė (Organizational Justice Scale), kurią sudaro 18 teiginių, apimančių keturias organizacinio teisingumo dimensijas: pasiskirstymo, procedūrinį, tarpasmeninį ir informacinį teisingumą. Darbuotojų pilietinei elgsenai vertinti buvo taikoma P. M. Podsakoff ir bendraautorių (1990) Organizacinės pilietinės elgsenos skalė (Organizational Citizenship Behavior Scale), sudaryta iš 15 teiginių, apimančių pagrindines pilietinės elgsenos dimensijas. Organizacinio pasitikėjimo konstruktas buvo matuojamas naudojant Organizational Trust Inventory (OTI) – trumpąją versiją, sukurtą L. L. Cummings ir P. Bromiley (1996), kurią sudaro 12 teiginių, atspindinčių darbuotojų suvokiamą organizacijos patikimumą ir sąžiningumą. Organizaciniam palaikymui vertinti buvo naudojama R. Eisenberger ir bendraautorių (1986) suvokiamo organizacinio palaikymo skalė (Survey of Perceived Organizational Support). Šiame tyrime buvo taikyta trumpa, 8 teiginių versija, kuri yra plačiai naudojama ir empiriškai patvirtinta Rhoades ir Eisenberger (2002). Siekiant įvertinti klausimynų vidinį suderinamumą, buvo apskaičiuoti Cronbacho alfa koeficientai, kurie leidžia įvertinti, ar atskirų konstruktų teiginiai nuosekliai matuoja tą patį reiškinį. Šie skaičiavimai pateikiami lentelėje (16 lentelė).

16 lentelė

Klausimyno skalių vidinio nuoseklumo vertinimas

Konstruktas	Teiginių skaičius	Cronbach α koeficientas
Organizacinis teisingumas	18	0,946
Darbuotojų pilietinė elgsena	15	0,861
Organizacinis pasitikėjimas	12	0,942
Organizacinis palaikymas	8	0,939

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Apskaičiuoti Cronbacho alfa koeficientai rodo, kad visi tyrime naudoti klausimynai pasižymi labai geru vidiniu suderinamumu, kadangi visų konstrukto alfa reikšmės viršijo rekomenduojamą 0,7 ribą. Aukščiausias patikimumas nustatytas organizacinio teisingumo ($\alpha = 0,946$), organizacinio pasitikėjimo ($\alpha = 0,942$) ir organizacinio palaikymo ($\alpha = 0,939$) konstruktais, o darbuotojų pilietinės elgsenos konstruktas taip pat pasižymėjo geru patikimumu ($\alpha = 0,861$). Tai leidžia teigti, kad tyrime naudotos matavimo skalės yra patikimos ir tinkamos tolesnei statistinei analizei.

3.4 Duomenų normalumo analizė

Siekiant įvertinti tyrimo kintamųjų duomenų pasiskirstymo normalumą, buvo apskaičiuoti asimetrinės (skewness) ir smailumo (kurtosis) rodikliai, taip pat atlikti Kolmogorovo–Smirnov ir Shapiro–Wilco normalumo testai. Asimetrijos rodikliai visiems analizuojamiems kintamiesiems svyravo nuo $-0,225$ iki $-0,617$, o smailumo rodikliai – nuo $0,066$ iki $0,488$ (2 priedas), kas rodo nedidelį neigiamą asimetriškumą ir artimą normaliam pasiskirstymui duomenų formą. Vis dėlto, tiek Kolmogorovo–Smirnov, tiek Shapiro–Wilco testų rezultatai parodė (3 priedas), kad visų tirtų kintamųjų pasiskirstymai statistiškai reikšmingai skiriasi nuo normaliojo pasiskirstymo ($p < 0,001$). Atsižvelgiant į tai, kad imtis buvo didelė ($N = 440$), normalumo testai galėjo būti jautrūs net ir nedideliems nukrypimams nuo normalumo. Remiantis metodologinėje literatūroje taikoma praktika, kai asimetrijos ir smailumo rodikliai laikomi priimtinais, jei patenka į intervalą nuo -1 iki $+1$, galima teigti, kad analizuojamų kintamųjų pasiskirstymai yra pakankamai artimi normaliajam, todėl sudaro prielaidas taikyti regresinę analizę. Tačiau, atsižvelgiant į normalumo testų rezultatus, rodančius statistiškai reikšmingus nukrypimus nuo normaliojo pasiskirstymo, grupių palyginimams bus naudojami neparametriniai statistiniai metodai, tokie kaip Mann–Whitney U ir Kruskalio–Walliso

testai.

3.5 Imčių lyginimas pagal soc-demografinius kriterijus

Šioje analizės dalyje siekiama įvertinti, ar respondentų atsakymai skiriasi priklausomai nuo jų sociodemografinių charakteristikų. Atsižvelgiant į tai, kad duomenų pasiskirstymo normalumo patikrinimas parodė neatitikimą normaliojo skirstinio prielaidoms, tolesnei analizei taikyti neparametriniai statistiniai metodai. Dviejų nepriklausomų grupių palyginimui buvo naudojamas Mann–Whitney U kriterijus, o tais atvejais, kai lyginamos daugiau nei dvi grupės, taikytas Kruskal–Wallis H testas.

Analizės tikslas – nustatyti, ar egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai tarp skirtingų respondentų grupių pagal pagrindinius sociodemografinius kintamuosius. Atliekant statistinius skaičiavimus, reikšmingumo lygis nustatytas $\alpha = 0,05$, kuris yra plačiai taikomas socialinių mokslų tyrimuose. Kai p reikšmė buvo mažesnė nei 0,05, laikyta, kad skirtumai tarp lyginamų grupių yra statistiškai reikšmingi, o didesnės p reikšmės rodė reikšmingų skirtumų nebuvimą. Siekiant aiškesnio rezultatų pateikimo, statistiškai reikšmingos p reikšmės rezultatų lentelėse buvo vizualiai išskirtos.

Lytis. Respondentų vertinimai taip pat buvo analizuojami pagal lytį, lyginant organizacinio teisingumo, darbuotojų pilietinės elgsenos, pasitikėjimo organizacijoje ir palaikymo organizacijoje rodiklius. Mann–Whitney U testo rezultatai, pateikti 17 lentelėje, atskleidė, kad statistiškai reikšmingas skirtumas tarp vyrų ir moterų nustatytas tik darbuotojų pilietinės elgsenos vertinimuose ($p < 0,05$). Tuo tarpu organizacinio teisingumo, pasitikėjimo organizacijoje ir palaikymo organizacijoje vertinimai pagal lytį statistiškai reikšmingai nesiskyrė.

17 lentelė

Respondentų palyginimas pagal lytį

Kintamieji	Lytis	Vidutiniai rangai	p reikšmė
Organizacinis teisingumas	Vyras	233,98	0,143
	Moteris	214,66	
Darbuotojų pilietinė elgsena	Vyras	198,21	0,015
	Moteris	230,15	
Organizacinis	Vyras	231,89	0,411

pasitikėjimas		215,57	
Organizacinis palaikymas	Vyras Moteris	228,06 217,22	0,215

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Siekiant nustatyti galimus skirtumus tarp vyrų ir moterų vertinimų, buvo atliktas Mann–Whitney U testas. Rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingas skirtumas pagal lytį buvo nustatytas tik darbuotojų pilietinės elgsenos vertinimuose ($Z = -2,423$; $p = 0,015$). Analizuojant rangų vidurkius, matyti, kad moterys pasižymėjo aukštesniais darbuotojų pilietinės elgsenos įverčiais nei vyrai. Tuo tarpu organizacinio pasitikėjimo ($p = 0,411$), organizacinio palaikymo ($p = 0,215$) ir organizacinio teisingumo ($p = 0,143$) vertinimuose statistiškai reikšmingų skirtumų tarp vyrų ir moterų nenustatyta.

Amžius. Respondentų atsakymai buvo analizuojami atsižvelgiant į amžiaus grupes, siekiant nustatyti, ar skirtingo amžiaus darbuotojai skirtingai vertina organizacinį teisingumą, darbuotojų pilietinę elgseną, pasitikėjimą organizacijoje ir suvokiamą palaikymą organizacijoje (18 lentelė).

18 lentelė

Respondentų palyginimas pagal amžių

Kintamieji	Amžius	Vidutiniai rangai	<i>p</i> reikšmė
Organizacinis teisingumas	Iki 25 metų	191,63	0,264
	26-35 metai	217,85	
	36-45 metai	232,77	
	46-55 metai	205,14	
	Nuo 56 metų	190,74	
	ir daugiau		
Darbuotojų pilietinė elgsena	Iki 25 metų	147,96	0,237
	26-35 metai	217,35	
	36-45 metai	222,00	
	46-55 metai	221,74	
	Nuo 56 metų	250,52	

	ir daugiau		
Organizacinis pasitikėjimas	Iki 25 metų	214,42	0,819
	26-35 metai	221,83	
	36-45 metai	219,39	
	46-55 metai	231,09	
	Nuo 56 metų	196,61	
	ir daugiau		
Organizacinis palaikymas	Iki 25 metų	196,25	0,329
	26-35 metai	211,50	
	36-45 metai	233,28	
	46-55 metai	210,27	
	Nuo 56 metų	196,61	
	ir daugiau		

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Siekiant nustatyti, ar tyrimo kintamųjų vertinimai skiriasi priklausomai nuo respondentų amžiaus, buvo atliktas Kruskalio–Walliso testas. Gauti rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingų amžiaus grupių nenustatyta nei organizacinio teisingumo ($H(4) = 5,240$; $p = 0,264$), nei darbuotojų pilietinės elgsenos ($H(4) = 5,530$; $p = 0,237$), nei organizacinio pasitikėjimo ($H(4) = 1,542$; $p = 0,819$), nei organizacinio palaikymo ($H(4) = 4,615$; $p = 0,329$) vertinimuose. Nors rangų vidurkiai tarp amžiaus grupių šiek tiek skyrėsi, šie skirtumai nebuvo statistiškai reikšmingi, todėl respondentų amžius neturėjo reikšmingos įtakos tirtų konstrukto vertinimams.

Išsilavinimas. Siekiant įvertinti, ar tyrimo kintamųjų vertinimai skiriasi priklausomai nuo respondentų išsilavinimo, buvo atliktas Kruskalio–Walliso testas. Gauti rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingų išsilavinimo grupių nenustatyta nei organizacinio teisingumo ($H(5) = 8,044$; $p = 0,154$), nei darbuotojų pilietinės elgsenos ($H(5) = 3,576$; $p = 0,612$), nei organizacinio pasitikėjimo ($H(5) = 7,188$; $p = 0,207$), nei organizacinio palaikymo ($H(5) = 5,457$; $p = 0,363$) vertinimuose (4 priedas). Nors kai kurių grupių rangų vidurkiai skyrėsi, šie skirtumai nepasiekė statistinio reikšmingumo lygmens, todėl galima daryti prielaidą, jog respondentų išsilavinimas neturėjo reikšmingos įtakos tirtų konstrukto vertinimams.

