

## ORGANIZACINIO TEISINGUMO VAIDMUO PRIIMANT SPRENDIMUS PAAUKŠTINTI

### Jurgita Lazauskaitė-Zabielskė

Doktorantė  
Vilniaus universitetas  
Klinikinės ir organizacinės psichologijos  
katedra  
Universiteto g. 9/1, LT-01513 Vilnius  
Tel. +370 (5) 266 76 07  
El. paštas: jurgita.lazauskaite@fsf.vu.lt

### Dalia Bagdžiūnienė

Socialinių mokslų daktarė docentė  
Vilniaus universitetas  
Klinikinės ir organizacinės psichologijos  
katedra  
Universiteto g. 9/1, LT-01513 Vilnius  
Tel. +370 (5) 266 76 07  
El. paštas: dalia.bagdziuniene@gmail.com

*Nors organizacinis teisingumas turi svarbių padarinių organizacijoje, esama vos keletu tyrimų, nagrinėjančių organizacinio teisingumo vaidmenį priimant sprendimus dėl paaukštinimo. Todėl buvo atliktas tyrimas, kurio tikslas buvo nustatyti suvokto skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo vaidmenį priimant sprendimus paaukštinti. Šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti, kaip suvoktas skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumas yra susijęs su sprendimo dėl pareigų paaukštinimo palankumu, pasitenkinimu darbu ir paaukštinimo galimybėmis, įsipareigojimu organizacijai, ketinimu išeiti, pasitikėjimu vadovu ir vadovybe. Tyrime dalyvavo 132 darbuotojai iš įvairių organizacijų.*

*Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad suvoktas skirstymo teisingumas yra teigiamai susijęs su sprendimo dėl pareigų paaukštinimo palankumu ir pasitenkinimu darbu. O suvoktas procedūros teisingumas yra teigiamai susijęs su įsipareigojimu organizacijai ir neigiamai susijęs su ketinimais išeiti. Be to, suvoktas skirstymo ir sąveikos teisingumas yra teigiamai susijęs su pasitenkinimu paaukštinimo galimybėmis. Galiausiai tais atvejais, kai sprendimą dėl pareigų paaukštinimo priima tiesioginis vadovas, suvoktas sąveikos teisingumas yra susijęs su pasitikėjimu vadovu. O kai sprendimą paaukštinti pareigas priima aukštesnio lygio (netiesioginis) vadovas, suvoktas sąveikos teisingumas yra susijęs su pasitikėjimu vadovybe. Maža to, nei suvoktas procedūros, nei suvoktas sąveikos teisingumas nėra susiję su sprendimo dėl pareigų paaukštinimo palankumu.*

**Pagrindiniai žodžiai:** skirstymo teisingumas, procedūros teisingumas, sąveikos teisingumas, pareigų paaukštinimas.

Sprendimai paaukštinti pareigas yra svarbūs organizacijai, nes nuo jų kokybės priklauso vadovavimo efektyvumas, o geriausių ir tinkamiausių darbuotojų paaukštinimas leidžia or-

ganizacijai išlaikyti konkurencinį pranašumą. Paaukštinimas yra galingas darbuotojų motyvavimo įrankis, apdovanoja juos tiek tiesiogiai, t. y. materialiai, tiek netiesiogiai, nes suteikia

statusą, galią, atsakomybę, o valdant žmo- giškuosius išteklius karjeros organizacijoje ga- limybės sudaro svarbią personalo skatinimo sis- temos dalį (Bagdadli et al., 2006).

Nors pareigų paaukštinimas svarbus orga- nizacijai ir darbuotojams, paaukštinimai arba vertikalus judėjimas organizacijos hierarchija visuomet kėlė organizacijoms sunkumų. Aukš- tesnio hierarchinio lygmens pozicijų skaičius yra ribotas, todėl paaukštinant kiekvieną kartą susiduriama su vienu „laimėtoju“ ir daug „pra- laimėjusiųjų“. Paaukštinimo galimybes riboja vis labiau plokštėjanti organizacijų struktūra ir lėtas jų augimas. Dėl minėtų priežasčių dar- buotojai vis ilgesnį laiką turi tas pačias parei- gas arba kitokias pareigas tame pačiame hie- rarchiniame organizacijos lygmenyje. O tyri- mai rodo, kad nepaaukštinimas arba vertika- liosios karjeros galimybių organizacijoje nebu- vimas yra susiję su menku išsipareigojimu or- ganizacijai, nepasitenkinimu darbu ir karjera, ketinimu išeiti, pravaikštomis (Schwarzwald et al., 1992). Konkurencinės ekonomikos sąlygo- mis organizacijoms svarbu išlaikyti nepa- aukštintus, tačiau motyvuotus darbuotojus (ypač vadovus), kad jie, nors ir pasilikę, nes negali rasti kito darbo, nesumažintų savo įna- šo. Tai svarbu ir Lietuvos organizacijoms, ypač kai Lietuva tapo ES nare ir padidėjo gyventojų emigracija, susijusi su palankiomis galimy- bėmis įsidarbinti užsienyje.

Siekdami spręsti šią problemą, kai kurie ty- rėjai siūlo keisti darbuotojų karjeros sampra- tą taip, kad ji būtų apibrėžiama ne vien kaip vertikalus judėjimas organizacijos hierarchija, o apimtų ir horizontaliąją karjerą (pvz., Bag- dadli et al., 2006). Kiti autoriai teigia, kad dar- buotojų nepasitenkinimą dėl ribotų vertika- liosios karjeros galimybių taip pat gali sumažinti supratimas, jog sprendimo dėl pareigų pa- aukštinimo priėmimo procesas buvo teisingas (pvz., Colquitt et al., 2005). Tačiau nors suvok-

tas teisingumas daro įtaką darbuotojų pritari- mui vadovų priimamiems sprendimams ir yra teigiamai susijęs su darbine elgsena (Colquitt et al., 2001), esama mažai tyrimų, nagrinėjan- čių būtent sprendimų paaukštinti teisingumą (McEnrue, 1989; Kaplan and Ferris, 2001).

Tai ir paskatino atlikti tyrimą, kuriuo siekia- ma išnagrinėti organizacinio teisingumo vaid- menį priimant sprendimus dėl paaukštinimo.

## **Organizacinis teisingumas**

Organizacinis teisingumas nusako suvokiamą organizacijos elgesio su darbuotojais teisingu- mą ir susideda iš trijų aspektų: skirstymo, pro- cedūros ir sąveikos teisingumo. Skirstymo tei- singumas nagrinėja darbuotojų gaunamų re- zultatų suvokiamą teisingumą. Procedūros tei- singumas yra apibrėžiamas kaip suvoktas pro- cedūrų, taikomų su darbu susijusiems spren- dimams priimti, teisingumas. Sąveikos teisin- gumas yra apibrėžiamas kaip suvoktas tarpas- meninio elgesio taikant procedūras teisingu- mas (Colquitt et al., 2005). Organizacinio tei- singumo tyrimai remiasi prielaida, kad jeigu su darbuotojais bus elgiamasi teisingai, jie pa- sižymės teigiamomis nuostatomis ir elgsiu darbo, vadovų ir organizacijos atžvilgiu (Mo- orman, 1991). Tačiau nors paaukštinimai pa- deda geriausiai panaudoti personalą ir yra dar- buotojų motyvavimo įrankis, esama nedaug ty- rimų, nagrinėjančių teisingumo vaidmenį pri- imant sprendimus paaukštinti ir darbuotojų re- akcijas į juos. Kai kurie tyrimai apsiribojo ben- drais paaukštinimo sistemos teisingumo verti- nimais (Kaplan and Ferris, 2001), kituose bu- vo nagrinėjami tik paaukštinimo sprendimų skirstymo ir procedūros teisingumo vertinimai ir neatsižvelgiama į sąveikos teisingumą (McEnrue, 1989; Bagdadli et al., 2006; Amb- rose and Cropanzano, 2003). Tačiau moraliai nedviprasmiškas tarpasmeninis elgsys gali būti

naudingas ne tik paaukštinimo teisingumui vertinti, bet ir darbuotojo ir vadovo santykių ko-kybei (Ambrose and Cropanzano, 2003).

