

NAUDINGA, VADINASI – TEISINGA? ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO SPRENDIMŲ SUVOKIAMO TEISINGUMO PRIELAUDŲ EMPIRINĖ ANALIZĖ

Jurgita Lazauskaitė-Zabielskė

Socialinių mokslų daktarė docentė
Vilniaus universitetas
Klinikinės ir organizacinės psichologijos katedra
Universiteto g. 9/1, LT-01513 Vilnius
Tel. + 370 5 266 7605
El. paštas: jurgita.lazauskaite@fsf.vu.lt

Kelis dešimtmečius trunkantys teisingumo organizacijoje tyrimai nuosekliai rodo, kad darbuotojai sutinka su tais organizacijos ir vadovų sprendimais ir yra labiau jais patenkinti, kuriuos vertina kaip teisingus (Colquitt, Le Pine, Piccolo, Zapata, & Rich, 2012). Teigiama, kad suvoktas sprendimo, jam priimti taikomų procedūrų ir tarpasmeninio elgesio priimant sprendimus teisingumas priklauso nuo jų atitikties tam tikroms teisingumo taisyklėms (Cropanzano, Rupp, Mohler, & Schminke, 2001). Tačiau net jei vadovai laikosi teisingumo taisyklių, darbuotojai ne visada jų sprendimus vertina kaip teisingus (Cropanzano & Ambrose, 2015). Maža to, kai kurie tyrimai (Brockner & Wiesenfeld, 2005) rodo, kad darbuotojai jiems palankius sprendimus vertina kaip teisingesnius, o pirmenybę teikia toms teisingumo taisyklėms, remiantis kuriomis priimami jiems palankūs sprendimai (Gilliland & Paddock, 2005). Visgi nei toks selektyvus teisingumo taisyklių taikymas praktikoje, nei nagrinėjimas tyrimuose nėra pagrįstas nuoseklia teisingumo taisyklių ir sprendimo palankumo analize. Nėra tyrimų, kurie leistų atsakyti į tiek moksliniu, tiek taikomoju požiūriais aktualų klausimą, kokiais principais turėtų būti grįsti atskiri žmoniškųjų išteklių vertinimo sprendimai, kad darbuotojai juos vertintų kaip teisingus, ir kaip tai priklauso nuo sprendimo palankumo darbuotojui. Todėl buvo atliktas tyrimas, kuriuo siekiama nustatyti sprendimo palankumo ir teisingumo taisyklių vaidmenį formuojant darbuotojų suvokiamą veiklos vertinimo, darbo užmokesčio ir papildomo atlygio bei galimybės tobulėti sprendimų teisingumą.

Tyrimu apklausus 440 įvairių organizacijų darbuotojų nustatyta, kad jei yra priimamas darbuotojui palankus veiklos vertinimo, darbo užmokesčio, papildomo atlygio ir galimybės tobulėti sprendimas, tiek pats sprendimo rezultatas, tiek jam priimti taikytos procedūros ir tarpasmeninis sprendimą priimančio asmens elgesys darbuotojo yra vertinami kaip teisingesni. Be to, nuo sprendimo palankumo darbuotojui priklauso ir teisingumo taisyklių vaidmuo formuojant skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumą viusoje žmoniškųjų išteklių valdymo sprendimuose.

Pagrindiniai žodžiai: sprendimo palankumas, skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumas, žmoniškųjų išteklių valdymo sprendimas.

Įvadas

Teisingumo organizacijoje tyrimai rodo, kad darbuotojų sutikimas su jų atžvilgiu priimtais personalo valdymo sprendimais ir pasitenkinimas jais priklauso nuo suvokiamo tų

sprendimų teisingumo (Colquitt et al., 2012). Paprastai sutinkama, kad suvoktas sprendimo rezultato teisingumas (arba *skirstymo teisingumas*), jam priimti taikomų procedūrų teisingumas (arba *procedūros teisingumas*) ir tarpasmeninio elgesio priimant sprendimus