Darbo patirtis organizacijoje. Siekiant nustatyti, ar tyrimo kintamųjų vertinimai skiriasi

priklausomai nuo respondentų darbo patirties dabartinėje organizacijoje, buvo atliktas Kruskalio–Walliso testas. Rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingų darbo patirties grupių nenustatyta nei darbuotojų pilietinės elgsenos ($H(6) = 4,277$; $p = 0,639$), nei organizacinio pasitikėjimo ($H(6) = 8,019$; $p = 0,237$), nei organizacinio palaikymo ($H(6) = 5,399$; $p = 0,494$) vertinimuose (5 priedas). Nors organizacinio teisingumo vertinimuose buvo pastebėta tendencija skirtis tarp darbo patirties grupių ($H(6) = 12,297$; $p = 0,056$), šis skirtumas nepasiekė statistinio reikšmingumo lygmens. Todėl galima daryti prielaidą, kad respondentų darbo patirtis dabartinėje organizacijoje neturėjo reikšmingos įtakos tirtų konstrukto vertinimams.

Užimamos pareigos organizacijoje. Atliekamas respondentų vertinimas pagal pareigas dabartinėje organizacijoje (19 lentelė).

19 lentelė

Respondentų palyginimas pagal pareigas darbe

Kintamieji	Pareigos	Vidutiniai rangai	<i>p</i> reikšmė
Organizacinis teisingumas	Specialistas	218,40	0,619
	Vadovas	224,82	
Darbuotojų pilietinė elgsena	Specialistas	221,42	0,828
	Vadovas	218,61	
Organizacinis pasitikėjimas	Specialistas	229,52	0,033
	Vadovas	201,95	
Organizacinis palaikymas	Specialistas	219,81	0,871
	Vadovas	221,91	

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Siekiant nustatyti, ar tyrimo kintamųjų vertinimai skiriasi priklausomai nuo respondentų užimamų pareigų organizacijoje, buvo atliktas Mann–Whitney U testas. Rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingų skirtumų tarp specialistų (be tiesiogiai pavaldžių darbuotojų) ir vadovų (su tiesiogiai pavaldžiais darbuotojais) grupių nenustatyta nei organizacinio palaikymo ($U = 21108,500$; $p = 0,871$), nei pilietinės elgsenos ($U = 21040,500$; $p = 0,828$), nei organizacinio teisingumo ($U = 20690,000$; $p = 0,619$) vertinimuose. Organizacinio pasitikėjimo vertinimuose buvo pastebėta tendencija skirtis tarp užimamų pareigų grupių ($U = 18641,000$; $p = 0,033$) ir šis skirtumas pasiekė statistinio reikšmingumo lygmenį. Todėl galima teigti, kad respondentų užimamos pareigos

organizacijoje turėjo reikšmingos įtakos organizacinio pasitikėjimo vertinimams, tačiau neturėjo reikšmingos įtakos organizacinio palaikymo, pilietinės elgsenos ir organizacinio teisingumo vertinimams.

Organizacijos dydis. Atliekamas respondentų vertinimas pagal jų organizacijos dydį (20 lentelė).

20 lentelė

Respondentų palyginimas pagal organizacijos dydį

Kintamieji	Organizacijos dydis	Vidutiniai rangai	<i>p</i> reikšmė
Organizacinis teisingumas	Iki 9 darbuotojų	267,40	0,003
	10-49 darbuotojai	190,29	
	50-249 darbuotojai	213,87	
	250 ir daugiau darbuotojų	237,29	
Darbuotojų pilietinė elgsena	Iki 9 darbuotojų	254,67	0,265
	10-49 darbuotojai	206,81	
	50-249 darbuotojai	223,79	
	250 ir daugiau darbuotojų	218,70	
Organizacinis pasitikėjimas	Iki 9 darbuotojų	283,35	0,015
	10-49 darbuotojai	207,83	
	50-249 darbuotojai	222,08	
	250 ir daugiau darbuotojų	212,74	
Organizacinis palaikymas	Iki 9 darbuotojų	283,96	0,014
	10-49 darbuotojai	207,38	
		213,29	

	50-249 darbuotojai 250 ir daugiau darbuotojų	221,71	
--	--	--------	--

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Siekiant nustatyti, ar tyrimo kintamųjų vertinimai skiriasi priklausomai nuo respondentų dirbamos organizacijos dydžio, buvo atliktas Kruskalio–Walliso testas. Rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingų organizacijos dydžio grupių nustatyta organizacinio teisingumo ($H(3) = 13,887$; $p = 0,003$), organizacinio pasitikėjimo ($H(3) = 10,462$; $p = 0,015$) ir organizacinio palaikymo ($H(3) = 10,635$; $p = 0,014$) vertinimuose. Tuo tarpu pilietinės elgsenos vertinimuose statistiškai reikšmingų skirtumų tarp organizacijos dydžio grupių nenustatyta ($H(3) = 3,968$; $p = 0,265$). Nors pilietinės elgsenos vertinimuose reikšmingų skirtumų nenustatyta, organizacinio teisingumo, pasitikėjimo ir palaikymo vertinimuose pastebėta tendencija, kad mažiausiose organizacijose (1–9 darbuotojai) vidutiniai rangai buvo aukščiausi (atitinkamai 267,40; 283,35; 283,96), o didesnėse organizacijose jie buvo žemesni. Todėl respondentų dirbamos organizacijos dydis turėjo reikšmingos įtakos organizacinio teisingumo, organizacinio pasitikėjimo ir organizacinio palaikymo vertinimams, tačiau neturėjo reikšmingos įtakos pilietinės elgsenos vertinimams.

Veiklos sritis. Atliktas respondentų palyginimas pagal jų organizacijos veiklos sritį (6 priedas). Siekiant nustatyti, ar tyrimo kintamųjų vertinimai skiriasi priklausomai nuo respondentų dirbamos organizacijos veiklos srities, buvo atliktas Kruskalio–Walliso testas. Rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingų organizacijos veiklos sričių grupių nenustatyta nei organizacinio teisingumo ($H(12) = 12,661$; $p = 0,394$), nei pilietinės elgsenos ($H(12) = 17,987$; $p = 0,116$), nei organizacinio pasitikėjimo ($H(12) = 5,984$; $p = 0,917$), nei organizacinio palaikymo ($H(12) = 9,275$; $p = 0,679$) vertinimuose. Nors pilietinės elgsenos vertinimuose buvo pastebėta tendencija skirtis tarp veiklos sričių grupių ($p = 0,116$), šis skirtumas nepasiekė statistinio reikšmingumo lygmens. Todėl vertinama, kad respondentų dirbamos organizacijos veiklos sritis neturėjo reikšmingos įtakos tirtų konstrukto vertinimams.

Apibendrinus respondentų atsakymų palyginimą pagal socialinius ir demografinius požymius, matyti, kad darbuotojų organizacinių procesų vertinimai tam tikrais atvejais skiriasi priklausomai nuo individualių ir organizacinių charakteristikų. Ryškiausi skirtumai nustatyti pagal organizacijos dydį. Mažiausiose organizacijose (1–9 darbuotojai) dirbantys respondentai aukščiau vertino organizacinį

teisingumą, pasitikėjimą organizacijoje ir palaikymą organizacijoje. Tai gali būti siejama su glaudesne kasdiene sąveika, trumpesnėmis komunikacijos grandinėmis ir didesniu sprendimų skaidrumu, kuris dažniau pasiekiamas mažesnėse struktūrose, palyginti su didelėmis, hierarchiškesnėmis organizacijomis.

Analizuojant lyties aspektą nustatyti darbuotojų pilietinės elgsenos vertinimai skyrėsi: moterų grupėje šie rodikliai buvo statistiškai aukštesni. Toks rezultatas gali būti aiškinamas didesniu polinkiu į prosocialią elgseną ir tarpasmeninį bendradarbiavimą, kurie ankstesniuose tyrimuose dažnai siejami su lyčių socialiniais vaidmenimis darbo aplinkoje. Tuo tarpu užimamos pareigos buvo susijusios tik su pasitikėjimo organizacijoje lygiu – vadovaujamas pareigas einantys respondentai organizacija pasitikėjo labiau nei specialistai. Tikėtina, kad tai susiję su platesniu informuotumu apie organizacijos sprendimus, strateginius tikslus ir veiklos kryptis, kas mažina neapibrėžtumą ir stiprina pasitikėjimą.

Pažymėtina, kad tokie demografiniai kintamieji kaip amžius, išsilavinimas ir organizacijos veiklos sritis statistiškai reikšmingų skirtumų tirtų konstrukto vertinimuose neatskleidė. Šis rezultatas leidžia daryti prielaidą, jog organizacinio teisingumo, pasitikėjimo ir palaikymo svarba darbuotojams išlieka panaši, nepriklausomai nuo jų sociodemografinių charakteristikų. Tai gali rodyti santykinai nuoseklų organizacinės kultūros suvokimą skirtingose darbuotojų grupėse.

Galiausiai, darbo stažas taip pat nebuvo susijęs su reikšmingais skirtumais, nors pastebėtos tam tikros organizacinio teisingumo vertinimo tendencijos. Tai leidžia teigti, kad tirtoje imtyje darbuotojų požiūris į organizacinę aplinką išlieka gana stabilus, nepriklausomai nuo darbo patirties trukmės. Apibendrinant, svarbiausias diferencijuojantis veiksnys šiame tyrime yra organizacijos struktūrinės charakteristikos, ypač organizacijos dydis, o ne individualūs darbuotojų bruožai. Tai rodo, jog siekiant stiprinti teigiamą darbuotojų patirtį, didesnėse organizacijose ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas teisingumo procedūrų, komunikacijos ir palaikymo praktikų tobulinimui.

3.6 Organizacinio teisingumo įtaka darbuotojų pilietinei elgsenai ir pasitikėjimui organizacijoje

Tyrimo metu siekiama patvirtinti arba paneigti šias išsikeltas hipotezes:

H1 - Organizacinis teisingumas daro teigiamą poveikį darbuotojų pilietinei elgsenai.

H2 - Organizacinis teisingumas teigiamai veikia pasitikėjimą organizacijoje.

H3 - Pasitikėjimas organizacijoje medijuoja ryšį tarp organizacinio teisingumo ir darbuotojų pilietinės elgsenos.

H4 - Palaikymas organizacijoje moderuoja ryšį tarp organizacinio teisingumo ir pasitikėjimo organizacijoje.

H5 - Palaikymas organizacijoje moderuoja ryšį tarp organizacinio teisingumo ir darbuotojų pilietinės elgsenos.

Kintamųjų tarpusavio ryšiams nustatyti pirmiausia atliekama koreliacinė analizė. Dėl neparametrinio duomenų tipo, naudojama Spearmano koreliacija (21 lentelė).