Paaukštinimas yra apibrėžiamas kaip vertikalus kilimas organizacijos hierarchija (Bagdadli et al., 2006), tačiau paaukštinti gali būti tik kai kurie darbuotojai. Pareigų paaukštini-  
mą dažniausiai riboja mažesnis aukštesnio hierarchinio lygio pozicijų skaičius, palyginti su kandidatų skaičiumi. Kitas paaukštinimo sprendimams būdingas bruožas – jų dichotominis pobūdis: darbuotojas arba paaukština-  
mas, arba ne. Nors paaukštinimai dažnai ver-  
tinami kaip darbuotojų atrankos forma, vidi-  
nė paaukštinimo sistema skiriasi nuo išorinės atrankos proceso. Darbuotojai, suinteresuoti paaukštiniu-  
mu, kitaip nei išoriniai kandidatai, turi daugiau galimybių susipažinti su pačia sprendimo priėmimo procedūra, geriau žino, kokia jų ir kitų darbuotojų, kurie gali būti pa-  
aukštinti, kvalifikacija (Lemons, 2003). Dar-  
buotojai, kurie yra atmetami paaukštinimo pro-  
ceso metu ir vertina tą procesą kaip neteisingą, tikėtina, pasižymės labiau išreikštomis neigia-  
momis nuostatomis ir elgesiu, palyginti su pa-  
aukštintais darbuotojais. Paaukštinimo proce-  
so kaip neteisingo vertinimas gali lemti didesnę nepasitenkinimą ir tiesiogines ar netiesiogines pastangas atkurti teisingumą (Cole and Latham, 1997).

Todėl yra svarbu nustatyti, ar suvoktas or-  
ganizacinis teisingumas gali padėti išlaikyti ne-  
paaukštintus darbuotojus, užtikrinti jų pasiten-  
kinimą darbu, įsipareigojimą organizacijai ir pasitiekimą vadovais. Tyrimai rodo, kad kiek-  
vienas organizacinio teisingumo aspektas lem-  
ia skirtingo lygmens padarinius organizaci-  
joje, ir jų vaidmuo priimant sprendimus pa-  
aukštinti nėra vienodas. Toliau išsamiau aptar-  
sime kiekvieną organizacinio teisingumo as-  
pektą ir jo vaidmenį priimant sprendimus dėl paaukštinimo.

## **Skirstymo teisingumas ir sprendimai paaukštinti**

Skirstymo teisingumo teorija nagrinėja dar-  
buotojų gaunamų rezultatų suvokiamą teisin-  
gumą (Cropanzano and Greenberg, 1997). J. S. Adams (1965) teigimu, darbuotojai verti-  
na, ar su jais elgiamasi teisingai, lygindami sa-  
vo ir kitų darbuotojų įnašo ir atlygio santykius. Jei manoma, kad gaunama mažiau nei nusi-  
pelnoma, palyginti su kitais, išgyvenamas trū-  
kumo ir / arba nepasitenkinimo jausmas, kuris sąlygoja tokius elgesio ir psichologinius padar-  
inius organizacijoje kaip stresas, pravaikštos, darbuotojų kaita (Marjorie, 2000). Toks dar-  
buotojų lyginimasis tarpusavyje labai tikėtinas paaukštinimo situacijoje, kai darbuotojai žino, kokia jų ir kitų darbuotojų, kurie gali būti pa-  
aukštinti, kvalifikacija (Lemons, 2003).

Skirstymo teisingumo vertinimams turi įta-  
kos ir gautų rezultatų ar sprendimo palanku-  
mas. Pavyzdžiui, D. Kaplan ir G. Ferris (2001) nustatė, kad buvę paaukštintimai suponuoja su-  
vokimą, jog paaukštinimo sistema teisinga. Tai logiška atsižvelgiant į tai, kad paaukštintimai apdovanoja darbuotojus tiek materialiai, tiek suteikdami didesnę saugumą, aukštesnę statu-  
są ir galimybių tobulėti (Doeringer and Piore, 1971). Be to, darbuotojai paprastai yra linkę pervertinti savo pastangas ir apie savo veiklą mano palankiau nei jų vadovai (Pearce and Porter, 1986).

Kita vertus, kaip parodė M. P. McEnrue (1989) tyrimo rezultatai, darbuotojų paaukšti-  
nimo teisingumo vertinimai gali nepriklausyti nuo paaukštinimų skaičiaus praeityje. Minė-  
tas tyrimas buvo atliktas sparčiai augančioje or-  
ganizacijoje, todėl darbuotojai galėjo pagrįs-  
tai teigiamai vertinti būsimas paaukštinimo ga-  
limybes. Kitaip gali būti organizacijose, kurio-  
se dėl plokštėjančios struktūros ar nepalankios ekonominės situacijos paaukštinimo galimybės

yra ribotos. M. P. McEnrue (1989) teigimu, praktiškai gauti paaukštinimai nesusiję su suvoktu paaukštinimo teisingumu todėl, kad paaukštinimo galimybė priklauso nuo laisvų darbo vietų. Jei darbuotojas nepaaukštinamas dėl laisvų darbo vietų trūkumo, tai gali neturėti įtakos suvoktam skirstymo teisingumui (McEnrue, 1989).

M. Konovsky ir R. Cropanzano (1991) rašo, kad palankus rezultatas, gaunamas konkrečioje situacijoje, negarantuoja palankių rezultatų ir ateityje, todėl jo teisingumas lemia reakcijas tik konkrečioje situacijoje. Todėl suvoktas skirstymo teisingumas yra siejamas su pasitenkinimu gaunamais rezultatais, pasitenkinimu darbu ir tam tikrais jo aspektais (McFarlin and Sweeney, 1992; Dailey and Kirk, 1992), pasitenkinimu karjera (Bagdadli et al., 2006).

Tyrimų apžvalga rodo, kad suvoktas skirstymo teisingumas paprastai yra siejamas su kintamaisiais individo lygmeniu: gaunamų rezultatų palankumu, pasitenkinimu jais ir pasitenkinimu darbu.