(arba *sąveikos teisingumas*) priklauso nuo jų atitikties tam tikriems teisingumo principams arba taisyklėms (Cropanzano et al., 2001). Tačiau net ir laikantis šių principų arba taisyklių, teisingumas organizacijoje ne visada įgyvendinamas (Cropanzano & Ambrose, 2015), o ir skirtingi atskirų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų tikslai reikalauja įgyvendinti skirtingas teisingumo taisykles (Gilliland & Paddock, 2005). Pavyzdžiui, nors atlygis už darbą priklauso nuo veiklos rezultatų, dovanos asmeninių švenčių progomis yra teikiamos arba visiems vienodos, arba atsižvelgiant į individualius darbuotojo poreikius. Maža to, kai kurie tyrimai rodo, kad darbuotojai jiems palankius sprendimus vertina kaip teisingesnius, o pirmenybę teikia toms teisingumo taisyklėms, remiantis kuriomis priimami jiems palankūs sprendimai (Brockner & Wiesenfeld, 2005). Nors kai kurie tyrėjai (pvz., Brockner & Wiesenfeld, 1996) teisingumą prilygino palankumui, o kiti (pvz., Törnblom & Vermunt, 1999) pabrėžė būtinumą juos atskirti, vis dar nesutariama, kokią svarbą darbuotojui naudingas sprendimas gali turėti jo suvokiamam sprendimo teisingumui (Ambrose, Wo, & Griffith, 2015).

Apibendrinant – nesama tyrimų, kuriais būtų vienu metu nagrinėjamas keletas skirtingų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų suvokiamas teisingumas ir aprėpti visi teisingumo tipai – skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumas, – bei visos jiems įvertinti taikomos teisingumo taisyklės ir atsižvelgiama į sprendimų palankumo vaidmenį teisingumo taisyklių svoriui bei suvoktam sprendimų teisingumui. Todėl buvo atliktas tyrimas, kuriuo siekiama nustatyti sprendimo palankumo ir teisingumo taisyklių vaidmenį formuojant darbuotojų

suvokiamą veiklos vertinimo, darbo užmokesčio ir papildomo atlygio bei galimybės tobulėti sprendimų teisingumą.

Teisingumo organizacijoje samprata

Yra išskiriami trys teisingumo organizacijoje dėmenys: skirstymo (angl. *distributive*), procedūros (angl. *procedural*) ir sąveikos (angl. *interactional*) teisingumas. Kiekvieno jų įgyvendinimas yra grindžiamas skirtingomis taisyklėmis.

Skirstymo teisingumas apibrėžiamas kaip darbuotojų gaunamų rezultatų (išteklių, atlygio, nuobaudos) suvokiamas teisingumas (Cropanzano & Greenberg, 1997). Skirstymo teisingumui vertinti gali būti taikomos trys taisyklės: įnašo, lygybės ir poreikių (Colquitt & Greenberg, 2004). *Įnašo* (angl. *equity*) taisyklė nurodo, kad darbuotojo gaunamas rezultatas turi atitikti jo įnašą į veiklą (Cropanzano & Greenberg, 1997). *Lygybės* (angl. *equality*) taisyklė sako, kad visi darbuotojai turi gauti vienodą rezultatą ar atlygį (Leventhal, 1980; Deutsch, 1975), o *poreikių* (angl. *needs*) taisyklė – kad didesniais poreikiais pasižymintys individai turėtų gauti didesnę atlygį.

Procedūros teisingumas – tai su darbu susijusiems sprendimams priimti taikomų procedūrų suvoktas teisingumas (Colquitt & Greenberg, 2004). Esama keletu procedūros teisingumo modelių (pvz., Thibaut & Walker, 1975; Leventhal, 1980), kuriuose galima išskirti tris pagrindines taisykles: nuoseklumo, tikslumo ir balso teisės. *Nuoseklumo* (angl. *consistency*) taisyklė panaši į skirstymo teisingumo taisyklę, bet nurodo ne vienodą rezultatą, o vienodą procedūrų taikymą darbuotojų ir laiko atžvilgiu (Colquitt, 2001; Leventhal, 1980). *Tikslumo* (angl. *accuracy*) taisyklė teigia, kad

sprendimų priėmimo ar išteklių paskirstymo procedūros turi būti nešališkos, pagrįstos tikslia informacija ir atitikti etikos principus (Colquitt, 2001; Leventhal, 1980) tam, kad sprendimai būtų tikslūs ir nešališki. *Balso teisės* (angl. *voice*) taisyklė apima lygį, kuriuo darbuotojams leidžiama išreikšti savo nuomonę sprendimų priėmimo metu, daryti įtaką sprendimo rezultatui, dėl jo apeliuoti (Colquitt, 2001).