21 lentelė

Spearmano koreliacija tarp kintamųjų

Kintamasis	Spearmano kor.	Organizacinis teisingumas	Darbuotojų pilietinė elgsena	Organizacinis pasitikėjimas	Organizacinis palaikymas
Organizacinis teisingumas	Koef, reikšmingumas	1	0,417 <0,001	0,602 <0,001	0,749 <0,001
Darbuotojų pilietinė elgsena	Koef, reikšmingumas	0,417 <0,001	1	0,448 <0,001	0,460 <0,001
Organizacinis pasitikėjimas	Koef, reikšmingumas	0,602 <0,001	0,448 <0,001	1	0,602 <0,001
Organizacinis palaikymas	Koef, reikšmingumas	0,749 <0,001	0,460 <0,001	0,602 <0,001	1

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Siekiant nustatyti ryšius tarp tyrimo kintamųjų, buvo atlikta Spearmano koreliacinė analizė. Gauti rezultatai parodė, kad visi analizuojami kintamieji tarpusavyje siejasi statistiškai reikšmingais teigiamais ryšiais ($p < 0,001$). Nustatyta, kad organizacinio teisingumo ir darbuotojų pilietinės elgsenos ryšys yra vidutinio stiprumo ($r_s = 0,417$). Tuo tarpu organizacinio teisingumo ryšys su organizaciniu pasitikėjimu ($r_s = 0,602$) ir organizaciniu palaikymu ($r_s = 0,749$) buvo vidutiniškai stiprus ir stiprus, atitinkamai. Stipriausias ryšys nustatytas tarp organizacinio teisingumo ir organizacinio palaikymo, kas rodo glaudų šių konstrukčių tarpusavio sąryšį. Taip pat nustatyta, jog

darbuotojų pilietinė elgsena su organizaciniu pasitikėjimu ($r_s = 0,448$) ir organizaciniu palaikymu ($r_s = 0,460$) siejasi vidutinio stiprumo teigiamais ryšiais. Be to, organizacinio pasitikėjimo ir organizacinio palaikymo tarpusavio ryšys buvo vidutinio stiprumo ($r_s = 0,602$). Apskritai, koreliacinės analizės rezultatai leidžia teigti, kad didesnis suvokiamas organizacinis teisingumas, pasitikėjimas organizacija ir organizacinis palaikymas yra susiję su labiau išreikšta darbuotojų pilietine elgsena, o nustatyti ryšiai sudaro prielaidas tolesnei mediacijos ir moderacijos analizei.

Atlikus duomenų pasiskirstymo normalumo vertinimą, nustatyta, kad pagal Kolmogorovo–Smirnov ir Shapiro–Wilko testų rezultatus analizuojamų kintamųjų pasiskirstymai formaliai neatitiko normalumo prielaidų. Tačiau papildomai įvertinus asimetrijos (skewness) ir smailumo (kurtosis) rodiklius, kurių reikšmės pateko į metodologinėje literatūroje nurodomas priimtinas ribas (nuo -1 iki $+1$), buvo daroma prielaida, kad duomenų pasiskirstymai yra pakankamai artimi normaliajam.

Atsižvelgiant į tai, kad nustatyti normalumo pažeidimai buvo nedideli, o imtis – pakankamai didelė, nuspręsta taikyti regresinės analizės metodą, siekiant įvertinti organizacinio teisingumo poveikį darbuotojų pilietinei elgsenai, taip pat šio ryšio sąsajas su organizaciniu pasitikėjimu ir organizaciniu palaikymu. Šis sprendimas grindžiamas tuo, kad regresinė analizė laikoma pakankamai atsparia nedideliems normalumo prielaidų pažeidimams, ypač kai asimetrijos ir smailumo rodikliai yra artimi normaliajam pasiskirstymui. Atliekamas sudaryto modelio, kuriame priklausomas kintamasis yra organizacinis teisingumas, o nepriklausomas kintamasis – darbuotojų pilietinė elgsena, tinkamumo testas (22 lentelė).

22 lentelė

Organizacinio teisingumo įtakos darbuotojų pilietinei elgsenai modelio tinkamumas

R	R²	Pakoreguotas R²	p
0,428	0,183	0,181	<0,001

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Modelio tinkamumo analizė parodė, kad $R = 0,428$, kas leidžia teigti esant vidutinio stiprumo teigiamą ryšį tarp nagrinėjamų kintamųjų. Determinacijos koeficientas ($R^2 = 0,183$) rodo, jog modelis paaiškina 18,3 % priklausomo kintamojo dispersijos. Pakoreguotas determinacijos koeficientas ($R^2 = 0,181$) patvirtina, kad modelis išlieka stabilus, atsižvelgiant į imties dydį. Atlikus ANOVA (7 priedas) nustatyta, kad sudarytas regresinis modelis yra statistiškai reikšmingas ($F(1, 438) = 98,322$,

$p < 0,001$). Nors nustatytas ryšys yra vidutinio stiprumo, jis yra statistiškai reikšmingas, todėl nustatyta, kad organizacinis teisingumas daro reikšmingą poveikį darbuotojų pilietinei elgsenai. Papildomai apskaičiuojami tiesinės regresijos koeficientai (23 lentelė).

23 lentelė

Organizacinio teisingumo įtakos darbuotojų pilietinei elgsenai regresinės analizės rezultatai

	Nestandardizuoti koeficientai		Beta standartizuotas koeficientas	t	p
	B	SD			
Konstanta	3,109	0.108		28,808	<0,001
Organizacinis teisingumas	0,273	0.028	0,428	9,916	<0,001

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Regresinės analizės rezultatai parodė, kad organizacinis teisingumas daro teigiamą ir statistiškai reikšmingą poveikį darbuotojų pilietinei elgsenai ($\beta = 0,428$; $t = 9,916$; $p < 0,001$). Tai reiškia, kad didesnis suvokiamas organizacinis teisingumas yra susijęs su stipriau išreikšta darbuotojų pilietine elgsena.

Remiantis nestandardizuotais regresijos koeficientais, sudaroma regresijos lygtis:

$$Y = 3,109 + 0,273 \times \text{Organizacinis teisingumas}$$

Kur Y žymi darbuotojų pilietinę elgseną. Tai reiškia, kad padidėjus organizacinio teisingumo įvertinimui vienu balu, darbuotojų pilietinės elgsenos reikšmė vidutiniškai padidėja 0,273 balo. Nors nustatytas poveikis yra vidutinio stiprumo, jis yra teigiamas ir statistiškai reikšmingas, todėl galima teigti, kad organizacinis teisingumas yra svarbus veiksnys darbuotojų pilietinės elgsenos raiškai. Atsižvelgiant į tai, pirmoji tyrimo hipotezė (**H1**) yra **patvirtinama**.

Antroji hipotezė (**H2**) teigia, kad organizacinis teisingumas teigiamai veikia pasitikėjimą organizacijoje. Koreliacijos koeficientas $R = 0,625$ rodo stiprų teigiamą ryšį tarp tiriamųjų kintamųjų (24 lentelė). Determinacijos koeficientas $R^2 = 0,391$ reiškia, kad modelis paaiškina 39,1% pasitikėjimo organizacijoje dispersijos. Atlikus ANOVA analizę (8 priedas), gauti rezultatai parodė, kad sudarytas regresinis modelis yra statistiškai reikšmingas ($F(1, 438) = 281,358$; $p < 0,001$). Tai leidžia teigti, kad organizacinis teisingumas yra reikšmingai susijęs su pasitikėjimu organizacijoje ir daro statistiškai reikšmingą poveikį jo formavimuisi.

24 lentelė

Organizacinio teisingumo įtakos pasitikėjimui organizacijoje modelio tinkamumas

R	R ²	Pakoreguotas R ²	p
0.625	0.391	0.390	<0,001

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Taip pat apskaičiuojami tiesinės regresijos koeficientai (25 lentelė).

25 lentelė

Organizacinio teisingumo įtakos pasitikėjimui organizacijoje regresinės analizės rezultatai

	Nestandardizuoti koeficientai		Beta standartizuotas koeficientas	t	p
	B	SD			
Konstanta	1,672	0.127		13,125	<0,001
Organizacinis teisingumas	0,546	0.033	0,625	16,774	<0,001

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Remiantis regresinės analizės rezultatais, nustatyta, kad organizacinis teisingumas daro teigiamą ir statistiškai reikšmingą poveikį pasitikėjimui organizacijoje ($\beta = 0,625$; $t = 16,774$; $p < 0,001$). Tai reiškia, kad didėjant suvokiamam organizaciniam teisingumui, didėja ir darbuotojų pasitikėjimas organizacija.

Remiantis nestandardizuotais koeficientais, sudaroma regresijos lygtis:

Pasitikėjimas organizacijoje = $1,672 + 0,546 \times \text{Organizacinis teisingumas}$

Tai reiškia, kad padidėjus organizacinio teisingumo įvertinimui vienu balu, pasitikėjimo organizacijoje reikšmė vidutiniškai padidėja 0,546 balo. Nustatytas poveikis yra stiprus, teigiamas ir empiriškai pagrįstas, todėl antroji hipotezė (**H2**) yra **patvirtinama**.

Atlikta tiesinė regresijos analizė parodė, kad organizacinis teisingumas yra statistiškai reikšmingas veiksnys, susijęs tiek su darbuotojų pilietine elgsena, tiek su pasitikėjimu organizacijoje, tačiau šių ryšių stiprumas nėra vienodas. Nustatyta, jog organizacinio teisingumo poveikis darbuotojų pilietinei elgsenai yra reikšmingas, tačiau vidutinio stiprumo, o tai rodo, kad teisingumo suvokimas

organizacijoje paaiškina tik dalį darbuotojų papildomo, formaliai neįpareigoto elgesio variacijos. Tai leidžia manyti, jog pilietinei elgsenai formuoti svarbūs ir kiti psichologiniai ar organizaciniai veiksniai.

Tuo tarpu organizacinio teisingumo poveikis pasitikėjimui organizacijoje pasirodė esąs itin stiprus ir statistiškai reikšmingas, kas rodo, kad darbuotojų patiriamas sąžiningumas, procedūrų skaidrumas ir pagarbus tarpasmeninis elgesys yra vieni esminių pasitikėjimo organizacija formavimosi veiksnių. Šie rezultatai leidžia teigti, kad organizacinis teisingumas pirmiausia veikia darbuotojų kognityvinį ir emocinį organizacijos vertinimą, kuris pasireiškia aukštesniu pasitikėjimo lygiu. Atsižvelgiant į nustatytus skirtumus tarp poveikio stiprumo, galima daryti prielaidą, kad organizacinis pasitikėjimas gali atlikti tarpinį vaidmenį tarp organizacinio teisingumo ir darbuotojų pilietinės elgsenos, todėl šie rezultatai pagrindžia tolimesnės medijuojančio ryšio analizės (H3) tikslingumą.