### **Procedūros teisingumas ir sprendimai paaukštinti**

Procedūros teisingumas apibrėžiamas kaip suvoktas procedūrų, taikomų su darbu susijusiems sprendimams priimti, teisingumas. Jis leidžia darbuotojams kontroliuoti vertinimo procesą ir jaustis vertingais grupės nariais (Cropanzano and Greenberg, 1997). G. S. Leventhal ir kt. (1980) teigimu, proceso teisingumui vertinti yra taikomos šešios taisyklės: nuoseklumo, nešališkumo, tikslumo, galimybės pakeisti rezultatą, reprezentatyvumo ir etiškumo. Nuoseklumo taisyklė nurodo, kad sprendimo priėmimo procedūros turi būti nuoseklios laiko ir darbuotojų atžvilgiu, t. y. pastovios ir taikomos visiems darbuotojams vienodai. Nešališkumo taisyklė teigia, kad sprendimo priėmimo metu turi būti vengiama išanks-

tinio nusistatymo ir asmeninių interesų įtakos. Remiantis tikslumo taisykle, procedūros turi būti paremtos tikslia informacija. Galimybės pakeisti rezultatą taisyklė numato galimybes koreguoti priimtą sprendimą, suteikiant darbuotojams galimybę apeliuoti. Reprezentatyvumo taisyklė nurodo, kad visi sprendimo priėmimo proceso etapai turi atspindėti su juo susijusių asmenų nuomones, vertybes ir interesus. Sprendimus priimantys asmenys turi atsižvelgti į visas grupes, kurias liečia jų priimami sprendimai. Ir galiausiai etiškumo taisyklė teigia, kad sprendimo priėmimo procedūros turi atitikti pagrindines moralines ir etines vertybes.

Darbuotojai naudoja savo patirtį, susijusią su teisingomis ar neteisingomis procedūromis, kaip informaciją, kuri apibūdina visą organizaciją. Organizacija nustato procedūras, kurios nurodo, kaip yra vertinamas darbuotojų įnašas. Kai darbuotojai tiki, kad šios procedūros yra teisingos (t. y. organizacija vertina jų įnašą ir tai daro teisingai), jie „atsilygina“ organizacijai teigiamomis nuostatomis ir elgesiu visos jos atžvilgiu (Masterson et al., 2000). Yra nemažai tyrimų, kurie patvirtino ryšį tarp suvokto procedūros teisingumo ir įsipareigojimo organizacijai (pvz., McFarlin and Sweeney, 1992; Dailey and Kirk, 1992; Pearce et al., 1998). S. Bagdadli ir kt. (2006) tyrimas parodė, kad procedūros teisingumas turi tarpinės įtakos ryšiui tarp pareigų paaukštinimo ir įsipareigojimo organizacijai. S. Alexander ir M. Ruderman (1987), R. C. Dailey ir D. J. Kirk (1992), S. S. Masterson ir M. S. Taylor (1996) bei S. S. Masterson ir kt. (2000) tyrimai parodė, kad suvoktas procedūros teisingumas yra neigiamai susijęs su ketinimu išeiti iš organizacijos. Minėti autoriai taip pat nustatė, kad ketinimas išeiti yra labiau susijęs su organizacinio teisingumo vertinimais nei su įsipareigojimu organizacijai ar pasitenkinimu darbu.

Tačiau taip pat esama tyrimų (pvz., Barling

and Phillips, 1993), rodančių, kad išipareigojimas organizacijai ir ketinimas išeiti yra susiję su suvoktu sąveikos teisingumu. Be to, keletas tyrimų (pvz., Konovsky and Cropanzano, 1991; Alexander and Ruderman, 1987) parodė, kad suvoktas procedūros teisingumas yra susijęs ne tik su išipareigojimu organizacijai ir ketinimu išeiti, bet ir su pasitikėjimu vadovu. Tačiau svarbu pažymėti, kad pastaruosiuose tyrimuose procedūros teisingumas buvo nagrinėtas kaip susidedantis iš dviejų komponentų: formalių procedūrų ir sąveikos teisingumo. Todėl galima daryti prielaidą, kad pastebėtą procedūros teisingumo įtaką nuostatoms ir elgesiui organizacijos ir vadovų atžvilgiu daugiau lėmė vienas ir mažiau kitas iš dviejų jo aspektų. Iš tikrųjų keletu tyrimų buvo nustatyta, kad nagrinėjant procedūros ir sąveikos teisingumą kaip atskirus organizacinio teisingumo aspektus, suvoktas sąveikos teisingumas daro įtaką nuostatoms ir elgesiui procedūras taikančio asmens (t. y. vadovo) atžvilgiu, o suvoktas procedūros teisingumas – aplinkos, kuriai priskiriamos procedūros (t. y. organizacijos), atžvilgiu (Masterson and Taylor, 1996). Šis modelis buvo pavadintas agento ir sistemos modeliu (Colquitt et al., 2001). Kadangi šiame straipsnyje procedūros ir sąveikos teisingumas yra nagrinėjami kaip atskiri organizacinio teisingumo aspektai, remsimės agento ir sistemos modelio prielaida, kad suvoktas procedūros teisingumas daro įtaką nuostatoms ir elgesiui visos organizacijos atžvilgiu.

### **Sąveikos teisingumas ir sprendimai paaukštinti**

Sąveikos teisingumas pabrėžia tarpasmeninio elgesio taikant procedūras kokybę (Bies and Moag, 1986). Jį sudaro du komponentai: tarpasmeninis ir informacinis. Tarpasmeninį komponentą lemia pagarbus ir mandagus bei tinkamas (t. y. susilaikoma nuo netinkamų pasta-

bų) elgesys. Informacinį komponentą sudaro atvirumas, racionalus, specifiskas ir savalaikis priimto sprendimo pateikimas bei pagrindimas (Colquitt et al., 2005).

Darbuotojai remiasi suvoktu sąveikos teisingumu sprenddami, kaip reaguoti į sprendimus priimančius asmenis, t. y. vadovus. Vadovas, kuris teisingai elgiasi su pavaldiniais, skatina teigiamas jų nuostatas ir elgesį savo atžvilgiu, todėl tokie santykiai yra geresni, jiems būdingas pilietiškumas (Moorman, 1991), tarpusavio pasitikėjimas (Moorman, 1991; Barling and Philips, 1993). Nors tarpasmeninis elgesys gali turėti netiesioginės įtakos gaunamiems rezultatams, jis paprastai yra vertinamas nepriklausomai nuo jų (Colquitt et al., 2001).

Esama tyrimų, rodančių, kad pasitikėjimas vadovu ir vadovybe yra susijęs ir su suvoktu procedūros teisingumu (Colquitt et al., 2001). Tai, kaip jau buvo minėta, susiję su tuo, kad procedūros teisingumas buvo vertinamas remiantis ne tik formalių procedūrų, bet ir tarpasmeninio elgesio jas taikant teisingumu. Kaip teigia R. H. Moorman (1991), sąveika su vadovu suteikia daugiau informacijos apie teisingumą ir labiau lemia pasitikėjimą vadovu, nei formalių procedūrų buvimas ar nebuvimas. Tokios sąveikos gali rodyti, kiek darbuotojai yra svarbūs ne tik vadovui, bet ir visai organizacijai. Todėl šiame tyrime sąveikos teisingumą siejame su nuostatomis vadovo atžvilgiu.

Tyrimo tikslas – nustatyti suvokto skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo vaidmenį priimant sprendimus dėl paaukštinimo.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti suvokto skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo ryšį su sprendimo dėl pareigų paaukštinimo palankumu.
2. Nustatyti, kaip suvoktas skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumas yra susijęs su pasitenkinimu darbu ir paaukš-

tinimo galimybėmis, išpareigojimu organizacijai, ketinimu išeiti, pasitikėjimu vadovu ir vadovybe.