Sąveikos teisingumas apima suvoktą tarpasmeninio elgesio taikant procedūras teisingumą (Bies & Moag, 1986). Bies ir Moag (1986) pateikė keturias taisykles tarpasmeninio elgesio teisingumui vertinti: atvirumo (angl. *truthfulness*), pateisinimo (angl. *justification*), pagarbos (angl. *respect*) ir tinkamumo (angl. *propriety*). Šios keturios taisyklės paprastai sujungiamos į du dėmenis: *informacinį* (angl. *informational*), kuris apima priimtų sprendimų paaiškinimą ir atvirumą, ir *tarpasmeninį* (angl. *interpersonal*), nurodantį pagarbaus ir mandagaus elgesio svarbą (Greenberg, 1993).

Žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų teisingumo prielaidos

Teisingumo organizacijoje prielaidas sudaro darbuotojų atžvilgiu priimamų sprendimų atitiktis teisingumo taisyklėms. Jei sprendimas, jam priimti taikomos procedūros ar sprendimą priėmusio asmens tarpasmeninis elgesys atitinka tam tikras teisingumo taisykles, jie yra suvokiami kaip teisingi (Cropanzano et al., 2001). Vis dėlto, net ir įgyvendinant teisingumo taisykles, teisingumas ne visada yra pasiekiamas (Cropanzano & Ambrose, 2015) būtent dėl teisingumo sąlygiškumo, apie kurį kalbėjo jau pirmieji teoretikai. Pavyzdžiui, Deutsch (1975) nu-

rodė, kad organizacijos turėtų pasirinkti ir įgyvendinti labiausiai tam tikros situacijos tikslus atitinkančias skirstymo teisingumo taisykles, o Leventhal (1976; 1980) teigė, kad individas taiko skirtingas teisingumo taisykles skirtingu metu, atsižvelgdamas į subjektyvią jų svarbą. Net ir sąveikos teisingumo taisyklės, kurios yra labiau absoliučios nei sąlyginės, kai kuriose situacijose gali tapti daugiau ar mažiau svarbios (Bies & Moag, 1986).

Taigi teisingumo taisyklių svarba teisingumo vertinimui gali skirtis, nes priklauso nuo aplinkybių ir tai, kas yra teisinga vienoje situacijoje, gali būti vertinama kaip neteisinga kitoje. Pavyzdžiui, papildomų poilsio dienų asmeninių švenčių progomis skyrimas pagal individualius poreikius, tikėtina, bus vertinamas kaip teisingas, tačiau pareigų paaukštinimas remiantis individualiais poreikiais organizacijoje sunkiai įmanomas. Todėl ir šiuolaikiniai tyrėjai pritaria situaciniam teisingumo vertinimui (Gilliland & Paddock, 2005). Tokia teisingumo taisyklių vaidmens priklausomybė nuo konteksto aiškinama keliomis priežastimis.

Pirma, teisingumo taisyklių svarba priklauso nuo situacijos tikslo. Pavyzdžiui, siekiant produktyvumo ir gerų veiklos rezultatų, svarbiausia tampa įnašo taisyklė. Situacijose, kuriose pirmiausia rūpinamasi gerais tarpasmeniniais santykiais ir solidarumu, pirmenybė bus teikiama atlygio skyrimui remiantis lygybės taisykle. Pavyzdžiui, organizacijos gali tam tikro lygmens darbuotojams suteikti vienodas dovanas. Galiausiai, situacijose, kuriose rūpinamasi asmenine darbuotojų gerove ir tobulėjimu, atlygis bus skirstomas atsižvelgiant į individualius poreikius (Deutsch, 1975).