3.7 Medijuojanti pasitikėjimo organizacijoje ir moderuojanti palaikymo organizacijoje reikšmė

Trečioji hipotezė (H3) teigia, kad pasitikėjimas organizacijoje medijuoja ryšį tarp organizacinio teisingumo ir darbuotojų pilietinės elgsenos. Šiai hipotezei patikrinti buvo taikytas Hayes PROCESS modelis Nr. 4, skirtas mediacijos analizei.

Regresijos analizės rezultatai, kuriuose organizacinis pasitikėjimas yra laikomas priklausomu kintamuoju, parodė, kad organizacinis teisingumas yra statistiškai reikšmingas jo indikatorius. Nustatyta, kad padidėjus organizacinio teisingumo įvertinimui vienu balu, organizacinio pasitikėjimo lygis vidutiniškai padidėja 0,546 balo ($p < 0,001$), kas rodo stiprų ir kryptingą tiesioginį poveikį tarpininkui. Tuo tarpu modelyje, kuriame darbuotojų pilietinė elgsena yra laikoma priklausomu kintamuoju, tiek organizacinis teisingumas, tiek organizacinis pasitikėjimas pasirodė esantys statistiškai reikšmingi kintamieji. Gautais duomenimis (26 lentelė), organizacinio pasitikėjimo padidėjimas vienu balu siejamas su vidutiniu 0,255 balo darbuotojų pilietinės elgsenos padidėjimu ($p < 0,001$). Be to, organizacinis teisingumas išlaikė teigiamą ir statistiškai reikšmingą tiesioginį poveikį darbuotojų pilietinei elgsenai ($B = 0,134$, $p < 0,001$), tačiau šio poveikio stiprumas sumažėjo į modelį įtraukus tarpinį kintamąjį, kas leidžia daryti prielaidą apie dalinę mediaciją.

26 lentelė

Regresijos koeficientai kintamiesiems 4 modeliui

Kintamasis	Koeficientas	SE	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	2,6827	0,1216	22,0573	0,0000	2,4436	2,9217
Organizacinis teisingumas	0,1341	0,0337	3,9764	0,0001	0,0678	0,2004
Pasitikėjimas org.	0,2551	0,0386	6,6009	0,000	0,1791	0,3310

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Mediacijos analizė (27 lentelė) parodė, kad organizacinis teisingumas daro statistiškai reikšmingą tiesioginį poveikį darbuotojų pilietinei elgsenai, kai į modelį įtrauktas pasitikėjimas organizacijoje (coefficient = 0,1341; p = 0,0001).

27 lentelė

Tiesioginis ir netiesioginis efektai organizacinio teisingumo pasitikėjimui organizacijoje

Efektas	Koeficientas	SE	t	p	LLCI	ULCI
Tiesioginis efektas (Org. Teisingumas on Darbuotojų pilietinė elg.)	0,1341	0,0337	3,9764	0,0001	0,0678	0,2004
Netiesioginis efektas (Org. teisingumas on Darbuotojų pilietinė elg. per Pasitikėjimą org.)	0,1392	0,0248	-	-	0,0928	0,1885

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Netiesioginis poveikis per pasitikėjimą organizacijoje taip pat yra statistiškai reikšmingas, nes pasikliautini intervalai neapima nulio (LLCI = 0,0928; ULCI = 0,1885). Tai rodo, kad pasitikėjimas

organizacijoje veikia kaip reikšmingas tarpininkas ryšyje tarp organizacinio teisingumo ir darbuotojų pilietinės elgsenos.

Remiantis tiesioginiu ir netiesioginiu poveikiu, galime apskaičiuoti bendrą poveikį: Bendras poveikis=tiesioginis poveikis+netiesioginis poveikis=0,1341+0,1392=0,2733

Organizacinio teisingumo tiesioginis poveikis darbuotojų pilietinei elgsenai yra teigiamas ir statistiškai reikšmingas ($p = 0,0001$), o netiesioginis poveikis per pasitikėjimą organizacijoje taip pat teigiamas ir reikšmingas. Šis rezultatas leidžia daryti išvadą, kad pasitikėjimas organizacijoje iš dalies (dalinai) medijuoja ryšį tarp organizacinio teisingumo ir darbuotojų pilietinės elgsenos. Tokio tipo dalinė medijacija reiškia, kad organizacinis teisingumas veikia darbuotojų pilietinę elgseną tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai per pasitikėjimą organizacijoje. Netiesioginis kelias yra svarbus, nes sustiprina bendrą poveikį, leisdamas daryti išvadą, jog organizacinis teisingumas skatina pilietinę elgseną ne vien per tiesioginį vertinimą, bet ir per darbuotojų pasitikėjimą organizacija. Atsižvelgiant į šiuos rezultatus, hipotezė H3, kad pasitikėjimas organizacijoje medijuoja ryšį tarp organizacinio teisingumo ir darbuotojų pilietinės elgsenos, yra **patvirtinama iš dalies** – nustatyta dalinė medijacija. Visą 4 modelį galima pamatyti atlikto tyrimo prieduose (9 priedas).

Toliau tyrime buvo taikomas F. Hayes PROCESS modelis Nr. 8, kuris leidžia įvertinti moderuojamos medijacijos efektą. Tokiu būdu buvo testuojamos hipotezės H4 ir H5:

H4 - Palaikymas organizacijoje moderuoja ryšį tarp organizacinio teisingumo ir pasitikėjimo organizacijoje.

H5 - Palaikymas organizacijoje moderuoja ryšį tarp organizacinio teisingumo ir darbuotojų pilietinės elgsenos.

Šis modelis leidžia vienu metu analizuoti:

$X \rightarrow Y$ tiesioginio poveikio moderaciją (Organizacinis teisingumas $\rightarrow$ darbuotojų pilietinė elgsena, moderuojant palaikymui organizacijoje),

$X \rightarrow M \rightarrow Y$ netiesioginio poveikio moderaciją (per pasitikėjimą organizacijoje).

Šiame modelyje:

Nepriklausomas kintamasis (X) – organizacinis teisingumas,

Mediacinis kintamasis (M) – pasitikėjimas organizacijoje,

Priklausomas kintamasis (Y) – darbuotojų pilietinė elgsena, Moderuojantis kintamasis (W) – palaikymas organizacijoje.

Modelio tinkamumo rodikliai rodo, kad į analizę įtraukti pagrindiniai efektai ir jų sąveikos paaiškina 30,1 % darbuotojų pilietinės elgsenos dispersijos ($R^2 = 0,301$, $F = 46,84$, $p < 0,001$), kas

leidžia teigti, jog sudarytas modelis yra statistiškai reikšmingas ir tinkamas tolesnei ryšių interpretacijai. (10 priedas).

H4 hipotezė: teigia, kad palaikymas organizacijoje veikia kaip moderatorius tarp organizacinio teisingumo ir pasitikėjimo organizacijoje. Vis dėlto atliktos moderacijos analizės rezultatai šios prielaidos nepatvirtino. Nustatyta, kad sąveikos efektas tarp organizacinio teisingumo ir organizacinio palaikymo, prognozuojant pasitikėjimą organizacijoje, yra statistiškai nereikšmingas ($B = 0,048$, $p = 0,121$). Be to, pasikliautinas intervalas apima nulį ($LLCI = -0,013$; $ULCI = 0,109$) (28 lentelė), todėl nėra pagrindo teigti, jog organizacinis palaikymas reikšmingai keistų organizacinio teisingumo poveikio pasitikėjimui organizacijoje stiprumą ar kryptį. Atsižvelgiant į tai, **H4 hipotezė yra atmetama.**

28 lentelė

Organizacinio teisingumo ir organizacinio palaikymo sąveikos poveikis pasitikėjimui organizacijoje

Saveika	Koeficientas	SE	t	p	LLCI	ULCI
Organizacinis teisingumas × Organizacinis palaikymas	0,048	0,310	1,5528	0,121	-0,128	0,1092

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Taip pat svarbu pažymėti, kad galutiniame modelyje pagrindinis organizacinio teisingumo poveikis pasitikėjimui organizacijoje nebuvo statistiškai reikšmingas ($B = 0,131$, $p = 0,273$), kai kartu buvo vertinami organizacinis palaikymas ir jų sąveikos efektas. Analogiškai, organizacinio palaikymo tiesioginis poveikis pasitikėjimui organizacijoje taip pat nepasiekė statistinio reikšmingumo lygmens ($B = 0,115$, $p = 0,358$). Tai leidžia daryti prielaidą, kad organizacinio teisingumo poveikis pasitikėjimui organizacijoje nėra sąlygiškai keičiamas organizacinio palaikymo ir greičiausiai pasireiškia per kitus psichologinius ar organizacinius mechanizmus, o ne per šio moderatoriaus sąveiką.

H5 hipotezė: teigia, kad palaikymas organizacijoje moderuoja ryšį tarp organizacinio teisingumo ir darbuotojų pilietinės elgsenos. Gauti analizės rezultatai šią prielaidą patvirtino.

Nustatyta, kad sąveikos efektas tarp organizacinio teisingumo ir organizacinio palaikymo yra statistiškai reikšmingas ($B = 0,1136$, $p < 0,001$), o pasikliautinas intervalas neapima nulio (LLCI = 0,063; ULCI = 0,1639) (29 lentelė). Tai rodo, kad organizacinis palaikymas iš tiesų veikia kaip moderatorius, keičiantis organizacinio teisingumo poveikio darbuotojų pilietinei elgsenai stiprumą.

29 lentelė

Organizacinio teisingumo ir palaikymo organizacijoje poveikis darbuotojų pilietinei elgsenai

Saveika	Koeficientas	SE	t	p	LLCI	ULCI
Organizacinis teisingumas × Organizacinis palaikymas	0,1136	0,0256	4,4394	0,0001	0,633	0,1639

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Be to, sąlyginiai organizacinio teisingumo poveikiai darbuotojų pilietinei elgsenai skirtingais organizacinio palaikymo lygiais parodė aiškius skirtumus. Esant žemam organizacinio palaikymo lygiui (3,0 balo), organizacinio teisingumo poveikis darbuotojų pilietinei elgsenai buvo nereikšmingas ($B = 0,008$, $p = 0,853$), o pasikliautinas intervalas apėmė nulį. Tuo tarpu vidutiniame organizacinio palaikymo lygyje (3,875 balo) šis poveikis tapo teigiamas ir statistiškai reikšmingas ($B = 0,108$, $p = 0,015$). Aukšto organizacinio palaikymo sąlygomis (4,625 balo) organizacinio teisingumo poveikis darbuotojų pilietinei elgsenai dar labiau sustiprėjo ir buvo statistiškai reikšmingas ($B = 0,193$, $p < 0,001$). Šie rezultatai rodo, kad didėjant organizaciniam palaikymui, organizacinio teisingumo įtaka darbuotojų pilietinei elgsenai tampa vis stipresnė (30 lentelė).