## Metodika

**Tyrimo dalyviai.** Buvo taikomas tikslinės atrankos metodas, pagrindinis respondentų atrankos kriterijus – kandidatūros svarstymas dėl pareigų paauskstinimo per pastaruosius dvejus metus. Dvejų metų laikotarpis pasirinktas remiantis M. L. Ambrose ir R. Cropanzano (2003) tyrimo rezultatais, kad paauskstinimo sprendimų skirstymo ir procedūros teisingumo vertinimai dvejus metus nekinta. Buvo apklausti 132 keturių Vilniaus miesto organizacijų darbuotojai (58 vyrai ir 74 moterys). Iš jų 68 asmenų pareigos buvo paauskštintos, 64 – nepaauskštintos.

**Tyrimo kintamieji ir vertinimo būdai.** *Organizacinio teisingumo aspektams* (skirstymo, procedūros, sąveikos) vertinti buvo taikomas J. A. Colquitt (2001) klausimynas. Tyrimo dalyvių buvo prašoma prisiminti, kada paskutinį kartą jų kandidatūra buvo svarstoma dėl pareigų paauskstinimo, ir atsakyti į pateiktus klausimus. Atsakymai vertinami 5 balų skale (1 – „labai mažai“, 5 – „labai daug“).

*Skirstymo teisingumui* vertinti buvo pateikti keturi klausimai apie tai, kiek pareigų paauskstinimas arba nepaauskstinimas 1) atspindi jų įdėtą į darbą pastangas ir 2) įnašą į bendrą organizacijos veiklą, 3) atitinka atliktą darbą ir 4) remiasi konkrečiau darbo vertinimu.

*Procedūros teisingumas* buvo vertinamas septyniais klausimais. Tyrimo dalyvių buvo prašoma nurodyti, 1) kiek jiems buvo leidžiama pasakyti savo nuomonę ir parodyti jausmus priimant sprendimą paauskštinti arba nepaauskštinti jų pareigas ir 2) kiek įtakos šiam sprendimui jie turėjo, 3) kiek sprendimo dėl pareigų paauskstinimo arba nepaauskstinimo

priėmimo procedūros buvo nešališkos, 4) ar vienodai visiems darbuotojams jos buvo taikomos, 5) kiek jos buvo paremtos tikslia informacija apie atliekamą darbą, 6) atitiko etinius ir moralinius standartus ir 7) kiek buvo leista apeliuoti dėl sprendimo paauskštinti arba nepaauskštinti pareigas.

*Sąveikos teisingumui* vertinti buvo pateikti aštuoni klausimai. Tiriamųjų buvo prašoma prisiminti asmenį, kuris priėmė sprendimą paauskštinti arba nepaauskštinti jų pareigas ir nurodyti, kiek kiekvienas klausimas apibūdina asmens, kurį prisiminė, elgesį su jais, kiek asmuo, priėmęs sprendimą paauskštinti arba nepaauskštinti pareigas, 1) elgėsi mandagiai, 2) pagarbiai ir kilniai bei 3) susilaikė nuo netinkamų pastabų ir komentarų, 4) kiek jis buvo atviras, 5) kiek nuodugnai paaiškino sprendimo priėmimo procedūras, 6) kiek racionalūs buvo jo paaiškinimai dėl priimto sprendimo, 7) ar laiku buvo pateiktas sprendimas ir (8) kiek paaiškinimai dėl priimto sprendimo buvo skirti konkrečiai jiems. Individualūs kiekvienos skalės rodikliai buvo skaičiuojami, sumuojant atsakymų balus: skirstymo teisingumo vertinimai svyruoja nuo 4 iki 20, procedūros teisingumo – nuo 7 iki 35, sąveikos teisingumo – nuo 8 iki 40 balų.

*Pasitenkinimui darbu* vertinti buvo taikoma R. P. Quinn ir G. L. Staines (1979, cituojama pagal Cook et al., 1981) bendro pasitenkinimo darbu vertinimo skalė, kurią sudaro 5 teiginiai, pavyzdžiui, „Jei Jūs galėtumėte pasirinkti kokį tik norite darbą, koks būtų Jūsų pasirinkimas?“ Kiekvienas teiginys gali būti vertinamas nuo 1 iki 5 balų, skaičiuojamas kiekvieno respondento atsakymų balų vidurkis, kuris gali keistis nuo 1 iki 5 balų.

*Pasitenkinimui paauskstinimo galimybėmis* vertinti buvo naudojama R. P. Quinn ir G. L. Staines (1979, cituojama pagal Cook et al., 1981) 3 teiginių skalė, pavyzdžiui, „Galimybės

būti paaukštintam (-ai) šioje organizacijoje yra geros“. Kiekvienas teiginys gali būti vertinamas nuo 1 iki 4 balų, skaičiuojamas kiekvieno respondento atsakymų balų vidurkis, kuris gali keistis nuo 1 iki 4 balų.

*Įsipareigojimas organizacijai* buvo vertinamas R. T. Mowday, R. M. Steers ir L. W. Porter (1979) įsipareigojimo organizacijai klausimynu. Klausimyną sudaro 15 teiginių, pavyzdžiui, „Aš pasirengęs dirbti papildomai, kad ši organizacija funkcionuotų efektyviai“. Kiekvienas teiginys yra vertinamas balais nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku). Įsipareigojimo organizacijai rodiklis skaičiuojamas sumuojant visų teiginių įverčius ir gali svyruoti nuo 15 iki 75.

*Ketinimas išeiti* buvo vertinamas C. Cammann, M. Fichman, D. Jenkins ir J. Klesh (1979, cituojama pagal Cook et al., 1981) ketinimo išeiti vertinimo skale. Ją sudaro 3 teiginiai, pavyzdžiui, „Aš paliksiu šią organizaciją ateinančiais metais“. Teiginiai vertinami balais nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku). Individualus ketinimo išeiti rodiklis skaičiuojamas, sumuojant visų teiginių įverčius ir svyruoja nuo 3 iki 15 balų.

*Pasitikėjimui vadovu ir vadovybe* vertinti buvo naudojamos D. Scott (1981) pasitikėjimo vadovu ir pasitikėjimo vadovybe skalės. Pasitikėjimas vadovu vertinamas 5 teiginiais, pavyzdžiui, „Aš galiu tikėtis vadovo pagalbos, jei turiu sunkumų darbe“. Kiekvienas teiginys gali gauti nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku) balų. Individualus pasitikėjimo vadovu rodiklis – visų teiginių įverčių suma, kuri gali svyruoti nuo 1 iki 25 balų. Pasitikėjimas vadovybe vertinamas 4 teiginiais, pavyzdžiui, „Vadovybė retai iki galo įvykdo tai, ką sako ketinanti daryti“. Teiginiai vertinami skale nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku). Individualus pasitikėjimo vadovybe rodiklis – visų teiginių įverčių suma, kuri gali svyruoti nuo 1 iki 20 balų.

Tyrime taikyti metodikas buvo gauti leidimai. Verčiant teiginius į lietuvių kalbą buvo taikytas dvigubo vertimo metodas. Visų metodikų patikimumas buvo tikrintas vidinio suderinamumo metodu, Cronbacho alfa reikšmės svyruoja nuo 0,85 iki 0,94 (duomenys pateikiami 2-oje lentelėje).

Kintamųjų aprašomoji statistika pateikiama 2-oje lentelėje.

## Tyrimo rezultatai

Siekiant išspręsti pirmą uždavinį – nustatyti organizacinio teisingumo ryšį su sprendimo dėl pareigų paaukštinimo palankumu, – *Manno–Whitney–Wilcoxon* rangų sumų kriterijumi palyginti darbuotojų, kurių pareigos buvo paaukštintos ir kurių nebuvo paaukštintos, grupių skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo vertinimai (1-a lentelė). Nustatyta, kad nepaaukštintų darbuotojų skirstymo teisingumo vertinimai yra statistiškai reikšmingai prastesni nei paaukštintų darbuotojų. Priešingai – paaukštintų ir nepaaukštintų darbuotojų grupių procedūros ir sąveikos teisingumo vertinimai statistiškai reikšmingai nesiskiria.