30 lentelė

Organizacinio teisingumo sąlyginiai poveikiai darbuotojų pilietinei elgsenai esant skirtingam palaikymo organizacijoje lygiui

Palaikymas organizacijoje	Poveikis (B)	SE	t	p	LLCI	ULCI
3 (žemas)	0.0082	0,0442	0,1849	0,8534	-0.0787	0.0950

3,875 (vidutinis)	0,1076	0.0440	2,4452	0,0149	0,0211	0,1940
4,625 (aukštas)	0,1928	0.0521	3,6968	0,0002	0,0903	0,2953

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Išvada: H5 hipotezė **patvirtinama** – organizacinis palaikymas statistiškai reikšmingai moderuoja organizacinio teisingumo poveikį darbuotojų pilietinei elgsenai, sustiprindamas šį ryšį esant aukštesniam palaikymo lygiui.

Taip pat buvo įvertintas moderuotos mediacijos indeksas, kuris leidžia nustatyti, ar organizacinis palaikymas keičia netiesioginį organizacinio teisingumo poveikį darbuotojų pilietinei elgsenai per pasitikėjimą organizacijoje. Gauti rezultatai parodė, kad moderuotos mediacijos indeksas nėra statistiškai reikšmingas (indeksas = 0,0102), kadangi pasikliautinas intervalas apima nulį (LLCI = -0,0084; ULCI = 0,0330) (31 lentelė). Tai leidžia daryti išvadą, kad nors organizacinis palaikymas moderuoja tiesioginį organizacinio teisingumo ir darbuotojų pilietinės elgsenos ryšį, jis reikšmingai nekeičia netiesioginio poveikio per organizacinį pasitikėjimą.

31 lentelė

Moderuotos mediacijos indeksas

Indeksas	BootSE	BootLLCI	BootULCI
0,0102	0,0105	-0.0084	0.0330

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Atlikta mediacijos ir moderuotos mediacijos analizė atskleidė, kaip organizacinis teisingumas veikia darbuotojų pilietinę elgseną, įtraukiant pasitikėjimą organizacijoje kaip tarpinį kintamąjį ir organizacinį palaikymą kaip sąlygą keičiantį veiksnį. Pirmiausia nustatyta, kad organizacinis teisingumas daro statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį pasitikėjimui organizacijoje, o šis savo ruožtu turi reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų pilietinei elgsenai. Mediacijos analizės rezultatai parodė, kad pasitikėjimas organizacijoje dalinai medijuoja ryšį tarp organizacinio teisingumo ir darbuotojų pilietinės elgsenos, kadangi tiek tiesioginis, tiek netiesioginis poveikiai buvo statistiškai reikšmingi. Tai reiškia, kad dalis organizacinio teisingumo įtakos darbuotojų pilietinei elgsenai pasireiškia per didesnę darbuotojų pasitikėjimą organizacija. Tuo tarpu moderacijos analizė atskleidė,

kad organizacinis palaikymas reikšmingai moderuoja organizacinio teisingumo poveikį darbuotojų pilietinei elgsenai. Kitaip tariant, esant aukštesniam organizacinio palaikymo lygiui, organizacinio teisingumo įtaka darbuotojų pilietinei elgsenai tampa stipresnė, o esant žemam palaikymo lygiui – ši sąsaja yra nereikšminga. Toks rezultatas leidžia teigti, kad palaikanti organizacinė aplinka sustiprina teisingumo suvokimo poveikį darbuotojų papildomam, organizacijai naudingam elgesiui. Vis dėlto reikšmingo moderavimo efekto tarp organizacinio teisingumo ir pasitikėjimo organizacijoje nenustatyta, todėl organizacinis palaikymas nekeičia šio ryšio stiprumo. Taip pat nebuvo nustatyta moderuotos mediacijos, kadangi netiesioginio poveikio indeksas nebuvo statistiškai reikšmingas. Apibendrinant, organizacinis teisingumas skatina darbuotojų pilietinę elgseną tiek tiesiogiai, tiek per pasitikėjimą organizacijoje, tačiau šio ryšio stiprumas priklauso nuo organizacinio palaikymo lygio. Šie rezultatai išryškina, kad sąžiningumo principų laikymasis ir darbuotojų palaikymas organizacijoje yra svarbūs veiksniai, sudarantys prielaidas darbuotojų savanoriškam, organizacijai palankiam elgesiui formotis.

3.8 Tyrimo rezultatų santrauka ir diskusija

Atliktas empirinis tyrimas, kurio tikslas buvo nustatyti organizacinio teisingumo poveikį darbuotojų pilietinei elgsenai, įvertinant pasitikėjimo organizacijoje mediacinį vaidmenį ir organizacinio palaikymo moderacinį efektą, atskleidė reikšmingus ryšius tarp analizuojamų kintamųjų. Tyrime dalyvavo 440 respondentų, dirbančių skirtingo dydžio ir veiklos sričių organizacijose Lietuvoje, o duomenys buvo surinkti taikant kiekybinę anketinę apklausą. Tyrimo hipotezėms tikrinti buvo taikyti neparametriniai statistiniai metodai, Spearman'o koreliacijos analizė, tiesinė regresija bei A. Hayes PROCESS makrokomandos modeliai (Modelis Nr. 4 mediacijos analizei ir Modelis Nr. 8 moderacijos bei moderuotos mediacijos analizei).

Spearman'o koreliacijos analizė parodė, kad visi pagrindiniai tyrimo kintamieji yra tarpusavyje statistiškai reikšmingai ir teigiamai susiję. Nustatyti ryšiai svyravo nuo vidutinio iki stipraus stiprumo, kas sudarė prielaidas tolimesnei regresinei, mediacijos ir moderacijos analizei. Pirmoji hipotezė (H1), teigianti, kad organizacinis teisingumas daro teigiamą poveikį darbuotojų pilietinei elgsenai, buvo patvirtinta. Tiesinės regresijos analizė parodė, kad organizacinis teisingumas yra statistiškai reikšmingas darbuotojų pilietinės elgsenos prediktorius ($\beta = 0,428$, $p < 0,001$). Modelio determinacijos koeficientas ($R^2 = 0,183$) rodo, kad organizacinis teisingumas paaiškina 18,3 % darbuotojų pilietinės elgsenos dispersijos, o tai leidžia teigti, jog nustatytas poveikis yra vidutinio

stiprumo ir empiriškai reikšmingas. Antroji hipotezė (H2), numatanti, kad organizacinis teisingumas teigiamai veikia pasitikėjimą organizacijoje, taip pat buvo patvirtinta. Regresijos analizė atskleidė stiprų ir statistiškai reikšmingą ryšį tarp šių kintamųjų ($\beta = 0,625$, $p < 0,001$), o determinacijos koeficientas ($R^2 = 0,391$) parodė, kad organizacinis teisingumas paaiškina 39,1 % pasitikėjimo organizacijoje dispersijos. Tai rodo, jog darbuotojų teisingumo suvokimas yra itin svarbus veiksnys pasitikėjimo organizacija formavimuisi. Trečioji hipotezė (H3), teigianti, kad pasitikėjimas organizacijoje medijuoja ryšį tarp organizacinio teisingumo ir darbuotojų pilietinės elgsenos, buvo patvirtinta kaip dalinė mediacija. PROCESS 4 modelio rezultatai parodė, kad organizacinis teisingumas daro statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį pasitikėjimui organizacijoje, o pasitikėjimas savo ruožtu reikšmingai prognozuoja darbuotojų pilietinę elgseną ($p < 0,001$). Netiesioginis poveikis per pasitikėjimą buvo reikšmingas (95 % pasikliautinas intervalas neapėmė nulio), tačiau tiesioginis organizacinio teisingumo poveikis pilietinei elgsenai išliko reikšmingas. Tai leidžia daryti išvadą, kad pasitikėjimas organizacijoje iš dalies paaiškina, kaip organizacinis teisingumas veikia darbuotojų pilietinę elgseną. Ketvirtoji hipotezė (H4), teigianti, kad organizacinis palaikymas moderuoja ryšį tarp organizacinio teisingumo ir pasitikėjimo organizacijoje, nebuvo patvirtinta. Sąveikos efektas tarp organizacinio teisingumo ir organizacinio palaikymo, prognozuojant pasitikėjimą organizacijoje, buvo statistiškai nereikšmingas ($p > 0,05$), o tai rodo, kad organizacinis palaikymas nekeičia šio ryšio stiprumo ar krypties. Penktoji hipotezė (H5), numatanti, kad organizacinis palaikymas moderuoja ryšį tarp organizacinio teisingumo ir darbuotojų pilietinės elgsenos, buvo patvirtinta. Sąveikos efektas buvo statistiškai reikšmingas ($p < 0,001$), o sąlyginių efektų analizė parodė, kad didėjant organizacinio palaikymo lygiui, organizacinio teisingumo poveikis darbuotojų pilietinei elgsenai stiprėja. Tai reiškia, kad organizacinis palaikymas veikia kaip svarbus kontekstinis veiksnys, sustiprinantis teisingumo reikšmę darbuotojų pilietiniam elgesiui. Apibendrinant pažymėtina, kad organizacinis teisingumas yra reikšmingas darbuotojų pilietinės elgsenos veiksnys, kurio poveikis iš dalies perduodamas per pasitikėjimą organizacijoje ir sustiprinamas organizacinio palaikymo sąlygomis. Šie rezultatai pabrėžia, jog teisinga, palaikanti ir pasitikėjimu grįsta organizacinė aplinka yra esminė sąlyga siekiant skatinti darbuotojų savanorišką, organizacijai naudingą elgesį. Hipotezių apibendrinimą (32 lentelė).

32 lentelė

Hipotezių testo rezultatai

Hipotezė	Naudotas modelis	Rezultatas
----------	------------------	------------

H1- Organizacinis teisingumas daro teigiamą poveikį darbuotojų pilietinei elgsenai.	Tiesinė regresija	Priimta
H2 - Organizacinis teisingumas teigiamai veikia pasitikėjimą organizacijoje.	Tiesinė regresija	Priimta
H3 - Pasitikėjimas organizacijoje medijuoja ryšį tarp organizacinio teisingumo ir darbuotojų pilietinės elgsenos	Hayes 4 modelis	Priimta (<i>dalinė medijacija</i>)
H4 – Palaikymas organizacijoje moderuoja ryšį tarp organizacinio teisingumo ir pasitikėjimo organizacijoje.	Hayes 8 modelis	Atmesta
H5 – - Palaikymas organizacijoje moderuoja ryšį tarp organizacinio teisingumo ir darbuotojų pilietinės elgsenos.	Hayes 8 modelis	Priimta (<i>dalinė moderacija</i>)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Papildoma analizė pagal socialinius ir demografinius rodiklius parodė, kad dauguma tiriamųjų konstruktų reikšmingai nesiskiria pagal respondentų amžių, išsilavinimą ar darbo patirtį dabartinėje organizacijoje. Tai leidžia teigti, kad organizacinio teisingumo, pasitikėjimo organizacija ir organizacinio palaikymo vertinimai yra gana stabilūs skirtingose demografinėse grupėse. Vis dėlto nustatyti tam tikri skirtumai pagal lytį: moterys pasižymėjo statistiškai reikšmingai aukštesniais darbuotojų pilietinės elgsenos įverčiais, lyginant su vyrais. Kiti analizuoti demografiniai veiksniai reikšmingo poveikio tiriamiems konstrukts neturėjo. Šie rezultatai rodo, kad darbuotojų požiūrį į teisingumą, pasitikėjimą ir palaikymą organizacijoje labiau lemia organizaciniai, o ne demografiniai veiksniai, todėl tolesnėje analizėje pagrindinis dėmesys sutelkiamas į organizacinių kintamųjų tarpusavio sąsajas.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išvados:

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę paaiškėjo, kad organizacinis teisingumas yra daugiamatis konstruktas, apimantis paskirstomąjį, procedūrinį, tarpasmeninį ir informacinį teisingumą, o darbuotojų teisingumo suvokimas formuojasi per kasdienes sprendimų, vadovų elgesio ir komunikacijos patirtis. Literatūra nuosekliai patvirtina, kad organizacinis teisingumas yra reikšminga prielaida darbuotojų pilietinei elgsenai, pasitikėjimui organizacijoje ir suvokiamam palaikymui organizacijoje. Šios teorinės įžvalgos sudarė pagrindą integruotam tyrimo modeliui formuoti.
2. Susisteminus teorinius šaltinius buvo suformuotas konceptualus tyrimo modelis, kuriame organizacinis teisingumas nagrinėjamas kaip darbuotojų pilietinės elgsenos veiksnys, veikiantis tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai per pasitikėjimą organizacijoje, o suvokiamas palaikymas organizacijoje traktuojamas kaip šių ryšių stiprumą keičiantis kontekstinis veiksnys. Modelis grindžiamas socialinių mainų teorijos ir abipusiškumo logika, pagal kurią darbuotojai savanoriška elgsena atsako į patirtą teisingą ir palaikantį organizacijos elgesį.
3. Atlikto empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad organizacinis teisingumas yra statistiškai reikšmingai susijęs su darbuotojų pilietine elgsena, patvirtinant teorines prielaidas apie teisingumo svarbą savanoriškam darbuotojų įsitraukimui. Darbuotojai, kurie organizacijoje patiria sąžiningas procedūras, pagarbų vadovų elgesį ir aiškią komunikaciją, yra labiau linkę demonstruoti papildomas, pareigybinius aprašais nereglamentuotas pastangas organizacijos labui.
4. Atliktas tyrimas atskleidė, kad pasitikėjimas organizacijoje atlieka tarpininkaujantį (mediacinį) vaidmenį organizacinio teisingumo ir darbuotojų pilietinės elgsenos ryšyje. Tai reiškia, kad teisingumo patirtys pirmiausia stiprina darbuotojų pasitikėjimą organizacija, o būtent šis pasitikėjimas tampa psichologiniu mechanizmu, skatinančiu savanorišką ir prosocialią darbuotojų elgseną.
5. Taip pat nustatyta, jog suvokiamas palaikymas organizacijoje veikia kaip reikšmingas kontekstinis veiksnys, modifikuojantis organizacinio teisingumo poveikį pasitikėjimui ir darbuotojų pilietinei elgsenai. Aukštesnis palaikymo lygis sustiprina teisingumo ir pasitikėjimo sąsajas, o žemesnis – silpnina šių ryšių raišką, patvirtinant, kad organizacinis

kontekstas yra svarbus darbuotojų elgsenos paaiškinimui.

6. Apibendrinant empirinio tyrimo rezultatus nustatyta, kad organizacinis teisingumas, pasitikėjimas organizacijoje ir suvokiamas palaikymas organizacijoje veikia kaip tarpusavyje susijusi sistema, formuojanti darbuotojų pilietinę elgseną. Šio tyrimo rezultatai prisideda prie organizacinės elgsenos literatūros, pateikdami empirinį pagrindimą moderuotos mediacijos modeliui Lietuvos organizaciniame kontekste.

Pasiūlymai:

1. Organizacijoms rekomenduojama kryptingai stiprinti organizacinio teisingumo praktikas, ypač procedūrinio, tarpasmeninio ir informacinio teisingumo srityse. Skaidrūs sprendimų priėmimo procesai, nuoseklus taisyklių taikymas ir pagarbi vadovų komunikacija sudaro pagrindą darbuotojų teisingumo suvokimui ir ilgalaikiam pasitikėjimui organizacija.
2. Siekiant skatinti darbuotojų pilietinę elgseną, organizacijoms siūloma investuoti į pasitikėjimo organizacijoje stiprinimą. Tai gali būti daroma per nuoseklų vadovų elgesį, atvirą komunikaciją, sprendimų paaiškinimą ir darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimo procesus, ypač pokyčių ir neapibrėžtumo laikotarpiais.
3. Rekomenduojama sistemingai plėtoti suvokiamo palaikymo organizacijoje praktikas, užtikrinant, kad organizacijos deklaruojamas rūpestis darbuotojais būtų realiai patiriamas kasdienėje darbo aplinkoje. Darbuotojų pastangų pripažinimas, dėmesys gerovei ir subalansuoti lūkesčiai padeda išvengti situacijų, kai pilietinė elgsena tampa neformaliu spaudimu ar perdegimo rizikos veiksnium.
4. Vadovams ir personalo specialistams siūloma vertinti organizacinį teisingumą, pasitikėjimą ir palaikymą kaip tarpusavyje susijusius procesus, o ne atskiras iniciatyvas. Integruotas požiūris leidžia efektyviau formuoti organizacinę aplinką, kuri skatina tvarų darbuotojų įsitraukimą ir savanoriškas papildomas pastangas.
5. Ateities tyrimuose rekomenduojama plėsti nagrinėjamų kintamųjų spektrą, įtraukiant papildomus psichologinius ir organizacinius veiksnius, tokius kaip psichologinis saugumas, vadovavimo stiliai ar darbo perdegimas. Taip pat tikslinga taikyti longitudinius tyrimo dizainus, kurie leistų tiksliau vertinti priežastinius ryšius tarp organizacinio teisingumo ir darbuotojų elgsenos.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Beugré, C. D. (2018). *Organizational justice as a psychological mechanism*. Routledge.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations* (Vol. 1, pp. 43–55). JAI Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, O. 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*, 86(3), 425–445.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press.

- Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2015). *Organizational justice: Where we have been and where we are going*. Oxford University Press.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Dikčius, J. (2011). *Vertikalus ir neformalus pasitikėjimas įvairių kartų darbuotojų akimis*. Vilniaus universitetas.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. American Psychological Association.
- Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421–444.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Informational and interpersonal justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the Workplace* (pp. 79–103). Lawrence Erlbaum Associates.

- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis* (2nd ed.). Guilford Press.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656–669.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (pp. 27–55). Plenum Press.
- Lietuvos Respublikos Statistikos departamentas. (2025). *Darbo rinkos rodikliai, 2025 m. III ketvirtis: užimtųjų skaičius*. Oficialiųjų statistikos portalas.
- Martišius, R. (2014). *Statistinė analizė socialiniuose moksluose*. Vilniaus universiteto leidykla.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust and performance. *Academy of Management Journal*, 33(4), 651–672.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.

- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
- Tamaševičius, V. (2015). *Organizacinio pasitikėjimo ir palaikymo sąsajos*. Vilniaus universitetas.
- Tepper, B. J. (2001). Health consequences of organizational injustice: Tests of main and moderating effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 197–215.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. *Journal of Management*, 17(3), 531–538.

SANTRAUKA

ORGANIZACINIO TEISINGUMO POVEIKIS DARBUOTOJŲ PILIETINEI ELGSENAI, MEDIJUOJANT PASITIKĖJIMUI ORGANIZACIJOJE IR MODERUOJANT PALAIKYMUI ORGANIZACIJOJE

RŪTA MEDAIKĖ

Magistro baigiamasis darbas

Verslo vystymas

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – doc. dr. Virginijus Tamaševičius

Vilnius, 2026

Santrauka

88 puslapiai, 32 lentelės, 3 paveikslai, 43 literatūros šaltiniai.

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas organizacinio teisingumo poveikis darbuotojų pilietinei elgsenai, įtraukiant pasitikėjimo organizacijoje mediaciją ir palaikymo organizacijoje moderaciją.

Remiantis šiuolaikine mokslinės literatūros analize ir keturių pagrindinių konstrukto – organizacinio teisingumo, darbuotojų pilietinės elgsenos, pasitikėjimo organizacijoje ir palaikymo organizacijoje – teoriniu pagrindu, buvo suformuotas konceptualus tyrimo modelis. Tyrimas atliktas taikant kiekybinės apklausos metodą. Duomenys surinkti naudojant struktūruotą klausimyną, kurį užpildė 445 respondentai. Statistinei duomenų analizei taikyta koreliacinė ir regresinė analizė, taip pat mediacijos ir moderuotos mediacijos analizė, naudojant Hayes PROCESS makro modelį SPSS programoje.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad organizacinis teisingumas daro statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų pilietinei elgsenai tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai per pasitikėjimą organizacijoje. Nustatyta, kad pasitikėjimas organizacijoje veikia kaip svarbus psichologinis mechanizmas, per kurį organizacinio teisingumo patirtys skatina savanorišką darbuotojų elgseną. Taip pat nustatyta, kad palaikymas organizacijoje sustiprina organizacinio teisingumo ir darbuotojų pilietinės elgsenos ryšį.

Tyrimo rezultatai pabrėžia organizacijų poreikį užtikrinti teisingas sprendimų priėmimo procedūras, pagarbią tarpasmeninę sąveiką ir palaikančią organizacinę aplinką, siekiant skatinti darbuotojų pilietinę elgseną ir didinti organizacijos veiklos efektyvumą.

SUMMARY

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON EMPLOYEE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR, MEDIATED BY ORGANIZATIONAL TRUST AND MODERATED BY PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT

RŪTA MEDAIKĖ

Master thesis

Business development

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor - Doc., Dr. Virginijus Tamaševičius

Vilnius, 2026

Summary

88 pages, 32 tables, 3 figures, 43 references.

This master's thesis analyzes the impact of organizational justice on employee organizational citizenship behavior, incorporating the mediation of organizational trust and the moderation of perceived organizational support.

Based on an analysis of contemporary academic literature and the theoretical foundations of four main constructs – organizational justice, employee organizational citizenship behavior, organizational trust, and perceived organizational support – a conceptual research model was developed. The study was conducted using a quantitative survey method. Data were collected through a structured questionnaire completed by 445 respondents. Statistical data analysis included correlation and regression analysis, as well as mediation and moderated mediation analysis using Hayes' PROCESS macro in SPSS.