Siekiant išspręsti antrą uždavinį – nustatyti, kaip suvoktas skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumas yra susijęs su pasitenkinimu darbu ir paaukštinimo galimybėmis, įsipareigojimu organizacijai, ketinimu išeiti, pasitikėjimu vadovu ir vadovybe, – buvo taikomas *Spearmano* koreliacijos koeficientas ir naudojama *daugialypė regresinė analizė* (*Enter modelis*). *Spearmano* koreliacijos koeficientai pateikiami 2-oje lentelėje, daugialypės regresinės analizės rezultatai – 3-ioje lentelėje. Daugialypės regresinės analizės koeficientai  $R^2$  svyruoja nuo 0,421 iki 0,695 (3-ia lentelė). Tai rodo, kad regresijos modelyje esantys nepriklausomi kintamieji (t. y. suvoktas skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumas) gerai aprašo

1 lentelė. Darbuotojų, kurių pareigos paaugštinamos ir kurių nepaaugštinamos, skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo vertinimų vidurkių palyginimas naudojantis Manno–Whitney–Wilcoxon kriterijumi

Teisingumo aspektas	Sprendimo dėl pareigų paaugštinimo palankumas	N	Vidutinis rangas	Rangų suma	Reikšmingumo lygmuo
Skirstymo teisingumas	Paaugštinamos pareigos	68	85,37	5810,50	0,001**
	Nepaaugštinamos pareigos	64	46,37	2967,50	
Procedūros teisingumas	Paaugštinamos pareigos	68	71,26	4845,50	0,140
	Nepaaugštinamos pareigos	64	61,45	3932,50	
Sąveikos teisingumas	Paaugštinamos pareigos	68	69,51	4051,00	0,349
	Nepaaugštinamos pareigos	64	63,30	4727,00	

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

prognozuojamų kintamųjų (pasitenkinimo darbu ir paaugštinimo galimybėmis, įsipareigojimo organizacijai, ketinimo išeiti, pasitikėjimo vadovu ir vadovybe) reikšmes.

Rezultatai rodo, kad pasitenkinimas darbu yra statistiškai reikšmingai susijęs ir su suvoktu skirstymo ( $r = 0,638$ ;  $p < 0,01$ ), ir su suvoktu procedūros teisingumu ( $r = 0,300$ ;  $p < 0,01$ ), tačiau tik suvoktas skirstymo teisingumas ( $\beta = 0,602$ ;  $p < 0,01$ ) leidžia statistiškai reikšmingai jį prognozuoti (3-ia lentelė). Be to, pasitenkinimas paaugštinimo galimybėmis yra susijęs su suvoktu skirstymo ( $r = 0,763$ ;  $p < 0,01$ ), procedūros ( $r = 0,350$ ;  $p < 0,01$ ) ir sąveikos ( $r = 0,267$ ;  $p < 0,01$ ) teisingumu, tačiau statistiškai reikšmingai priklauso nuo suvokto skirstymo ( $\beta = 0,721$ ;  $p < 0,01$ ) ir sąveikos ( $\beta = 0,138$ ;  $p < 0,05$ ) teisingumo. Vertinant organizacinio teisingumo ryšį su įsipareigojimu organizacijai ir ketinimu išeiti buvo nustatyta, kad įsipareigojimas organizacijai yra susijęs su suvoktu procedūros ( $r = 0,686$ ;  $p < 0,01$ ), skirstymo ( $r = 0,283$ ;  $p < 0,01$ ) ir sąveikos ( $r = 0,364$ ;  $p < 0,01$ ) teisingumu. Ta-

čiau atlikta regresinė analizė (3-ia lentelė) rodo, kad tik suvoktas procedūros teisingumas ( $\beta = 0,676$ ;  $p < 0,01$ ) leidžia statistiškai reikšmingai prognozuoti įsipareigojimą organizacijai. Be to, nors ketinimas išeiti yra statistiškai reikšmingai neigiamai susijęs su suvoktu skirstymo ( $r = -0,278$ ;  $p < 0,01$ ), procedūros ( $r = -0,714$ ;  $p < 0,01$ ) ir sąveikos ( $r = -0,393$ ;  $p < 0,01$ ) teisingumu, regresinės analizės rezultatai (3-ia lentelė) rodo, kad ketinimas išeiti statistiškai reikšmingai priklauso tik nuo suvokto procedūros teisingumo ( $\beta = -0,687$ ;  $p < 0,01$ ).

Siekiant nustatyti organizacinio teisingumo ryšį su pasitikėjimu vadovu ir pasitikėjimu vadovybe, buvo skaičiuojami darbuotojų, kurių pareigas paaugštino arba nepaaugštino tiesioginis vadovas, grupės, ir darbuotojų, kurių pareigas paaugštino arba nepaaugštino aukštesnio lygio vadovas, grupės tyrimo rezultatai. Nustatyta, kad pasitikėjimas vadovu yra susijęs su suvoktu skirstymo ( $r = 0,330$ ;  $p < 0,01$ ), procedūros ( $r = 0,531$ ;  $p < 0,01$ ) ir sąveikos ( $r = 0,791$ ;  $p < 0,01$ ) teisingumu, tačiau tik



2 lentelė. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika ir koreliacijos koeficientai

Kintamieji	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Cronbacho alfa	1	2	3	4	5	6	7
1. Skirstymo teisingumas	132	12,53	4,62	0,94							
2. Procedūros teisingumas	132	21,59	5,83	0,91	0,347**						
3. Sąveikos teisingumas	132	29,09	6,21	0,94	0,193*	0,484**					
4. Pasitenkinimas darbu	132	3,45	1,07	0,85	0,638**	0,300**	0,156				
5. Pasitenkinimas paaugštinimo galimybėmis	132	3,28	1,01	0,90	0,763**	0,350**	0,267**	0,652**			
6. Įsipareigojimas organizacijai	132	30,46	7,14	0,94	0,283**	0,686**	0,364**	0,472**	0,355**		
7. Ketinimas išėti	132	8,24	3,06	0,91	-0,278**	-0,714**	-0,393**	-0,423**	-0,387**	-0,739**	
8. Pasitikėjimas vadovybe	56	13,58	3,26	0,87	0,145	0,382**	0,756**	0,160	0,220	0,382**	-0,458**
9. Pasitikėjimas vadovu	76	18,12	3,62	0,93	0,330**	0,531**	0,791**	0,344**	0,424**	0,435**	-0,533**

\*p &lt; 0,05; \*\*p &lt; 0,01

3 lentelė. Tyrimo kintamųjų regresinės analizės rezultatai

Kintamieji	Pasitenkinimas darbu	Pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis	Įsipareigojimas organizacijai	Ketinimas išeiti
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Skirstymo teisingumas	0,602**	0,721**	0,043	-0,030
Procedūros teisingumas	0,098	0,075	0,676**	-0,687**
Sąveikos teisingumas	0,016	0,138*	0,077	-0,056
R <sup>2</sup>	0,421	0,633	0,541	0,531
F	31,009**	73,636**	50,310**	48,320**
	<b>Pasitikėjimas vadovu</b>		<b>Pasitikėjimas vadovybe</b>	
	$\beta$		$\beta$	
Skirstymo teisingumas	0,068		0,031	
Procedūros teisingumas	0,151		0,117	
Sąveikos teisingumas	0,716**		0,682**	
R <sup>2</sup>	0,695		0,560	
F	54,727**		22,032**	

$\beta$  – standartizuotas regresinės analizės koeficientas; \*p < 0,05; \*\*p < 0,01.

suvoktas sąveikos teisingumas leidžia statistškai reikšmingai prognozuoti pasitikėjimą vadovu ( $\beta = 0,716$ ;  $p < 0,01$ ). Pasitikėjimas vadovybe yra susijęs su suvoktu sąveikos ( $r = 0,756$ ;  $p < 0,01$ ) ir procedūros teisingumu ( $r = 0,382$ ;  $p < 0,01$ ), tačiau, kaip rodo regresinės analizės rezultatai (3-ia lentelė), pasitikėjimas vadovybe priklauso tik nuo suvokto sąveikos teisingumo ( $\beta = 0,682$ ;  $p < 0,01$ ).

## Rezultatų aptarimas

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad sprendimą paaukštinti jų pareigas darbuotojai vertina kaip teisingesnį nei sprendimą nepaaukštinti. Šį ryšį savo tyrime nustatė ir J. Schwarzwald ir kt. (1992). Tai logiška atsižvelgiant į tai, kad paaukštinimui apdovanoja darbuotojus tiek materialiai, tiek suteikdami didesnę saugumą, aukštesnį statusą ir galimybės tobulėti (Doe-

ringer and Piore, 1971). Be to, darbuotojai paprastai yra linkę pervertinti savo pastangas ir vertinti savo veiklą palankiau nei jų vadovai (Pearce and Porter, 1986). Tačiau tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad darbuotojai vertina procedūrų ir elgesio tarpasmeninių sąveikų metu teisingumą vienodai, nepriklausomai nuo to, ar jų pareigos buvo paaukštintos, ar ne. Darbuotojai linkę toleruoti laikinas nesėkmes tikėdami, kad teisingos procedūros ilgainiui padės įgyvendinti jų interesus. Be to, jiems svarbūs ne tik gaunami rezultatai (paaukštinimas ar nepaaukštinimas), bet ir padėtis grupėje, kurią atspindi tarpasmeninis elgesys socialinių sąveikų metu (Cropanzano and Greenberg, 1997).

Tyrimas parodė, kad kuo sprendimas paaukštinti pareigas vertinamas kaip teisingesnis, tuo didesnis darbuotojų pasitenkinimas darbu

ir paaukštinimo galimybėmis. Tai patvirtina ankstesnių tyrimų rezultatus, rodančius skirstymo reiškinio organizacijose svarbą (Alexander and Ruderman, 1987; McFarlin and Sweeney, 1992). Be to, pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis yra didesnis, kai tarpasmeninis elgesys priimant sprendimą dėl paaukštinimo yra vertinamas kaip teisingas. S. P. Schappe (1998) teigimu, sąveikos teisingumas yra susijęs su pasitenkinimu įvairiais darbo aspektais dėl to, kad sprendimo priėmėjų gebėjimas tinkamai elgtis su darbuotojais taikant procedūras gali būti svarbesnis nei pačios formalios procedūros ar sprendimo rezultatas. Kai formalios procedūros yra santykinai pastovios ir objektyvios, tarpasmeninis elgesys socialinių sąveikų metu suteikia informacijos apie tai, kaip individas ir jo veikla yra vertinami vadovo.

Remiantis tyrimo rezultatais, darbuotojų suvokiamas paaukštinimo procedūrų teisingumas turi didesnę įtaką įsipareigojimui organizacijai ir ketinimui išeiti nei suvokiamas priimto sprendimo ar tarpasmeninės sąveikos teisingumas. Tikėtina, kad procedūros yra vertinamos kaip informacija, atspindinti visą organizaciją. Jos nurodo organizacijos gebėjimą teisingai elgtis su darbuotojais. Taigi jei procedūros laikomos teisingomis, organizacija vertinama teigiamai net jei nėra pasitenkinimo asmeniniais rezultatais, kaip antai nepaaukštinimas (McFarlin and Sweeney, 1992). Be to, tarpasmeninis elgesys gali kisti (pvz., keičiantis vadovams), o procedūros yra sąlyginai pastovios ir suteikia galimybę darbuotojams daryti ilgalaikius spėjimus apie ateitį, kuriais ir remiasi jų įsipareigojimas organizacijai ir ketinimas dirbti ar ją palikti. Galiausiai, nors procedūras organizacijos vardu nustato jos vadovybė, organizacija yra vertinama kaip nepriklausomas socialinis veikėjas, galintis elgtis su darbuotojais teisingai arba neteisingai (Cropanzano et al., 2001).

Tyrimu nustatyta pasitikėjimo vadovu ir vadovybe priklausomybė nuo suvokto sąveikos teisingumo patvirtina ankstesnių tyrimų rezultatus (Konovsky and Cropanzano, 1991; Barling and Phillips, 1993). Jei vadovai teisingai vertina darbuotojų įnašą, tai skatina juos pasitikėti vadovais bei teigiamas nuostatas darbo atžvilgiu. Pasitikėjimas yra susijęs su rizika būti pažeistam ir priklausyti nuo kito asmens veiksmų, o teisingas vadovų elgesys mažina šią riziką ir skatina darbuotojų pasitikėjimą vadovais. Be to, kaip atskleidė tyrimas, pasitikėjimas vadovais nepriklauso nuo formalų procedūrų teisingumo: sąveika su vadovu suteikia daugiau informacijos apie teisingumą ir labiau lemia pasitikėjimą juo, nei formalios procedūros.

### **Tyrimo pranašumai, apribojimai ir tolesnių tyrimų kryptys**

Šis tyrimas yra vienas iš nedaugelio Lietuvoje, nagrinėjusių organizacinio teisingumo problemą. Siejant jį su ankstesniais tyrimais (McEnrue, 1989; Kaplan and Ferris, 2001; Schwarzwald et al., 1992; Pearce et al., 1998) galima teigti, kad organizacinio teisingumo ir kiekvieno jo aspekto suvokimas yra svarbus paaukštinant pareigas. Vis dėlto reikėtų aptarti keletą tyrimo apribojimų ir tolesnių tyrimų kryptis.

Šiame tyrime buvo nagrinėjamos nuostatos darbo, vadovo ir organizacijos atžvilgiu, tačiau ne mažiau svarbios yra su organizacinio teisingumo vertinimais susijusios darbuotojų elgesio apraiškos, pavyzdžiui, į organizaciją ir vadovą nukreiptas pilietiškas elgesys, veiklos lygis, vėlavimas į darbą, pravaikštos, darbuotojų kaita. Taigi informacija būtų renkama iš keleto šaltinių, neapsiribojant vien tik darbuotojo lygmeniu. Taip pat svarbu išsamiau nagrinėti priežastinius ryšius tarp analizuojamų kintamųjų, nes tyrime taikytas regresinės anali-

zės metodas leidžia daryti tam tikras prognozes, tačiau priežastinių ryšių neatskleidžia.