The results of the study revealed that organizational justice has a statistically significant positive effect on employee organizational citizenship behavior, both directly and indirectly through organizational trust. Organizational trust was found to act as an important psychological mechanism through which experiences of organizational justice promote employees' voluntary behavior. In addition, perceived organizational support was found to strengthen the relationship between organizational justice and employee organizational citizenship behavior.

The findings highlight the need for organizations to ensure fair decision-making procedures, respectful interpersonal interactions, and a supportive organizational environment in order to promote employee organizational citizenship behavior and enhance organizational performance.

PRIEDAI

1 priedas. Kiekybinio tyrimo instrumentas

Organizacinio teisingumo poveikis darbuotojų pilietinei elgsenai, medijuojant pasitikėjimui organizacijoje ir moderuojant palaikymui organizacijoje

Gerbiamas (-a) tyrimo dalyvi (-e),

Esu Vilniaus universiteto Verslo vystymo II kurso magistro studijų studentė. Rašau magistro baigiamąjį darbą, kurio tikslas yra išsiaiškinti, kaip patiriamas organizacinis teisingumas (pvz., atlygio teisingumas, sprendimų priėmimo procesų skaidrumas, pagarbus vadovo bendravimas) susijęs su darbuotojų papildoma savanoriška veikla organizacijoje, vadinama darbuotojų pilietine elgsena (pvz., pagalba kolegoms, iniciatyvumas, taisyklių laikymasis). Taip pat siekiama įvertinti, kokią įtaką šiam ryšiui daro pasitikėjimas organizacijoje ir organizacijos palaikymas.

Tyrimo klausimyną užpildyti užtruksite apie 10 minučių. Anketoje nėra teisingų ar neteisingų atsakymų, todėl svarbiausia remtis savo patirtimi ir realiomis darbinėmis situacijomis. Užtikrinu, kad visiems respondentams garantuojamas anonimiškumas ir konfidencialumas. Surinkti duomenys bus analizuojami tik apibendrinta forma ir nebus galimybės identifikuoti konkrečių asmenų. Anketą vienas respondentas gali pildyti tik vieną kartą.

Dėkoju už Jūsų skirtą laiką ir prisidėjimą prie tyrimo. Jei turite klausimų dėl tyrimo, kviečiu kreiptis el. paštu: ruta.medaika@evaf.stud.vu.lt

KLAUSIMYNAS

1. Ar dirbate organizacijoje ir turite tiesioginį vadovą, kuris skiria užduotis ir vertina jūsų

darbą?

- ☐ Taip
- ☐ Ne

Jeigu atsakėte „Ne“, toliau klausimyno nepildykite.

2. Kiek laiko dirbate su dabartiniu tiesioginiu vadovu?

- ☐ Mažiau nei 6 mėnesius
- ☐ 6-12 mėnesių
- ☐ 1-3 metus
- ☐ 3-5 metus
- ☐ Daugiau nei 5 metus

3. Ar jūsų organizacijoje vyksta formalus darbo rezultatų vertinimas (pvz., veiklos vertinimo pokalbiai, tikslų peržiūra, grįžtamasis ryšys)?

- ☐ Taip
- ☐ Ne
- ☐ Nežinau

4. Kaip vertinate organizacijoje taikomas procedūras, sprendimų priėmimą ir vadovo bendravimą? Jei turite daugiau nei vieną vadovą, remkitės tuo, kuris vertina jūsų darbą ir formaliai skiria užduotis.

Pateiktus teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

Eil.nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
4.1	Mano darbo rezultatai (pvz., atlyginimas, apdovanojimai) atspindi mano įdėtas pastangas.					
4.2	Gautas atlygis yra tinkamas ir sąžiningas už mano atliktą darbą.					
4.3	Gautas atlygis atspindi mano indelį į organizaciją.					
4.4	Mano gaunamas atlygis yra tinkamas ir sąžiningas, atsižvelgiant į mano rezultatus.					
4.5	Turiu galimybę išsakyti savo nuomonę sprendimų priėmimo metu.					
4.6	Turiu įtakos sprendimams, priimamiems pagal taikomas procedūras.					

4.7	Organizacijoje sprendimų priėmimo procedūros taikomos nuosekliai ir vienodai visiems.					
4.8	Sprendimai mano darbovietėje priimami nešališkai.					
4.9	Galiu užginčyti sprendimus, kurie daro įtaką mano darbo rezultatams.					
4.10	Mano vadovas elgiasi su manimi pagarbiai.					
4.11	Mano vadovas elgiasi su manimi oriai.					
4.12	Mano vadovas rodo man pagarbą.					
4.13	Mano vadovas vengia netinkamų pastabų ar komentarų.					
4.14	Mano vadovas išsamiai paaiškina procedūras.					
4.15	Mano vadovo paaiškinimai apie procedūras yra pagrįsti ir logiški.					
4.16	Mano vadovo paaiškinimai apie procedūras yra aiškūs ir konkretūs.					
4.17	Mano vadovas pateikia informaciją laiku.					
4.18	Mano vadovas yra atviras bendraudamas.					

5. Remdamiesi savo asmenine patirtimi, įvertinkite, kiek dažnai įsitraukiate į papildomą savanorišką veiklą darbe, padedate kitiems ir laikotės taisyklių, net jei to nereikalaujama.

Pateiktus teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

Eil.nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
5.1	Aš padedu kitiems, kai jų darbo krūvis yra didelis.					
5.2	Aš savo noru padedu naujiems darbuotojams, net jei tai nėra mano pareiga.					
5.3	Aš skiriu laiko padėti kolegoms, sprendžiant su darbu susijusias problemas.					
5.4	Aš stengiuosi atvykti į darbą laiku.					
5.5	Aš laikausi organizacijos taisyklių ir procedūrų, net kai niekas manęs nestebi.					
5.6	Aš dalyvauju susitikimuose, kurie nėra privalomi, bet yra svarbūs.					
5.7	Aš nesiskundžiu dėl smulkių nepatogumų darbe.					

5.8	Aš nepraleidžiu laiko skųsdamasis dėl nereikšmingų dalykų.					
5.9	Aš išlaikau teigiamą požiūrį, net kai susiduriu su sunkumais darbe.					
5.10	Aš atsižvelgiu į savo veiksmų poveikį kitiems organizacijos nariams.					
5.11	Aš informuoju kolegas ir konsultuojuosi su jais prieš priimdamas sprendimus, kurie gali juos paveikti.					
5.12	Aš stengiuosi iš anksto užkirsti kelią konfliktams su kolegomis.					
5.13	Aš seku organizacijos pokyčius ir naujienas.					
5.14	Aš dalyvauju susirinkimuose ar renginiuose, kurie nėra privalomi, bet naudingi organizacijai.					
5.15	Aš išreiškiu savo nuomonę apie tai, kaip organizacija gali pagerinti savo veiklą.					

6. Įvertinkite, kiek pasitikite organizacijos nariais ir tuo, kaip laikomasi susitarimų, teikiama informacija ir elgiamasi sąžiningai.

Pateiktus teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

Eil.nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
6.1	Tikiu, kad mano kolegos (ar organizacijos padaliniai) laikosi duotų pažadų.					
6.2	Manau, kad kiti organizacijoje vykdo savo įsipareigojimus laiku.					
6.3	Tikiu, kad mano bendradarbiai (ar padaliniai) laikosi sutartų taisyklių.					
6.4	Tikiu, kad organizacijoje žmonės stengiasi įvykdyti tai, ką pažadėjo.					
6.5	Manau, kad mano kolegos (ar padaliniai) elgiasi sąžiningai bendradarbiaudami ir derinant sprendimus.					
6.6	Tikiu, kad kiti organizacijoje neslepia svarbios informacijos priimant bendrus sprendimus.					
6.7	Esu įsitikinęs, kad kolegos (ar padaliniai) pateikia teisingą informaciją bendradarbiaudami ir derinant sprendimus.					

6.8	Manau, kad organizacijoje žmonės veikia atvirai ir be apgaulės, kai derinami sprendimai.					
6.9	Tikiu, kad mano kolegos (ar padaliniai) nesistengia pasinaudoti manimi savo naudai.					
6.10	Manau, kad kiti organizacijoje neieško būdų, kaip neteisėtai pasipelnyti mano sąskaita.					
6.11	Tikiu, kad bendradarbiai (ar padaliniai) nepasinaudoja situacija, kai turi pranašumą.					
6.12	Tikiu, kad organizacijoje žmonės elgiasi teisingai, net kai turi galimybę pasinaudoti kitais.					

7. Įvertinkite, kiek jaučiatės vertinamas, palaikomas ir kiek organizacija rūpinasi jūsų gerove bei profesiniu tobulėjimu.

Pateiktus teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

Eil.nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
7.1	Organizacija labai vertina mano indelį į jos sėkmę.					
7.2	Organizacija didžiuojasi mano pasiekimais darbe.					
7.3	Organizacija atsižvelgia į mano nuomonę priimdama sprendimus.					
7.4	Organizacija tikrai rūpinasi mano gerove.					
7.5	Organizacija pasiruošusi padėti man, kai susiduriu su problemomis.					
7.6	Organizacija parodytų man didelį rūpestį, jei susidursiu su asmeninėmis problemomis.					
7.7	Organizacija vertina mano pastangas siekiant jos tikslų.					
7.8	Organizacija atkreipia dėmesį į mano skundus ir juos sprendžia.					

8. Jūsų lytis:

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris
- ☐ Kita

9. Jūsų amžius:

- iki 25 metų
- 26 - 35 metai
- 36 - 45 metai
- 46 - 55 metai
- 56 metai ir daugiau

10. Jūsų išsilavinimas:

- Aukštasis universitetinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštesnysis
- Profesinis
- Vidurinis
- Pagrindinis
- Kita

11. Jūsų darbo patirtis dabartinėje organizacijoje (metais):

- Iki 1 m.
- 1-3 m.
- 4-7 m.
- 8-11 m.
- 12-15 m.
- 16-19 m.
- 20 m. ir daugiau.

12. Jūsų užimamos pareigos organizacijoje:

- Specialistas (-ė) (neturiu tiesiogiai pavaldžių darbuotojų)
- Vadovas (-ė) (turiu tiesiogiai pavaldžių darbuotojų)

13. Organizacijos, kurioje dirbate dydis:

- 1-9 darbuotojai
- 10-49 darbuotojai
- 50-249 darbuotojai
- 250 ir daugiau darbuotojų.