Tyrimo imtis buvo sudaryta, remiantis M. L. Ambrose ir R. Cropanzano (2003) duomenimis, kad paaukštinimo sprendimų skirstymo ir procedūros teisingumo vertinimai nekontroliuoti dvejus metus. Ir nors daugumoje organizacinį teisingumą nagrinėjančių tyrimų yra remiamasi sprendimais dėl vieno įvykio teisingumo, paprastai sutinkama, kad vieno įvykio teisingumo vertinimai yra integruojami į patirties su kita šalimi istoriją, ir tai lemia ilgalaikes nuostatas ir elgesį tos šalies atžvilgiu (Masterson et al., 2000). Tai ypač tikėtina esant teisingai sąveikai, nes vadovų ir pavaldinių tarpasmeninės sąveikos yra daugiau ar mažiau nuolatinės. Todėl tolesni tyrimai galėtų nagrinėti sąveikos teisingumo vertinimų dinamiką bėgant laikui.

Kai kurie autoriai nurodo, kad organizacinio teisingumo vertinimai veikia nuostatas ir elgesį per tarpinius kintamuosius, pavyzdžiui, per organizacinę struktūrą, suvoktą organizacinę paramą, lyderio ir nario sąveiką (Masterson et al., 2000). Tolesni sprendimų paaukštinti teisingumo tyrimai turėtų atsižvelgti į šių tarpinių kintamųjų įtaką teisingumo vertinimams.

Tyrimas buvo darytas Vilniaus mieste, kur galimybės įsidarbinti yra sąlyginai didesnės nei kituose Lietuvos miestuose ar rajonuose. Naudingi būtų tyrimai mažesniuose Lietuvos miestuose ir rajonuose, kur gyventojai yra glaudžiai susiję su gyvenamąja vieta ir turi mažiau galimybių rasti kitą darbą. Laikui bėgant darbuotojams darosi sunku palikti organizaciją, nes juos „įkalina“ organizacijai būdingų įgūdžių išvystymas, lojalumas ir įsipareigojimas. Tokiu atveju, net jei nepaaukštinti darbuotojai pasiliks organizacijoje, jie gali gerokai sumažinti savo pastangas ir įnašą.

## **Praktiniai tyrimo aspektai**

Tyrimo rezultatai rodo, jog tikėtina, kad darbuotojai, kurių pareigos nepaaukštintos, vertins tokį sprendimą kaip mažiau teisingą, bus mažiau patenkinti darbu ar paaukštinimo galimybėmis. Kita vertus, kadangi pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis yra susijęs ir su suvoktu tarpasmeninio elgesio priimant sprendimą teisingumu, pateikiant darbuotojams jiems nepalankų sprendimą (šiuo atveju – dėl nepaaukštinimo), didelį pasitenkinimą paaukštinimo galimybėmis apskritai gali padėti išlaikyti tinkamas vadovų elgesys – pagarba, mandagumas, atvirumas, susilaikymas nuo netinkamų pastabų ir komentarų, racionalūs, išsamūs, konkretūs ir laiku pateikiami paaiškinimai.

Šio tyrimo rezultatai rodo, kad vadovai, priimdami sprendimus dėl pareigų paaukštinimo, turėtų atsižvelgti į procedūros ir sąveikos teisingumą, nes šios teisingumo formos yra susijusios su įsipareigojimu organizacijai, pasitikėjimu vadovais bei ketinimu palikti organizaciją. Svarbu ir tai, kad darbuotojai vertina procedūrų ir tarpasmeninio elgesio teisingumą nepriklausomai nuo sprendimo dėl paaukštinimo pobūdžio (t. y. paaukštintas ar ne). Paaukštinimo procedūros turėtų atitikti keletą teisingumo kriterijų – nuoseklus vienodų procedūrų taikymas visiems darbuotojams, nešališkumas ir etiškumas. Jos taip pat turėtų suteikti darbuotojams galimybę pareikšti savo nuomonę dėl sprendimo, apeliuoti, turėtų būti paremtos kuo tikslesne informacija apie darbuotojų atliekamą darbą. Šie aspektai gali būti diegiami į organizacijų praktiką ne tik kuriant atitinkamą procedūrų sistemą, bet ir organizuojant vadovų mokymus. Jeigu procedūros taikomos teisingai, darbuotojai labiau pasitiki ir priimamais sprendimais, ir vadovais, nepriklausomai nuo sprendimų palankumo (Cropanzano et al., 2001).

Tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojų pasitikėjimas vadovais yra susijęs su tarpasmeninio elgesio teisingumu, todėl net jei organizacija turės teisingas procedūras, jos negarantuos pasitikėjimu pagrįstų vadovų ir darbuotojų santykių. Organizacija gali turėti nustatytas teisingas procedūras, tačiau tai, kaip yra priimami sprendimai, atskleidžia, ar iš tiesų teisingai šios procedūros taikomos praktikoje, ar paisoma teisingumo. Didesnį sąveikos teisingumą taip pat galėtų užtikrinti vadovų mokymai (Skarlicki and Latham, 1996).

Taigi, vykdant paaukštinius, tinkamas dėmesys turi būti skiriamas kiekvienam organizacinio teisingumo aspektui, nes visi jie susiję su darbuotojų nuostatomis darbo, vadovo ir organizacijos atžvilgiu.

## Išvados

1. Suvoktas skirstymo teisingumas yra teigiamai susijęs su sprendimo dėl pareigų paaukštinimo palankumu: darbuotojai, kurių pareigos paaukštintos, sprendimą dėl paaukštinimo vertina kaip teisingesnį nei darbuotojai, kurių pareigos nepaaukštintos; procedūros ir sąveikos teisingumą paaukštinti ir nepaaukštinti

darbuotojai vertina vienodai – paaukštinimo procedūrų ir tarpasmeninio elgesio jas taikant teisingumo vertinimas nesusijęs su darbuotojo pareigų paaukštinimu.

2. Suvoktas skirstymo teisingumas yra susijęs su pasitenkinimu darbu ir galimybėmis paaukštinti: jei sprendimas dėl pareigų paaukštinimo yra vertinamas kaip teisingesnis, darbuotojai yra labiau patenkinti darbu ir paaukštinimo galimybėmis.
3. Suvoktas procedūros teisingumas siejasi su išipareigojimu organizacijai ir ketinimu išeiti: kuo sprendimo dėl pareigų paaukštinimo priėmimo procedūros vertinamos kaip teisingesnės, tuo didesnis darbuotojų išipareigojimas organizacijai ir tuo mažiau išreikštas ketinimas išeiti.
4. Suvoktas sąveikos teisingumas yra susijęs su pasitikėjimu vadovu ir vadovybe bei pasitenkinimu paaukštinimo galimybėmis: kuo tarpasmeninis elgesys taikant sprendimo dėl pareigų paaukštinimo priėmimo procedūras yra vertinamas kaip teisingesnis, tuo didesnis pasitikėjimas vadovu ir vadovybe ir pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis.

## LITERATŪRA

Adams J. S. Inequity in social exchange // *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 2 / Ed. by L. Berkowitz. New York: Academic Press, 1965. P. 267–299.

Alexander S., Ruderman M. The role of procedural and distributive justice in organizational behavior // *Social Justice Research*. 1987, vol. 1, p. 177–198.

Ambrose M. L., Cropanzano R. A longitudinal analysis of organizational fairness: An examination of reactions to tenure and promotion decisions // *Journal of Applied Psychology*. 2003, vol. 88, p. 266–275.

Bagdadli S., Roberson Q., Paoletti F. The mediating role of procedural justice in responses to promotion decisions // *Journal of Business and Psychology*. 2006, vol. 21, p. 83–102.

Barling J., Phillips M. Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study // *The Journal of Psychology*. 1993, vol. 127, p. 649–656.

Bies R. J., Moag J. S. Interactional justice: Communication criteria of fairness // *Research on Negotiations in Organizations* / Ed by R. J. Lewicki,

B. H. Sheppard, M. H. Bazerman. Greenwich, CT: JAI Press, 1986. P. 43–55.

Cole N. D., Latham G. P. Effects of training in procedural justice on perceptions of disciplinary fairness by unionized employees and disciplinary subject matter experts // *Journal of Applied Psychology*. 1997, vol. 82, p. 699–705.

Colquitt J. A. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure // *Journal of Applied Psychology*. 2001, vol. 86, p. 386–400.

Colquitt J. A., Greenberg J., Zapata-Phelan C. What is organizational justice? An historical overview // *Handbook of Organizational Justice: Fundamental Questions about Fairness in the Workplace* / Ed. by J. Greenberg, J. A. Colquitt. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2005. P. 3–56.

Colquitt J. A., Conlon D. E., Wesson M. J., Porter C. O. L. H., Ng K. Y. Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research // *Journal of Applied Psychology*. 2001, vol. 86, p. 425–445.

Cook S. J., Hepworth S. J., Wall T. D., Warr P. B. *The Experience of work. A compendium and review of 249 measures and their use*. New York: Academic Press, 1981.

Cropanzano R., Greenberg J. Progress in organizational justice: Tunneling through the maze // *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 12 / Ed. by C. L. Cooper, I. T. Robertson. Chichester: John Wiley & Sons, 1997. P. 317–372.

Cropanzano R., Byrne Z. S., Bobocel D. R., Rupp D. R. Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice // *Journal of Vocational Behavior*. 2001, vol. 58, p. 164–209.

Dailey R. C., Kirk D. J. Distributive and procedural justice as antecedents of job satisfaction and intent to turnover // *Human Relations*. 1992, vol. 45, p. 305–318.

Doeringer P. B., Piore M. J. *Internal labor markets and manpower analysis*. Lexington, MA: Heath, 1971.

Kaplan D., Ferris G. Fairness perceptions of employee promotion systems: A two-study investigation of antecedents and mediators // *Journal of Applied Social Psychology*. 2001, vol. 31, p. 1204–1223.

Konovsky M., Cropanzano R. Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee

attitudes and job performance // *Journal of Applied Psychology*. 1991, vol. 76, p. 698–707.

Lemons M. A. Contextual and cognitive determinants of procedural justice perceptions in promotion barriers for women // *Sex Roles*. 2003, vol. 49, p. 247–264.

Leventhal G. S., Karuzu J., Fry W. R. Beyond fairness: A theory of allocation preferences // *Justice and Social Interaction* / Ed. by G. Mikula. New York: Springer-Verlag, 1980. P. 167–213.

Marjorie C. Organizational justice theories and landmark cases // *International Journal of Organizational Analysis*. 2000, vol. 8, p. 68–89.

Masterson S. S., Lewis K., Goldman B. M., Taylor M. S. Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships // *Academy of Management Journal*. 2000, vol. 43, p. 738–748.

Masterson S. S., Taylor M. S. The broadening of procedural justice: Should interactional and procedural components be separate theories? // Paper presented at the 56<sup>th</sup> Annual Meeting of the Academy of Management. Cincinnati, 1996.

McEnrue M. P. The perceived fairness of managerial promotion practices // *Human Relations*. 1989, vol. 42, p. 815–827.

McFarlin D. B., Sweeney P. D. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes // *Academy of Management Journal*. 1992, vol. 35, p. 626–637.

Moorman R. H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? // *Journal of Applied Psychology*. 1991, vol. 76, p. 845–855.

Mowday R. T., Steers R. M., Porter L. W. The measurement of organizational commitment // *Journal of Vocational Behavior*. 1979, vol. 14, p. 224–247.

Pearce J. L., Bigley G. A., Branyczki I. Procedural justice as modernism: Placing industrial/organizational psychology in context // *Applied Psychology: An International Review*. 1998, vol. 47, p. 371–396.

Pearce J. L., Porter L. W. Employee responses to formal performance appraisal feedback // *Journal of Applied Psychology*. 1986, vol. 71, p. 211–218.

Schappe S. P. Understanding employee job satisfaction: The importance of procedural and distribu-

tive justice // *Journal of Business and Psychology*. 1998, vol. 12, p. 493–503.

Schwarzwald J., Koslowsky M., Shalit B. A field study of employees' attitudes and behaviors after promotion decisions // *Journal of Applied Psychology*. 1992, vol. 77, p. 511–514.

Scott D. The development of four new organizational measures of trust // *The Relationship between*

*Theory, Research, and Practice: An Assessment of Fundamental Problems and their Possible Resolution* / Ed. by D. F. Ray. Mississippi State, MS: Southern Management Association, 1981. P. 107–109.

Skarlicki D. P., Latham G. P. Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory // *Journal of Applied Psychology*. 1996, vol. 81, p. 161–169.

## THE ROLE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE IN PROMOTION DECISIONS

**Dalia Bagdžiūnienė, Jurgita Lazauskaitė-Zabielskė**

### Summary

Organizational justice perceptions are important for organizations, because they help to predict organizationally important outcomes. However, justice regarding promotions in particular is studied less than other types of organizational justice. Therefore the research was conducted to examine the role of organizational justice aspects, i. e. distributive, procedural and interactional justice, in promotion decisions. The purpose of this study was to determine how perceived distributive, procedural and interactional justice are related to favourability of promotion decision and various levels of outcomes. In particular, this study explored the relationship between perceived distributive, procedural and interactional justice and job satisfaction, satisfaction with promotion opportunities, organizational commitment, turnover intentions, trust in supervisor and trust in management. 132 employees from various organizations participated in the study.

The results of the study revealed that favourability of promotion decision (i. e. promotion or non-promotion) is related to perceived distributive justice ( $Z = -5.867$ ,  $p \leq 0.001$ ), but not related to perceived procedural and interactional justice. While perceived justice of decision is related to decision favourability, fair procedures and fair interpersonal treatment is valued irrespective of it.

The study also showed that different aspects of organizational justice are related to different outcomes. Perceived distributive justice is related to job satisfaction ( $\beta = 0.602$ ,  $p \leq 0.01$ ) and satisfaction with promotion opportunities ( $\beta = 0.721$ ,  $p \leq 0.01$ ). The more decision regarding promotion is considered as fair the more employees are satisfied with their job and promotion opportunities. Perceived procedural justice is the best predictor of organizational outcomes such as organizational commitment ( $\beta = 0.676$ ,  $p \leq 0.01$ ) and turnover intentions ( $\beta = 0.687$ ,  $p \leq 0.01$ ). When employees perceive promotion procedures as fair they are more committed to organization and less likely to leave. Moreover, perceived interactional justice is positively related to satisfaction with promotion opportunities ( $\beta = 0.138$ ,  $p \leq 0.01$ ). Finally, when promotion decisions are made by supervisor, perceived interactional justice is positively related to trust in supervisor ( $\beta = 0.716$ ,  $p \leq 0.01$ ). On the other hand when promotion decisions are made by upper-level manager, perceived interactional justice is positively related to trust in management ( $\beta = 0.682$ ,  $p \leq 0.01$ ).

Limitations of the study and possibilities for future researches and practical applications are discussed.

**Keywords:** distributive justice, procedural justice, interactional justice, promotion decisions.

*Įteikta 2007-10-15*

*Pataisytas straipsnis įteiktas 2008-04-08*