14. Organizacijos, kurioje dirbate, veiklos sritis:

- Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugos
- Didmeninė ir mažmeninė prekyba
- Finansai ir draudimas
- Gamyba
- Informacinių technologijų veikla
- Logistika
- Socialinės paslaugos
- Sveikatos priežiūros paslaugos
- Statybos ir rangos veikla
- Švietimo paslaugos
- Viešasis administravimas
- Žemės ūkio veikla
- Kita (įrašykite)

2 priedas. Tyrimo kintamųjų pasiskirstymo rodikliai

Skewness ir Kurtosis

Descriptive Statistics

	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
ORG_PAS	440	-.225	.116	.408	.232
ORG_PAL	440	-.438	.116	.443	.232
PILI_ELG	440	-.312	.116	.488	.232
ORG_TEIS	440	-.617	.116	.066	.232
Valid N (listwise)	440				

3 priedas. Duomenų normalumo testas

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ORG_PAS	.095	440	<.001	.978	440	<.001
ORG_PAL	.069	440	<.001	.966	440	<.001
PILI_ELG	.061	440	<.001	.978	440	<.001
ORG_TEIS	.068	440	<.001	.968	440	<.001

a. Lilliefors Significance Correction

4 priedas. Respondentų išsilavinimo palyginimas

Ranks

	10. Jūsų išsilavinimas:	N	Mean Rank
ORG_TEIS	Aukštasis universitetinis	311	226.60
	Aukštasis neuniversitetinis	76	219.28
	Aukštesnysis	19	177.53
	Profesinis	19	214.61
	Vidurinis	13	180.12
	Kita	2	45.25
	Total	440	
PILI_ELG	Aukštasis universitetinis	311	223.44
	Aukštasis neuniversitetinis	76	220.93
	Aukštesnysis	19	200.50
	Profesinis	19	205.24
	Vidurinis	13	221.65
	Kita	2	74.00
	Total	440	
ORG_PAS	Aukštasis universitetinis	311	225.88
	Aukštasis neuniversitetinis	76	212.90
	Aukštesnysis	19	197.82
	Profesinis	19	238.50
	Vidurinis	13	167.15
	Kita	2	63.25
	Total	440	
ORG_PAL	Aukštasis universitetinis	311	223.19
	Aukštasis neuniversitetinis	76	221.07
	Aukštesnysis	19	204.03
	Profesinis	19	228.58
	Vidurinis	13	193.85
	Kita	2	33.50
	Total	440	

Total	440	
-------	-----	--

Test Statistics^{a,b}

	ORG_TEIS	PILI_ELG	ORG_PAS	ORG_PAL
Kruskal-Wallis H	8.044	3.576	7.188	5.457
df	5	5	5	5
Asymp. Sig.	.154	.612	.207	.363

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: 10. Jusu issilavinimas:

5 priedas. Respondentų palyginimas pagal patirtį organizacijoje

Ranks

11. Jūsų darbo patirtis dabartinėje organizacijoje (metais):		N	Mean Rank
ORG_TEIS	Iki 1 m.	79	231.07
	1-3 m.	122	218.07
	4-7 m.	114	232.19
	8-11 m.	51	242.52
	12-15 m.	22	198.25
	16-19 m.	18	197.56
	20 m. ir daugiau	34	159.00
	Total	440	
PILI_ELГ	Iki 1 m.	79	229.47
	1-3 m.	122	214.36
	4-7 m.	114	224.36
	8-11 m.	51	229.77
	12-15 m.	22	185.07
	16-19 m.	18	189.08
	20 m. ir daugiau	34	234.38
	Total	440	
ORG_PAS	Iki 1 m.	79	229.61
	1-3 m.	122	229.86
	4-7 m.	114	214.89
	8-11 m.	51	238.34
	12-15 m.	22	214.43
	16-19 m.	18	204.89
	20 m. ir daugiau	34	169.94
	Total	440	

ORG_PAL	Iki 1 m.	79	218.48
	1-3 m.	122	220.39
	4-7 m.	114	232.54
	8-11 m.	51	236.92
	12-15 m.	22	189.98
	16-19 m.	18	194.36
	20 m. ir daugiau	34	194.19
	Total	440	

Test Statistics^{a,b}

	ORG_TEIS	PILI_ELG	ORG_PAS	ORG_PAL
Kruskal-Wallis H	12.297	4.277	8.019	5.399
df	6	6	6	6
Asymp. Sig.	.056	.639	.237	.494

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: 11. Jusu darbo patirtis dabartineje organizacijoje (metais):

6 priedas. Respondentų palyginimas pagal organizacijos veiklos sritį

Ranks

14. Organizacijos, kurioje dirbate, veiklos sritis:		N	Mean Rank
ORG_TEIS	Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugos	10	216.35
	Didmenine ir mazmenine prekyba	34	177.34
	Finansai ir draudimas	26	242.31
	Gamyba	66	225.90
	Informacinių technologijų veikla	16	240.09
	Logistika	25	200.74
	Socialinės paslaugos	11	171.05
	Sveikatos priežiūros paslaugos	30	196.10
	Statybos ir rangos veikla	109	243.02
	Svietimo paslaugos	47	225.61
	Viesasis administravimas	19	201.68
	Zemės ūkio veikla	2	190.75
	Kita (irasykite)	45	215.27
	Total	440	
PILI_ELGI	Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugos	10	239.10
	Didmenine ir mazmenine prekyba	34	190.12
	Finansai ir draudimas	26	201.44
	Gamyba	66	239.05

	Informaciniu technologiju veikla	16	145.81
	Logistika	25	171.06
	Socialines paslaugos	11	194.59
	Sveikatos prieziuros paslaugos	30	218.20
	Statybos ir rangos veikla	109	223.23
	Svietimo paslaugos	47	245.47
	Viesasis administravimas	19	239.00
	Zemes ukio veikla	2	201.25
	Kita (irasykite)	45	245.37
	Total	440	
ORG_PAS	Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugos	10	240.45
	Didmenine ir mazmenine prekyba	34	195.69
	Finansai ir draudimas	26	247.48
	Gamyba	66	228.73
	Informaciniu technologiju veikla	16	234.09
	Logistika	25	214.48
	Socialines paslaugos	11	230.32
	Sveikatos prieziuros paslaugos	30	204.47
	Statybos ir rangos veikla	109	220.68
	Svietimo paslaugos	47	217.26
	Viesasis administravimas	19	213.55
	Zemes ukio veikla	2	92.25
	Kita (irasykite)	45	225.53
	Total	440	

ORG_PAL	Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugos	10	252.65
	Didmenine ir mazmenine prekyba	34	173.63
	Finansai ir draudimas	26	213.42
	Gamyba	66	223.94
	Informaciniu technologiju veikla	16	223.63
	Logistika	25	225.12
	Socialines paslaugos	11	193.73
	Sveikatos prieziuros paslaugos	30	195.93
	Statybos ir rangos veikla	109	229.03
	Svietimo paslaugos	47	239.27
	Viesasis administravimas	19	205.79
	Zemes ukio veikla	2	242.00
	Kita (irasykite)	45	232.04
	Total	440	

Test Statistics^{a,b}

	ORG_TEIS	PILI_ELG	ORG_PAS	ORG_PAL
Kruskal-Wallis H	12.661	17.987	5.984	9.275
df	12	12	12	12
Asymp. Sig.	.394	.116	.917	.679

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: 14. Organizacijos, kurioje dirbate, veiklos sritis:

7 priedas. Organizacinio teisingumo įtakos darbuotojų pilietinei elgsenai ANOVA

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.981	1	16.981	98.322	<.001 ^b
	Residual	75.646	438	.173		
	Total	92.627	439			

a. Dependent Variable: PILI_ELГ

b. Predictors: (Constant), ORG_TEIS

8 priedas. Organizacinio teisingumo įtakos pasitikėjimui organizacijoje ANOVA

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	67.719	1	67.719	281.358	<.001 ^b
	Residual	105.421	438	.241		
	Total	173.140	439			

a. Dependent Variable: ORG_PAS

b. Predictors: (Constant), ORG_TEIS

9 priedas Mediacijos analizė (F. Hayes 4 modelis)

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4

Y : PILI_ELG

X : ORG_TEIS

M : ORG_PAS

Sample

Size: 440

OUTCOME VARIABLE:

ORG_PAS

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6254	.3911	.2407	281.3580	1.0000	438.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.6723	.1274	13.1252	.0000	1.4219	1.9227
ORG_TEIS	.5457	.0325	16.7737	.0000	.4818	.6097

OUTCOME VARIABLE:

PILI_ELG

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.5073	.2574	.1574	75.7248	2.0000	437.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
--	-------	----	---	---	------	------

constant	2.6827	.1216	22.0573	.0000	2.4436	2.9217
ORG_TEIS	.1341	.0337	3.9764	.0001	.0678	.2004
ORG_PAS	.2551	.0386	6.6009	.0000	.1791	.3310

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
.1341	.0337	3.9764	.0001	.0678	.2004

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
ORG_PAS	.1392	.0248	.0928 .1885

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

10 priedas. Moderuota mediacija (F. Hayes 8 modelis)

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Model : 8

Y : PILI_ELG
X : ORG_TEIS
M : ORG_PAS
W : ORG_PAL

Sample

Size: 440

OUTCOME VARIABLE:

ORG_PAS

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6672	.4452	.2203	116.6221	3.0000	436.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.1111	.4101	5.1483	.0000	1.3052	2.9170
ORG_TEIS	.1309	.1192	1.0987	.2725	-.1033	.3652
ORG_PAL	.1153	.1252	.9208	.3577	-.1308	.3614
Int_1	.0482	.0310	0,115	.1212	-.0128	.1092

Product terms key:

Int_1 : ORG_TEIS x ORG_PAL

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.0031	2.4113	1.0000	436.0000	.1212

OUTCOME VARIABLE:

PILI_ELG

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.5487	.3011	.1488	46.8434	4.0000	435.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4.1211	.3471	11.8724	.0000	3.4389	4.8033
ORG_TEIS	-.3327	.0981	-3.3914	.0008	-.5254	-.1399
ORG_PAS	.2110	.0394	5.3611	.0000	.1337	.2884
ORG_PAL	-.3115	.1030	-3.0242	.0026	-.5140	-.1091
Int_1	.1136	.0256	4.4394	.0000	.0633	.1639

Product terms key:

Int_1 : ORG_TEIS x ORG_PAL

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.0317	19.7085	1.0000	435.0000	.0000

Focal predict: ORG_TEIS (X)

Mod var: ORG_PAL (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

ORG_PAL	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
---------	--------	----	---	---	------	------

3.0000	.0082	.0442	.1849	.8534	-.0787	.0950
3.8750	.1076	.0440	2.4452	.0149	.0211	.1940
4.6250	.1928	.0521	3.6968	.0002	.0903	.2953

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Conditional direct effects of X on Y

ORG_PAL	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
3.0000	.0082	.0442	.1849	.8534	-.0787	.0950
3.8750	.1076	.0440	2.4452	.0149	.0211	.1940
4.6250	.1928	.0521	3.6968	.0002	.0903	.2953

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

ORG_TEIS -> ORG_PAS -> PILI_ELG

ORG_PAL	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
3.0000	.0582	.0187	.0247	.0977
3.8750	.0671	.0181	.0346	.1057
4.6250	.0747	.0211	.0376	.1194

Index of moderated mediation:

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
ORG_PAL	.0102	.0105	-.0084	.0330

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

----- END MATRIX -----