Pavyzdžiui, organizacijos gali suteikti papildomų poilsio dienų ar vienkartinę išmoką santuokos proga. Panašiai ir procedūros teisingumo atžvilgiu didžiausias svoris teikiamas toms procedūroms, kurios kartu su skirstymo taisyklėmis padeda pasiekti norimą rezultatą. Pavyzdžiui, jei pirmenybė teikiama skirstymui pagal įnašą ar poreikius, didesnė svarba yra teikiama tikslumo taisyklei, nes atlygio ar išteklių paskirstymas remiantis darbuotojo indėliu į veiklą ar poreikiais įmanomas tik esant tiksliam darbuotojo veiklos ar poreikių vertinimui. Ir priešingai, jei atlygis ar išteklių skirstomi visiems po lygiai, tikslus vertinimas nėra būtinas (Leventhal, 1980). Galiausiai, Bies ir Moag (1986) teigimu, priešingai nei skirstymo ir procedūros teisingumo taisyklės, sąveikos teisingumo taisyklės tam tikrose situacijose taip pat gali tapti sąlyginės. Pavyzdžiui, nepagarbus viešas vadovo elgesys gali būti vertinamas kaip neteisingas, tačiau nepagarba šoko interviu metu, tikėtina, bus suvokiama kaip procedūros dalis, todėl nebus vertinama kaip neteisinga. Tarpasmeninio elgesio teisingumas gali būti mažiau svarbus tose situacijose, kuriose tarpasmeninės sąveikos galimybės yra ribotos (Gilliland & Paddock, 2005).

Antra, Leventhal (1980) teigimu, teisingumo taisyklių vaidmuo priklauso nuo jų naudos darbuotojui, todėl darbuotojai vertina tuos skirstymo būdus ir tas procedūras, kurios jiems teikia didžiausią naudą. Tam pritaria ir socialinių mainų teorijos, teigiančios, jog individai siekia maksimaliai padidinti gaudamą naudą (Cropanzano et al., 2001). Todėl darbuotojai gali teikti pirmenybę skirstymui pagal lygybės taisyklę, jei jų įnašas į veiklą yra palyginti mažas, ir skirstymui pagal įnašą taisyklę, jei jų įnašas į veiklą yra palyginti

didesnis nei kitų darbuotojų. Panašiai ir Thibaut bei Walker (1975) instrumentinio modelio teigimu, domėjimasis teisingomis procedūromis kyla iš įsitikinimo, kad jos sąlygoja palankius rezultatus. Kaip tik dėl šios priežasties darbuotojai siekia balso teisės, nes galimybė pasakyti savo nuomonę leidžia daryti įtaką rezultatui.

Trečia, sprendimo palankumas arba nauda darbuotojui dažnai yra išskiriamas kaip atskiras suvoktą teisingumą lemiantis veiksnys. Nors esama tyrimų, liudijančių nesavanaudišką darbuotojų rūpestį teisingumu (Tyler & Lind, 1992), nemažai tyrimų patvirtina, jog, priėmus darbuotojui palankų sprendimą, tiek jis, tiek jį lėmusios procedūros yra suvokiamos kaip teisingesnės nei priėmus darbuotojui nepalankų sprendimą (Brockner & Wiesenfeld, 2005; Brockner et al., 2003) ir tik tarpasmeninio elgesio teisingumas vertinamas neatsižvelgiant į sprendimo rezultato palankumą darbuotojui (Bies, 2001).

Apibendrinant – skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo įgyvendinimas įvairiuose žmoniškųjų išteklių valdymo sprendimuose yra grindžiamas teisingumo taisyklėmis, kurių svarba, tikėtina, priklauso nuo sprendimo tikslo ir galimos naudos darbuotojui. Neatsitiktinai ir tyrėjai bei pačios organizacijos skirtingus sprendimus grindžia skirtingomis teisingumo taisyklėmis. Pavyzdžiui, veiklos vertinimo sprendimai dažniausiai grindžiami darbuotojo įnašu į organizacijos veiklą taisykle (Greenberg, 1986), tiksliais ir balso teise suteikiančiomis procedūromis (Jones, Scarpello, & Bergmann, 1999), papildomo atlygio sprendimai remiasi darbuotojų poreikių vertinimu (Grover, 1991), leidžiant darbuotojams patiems pasirinkti jo rūšį (Cole & Flint, 2004), t. y.

procedūros teisingumo balso teisės taisykle, ir suteikiant darbuotojams tikslią informaciją apie papildomą atlygį, reikalingą sprendimui priimti, t. y. įgyvendinant sąveikos teisingumo informacinę taisyklę (Tremblay, Sire, & Balkin, 2000). Tačiau nesama tyrimų, kurie sistemiskai nagrinėtų pagrindinių žmogiškujų išteklių valdymo sprendimų – veiklos vertinimo, atlygio už darbą, galimybės tobulėti – suvokiamo teisingumo prielaidas ir priklausomybę nuo sprendimo palankumo darbuotojui. Esami tyrimai arba apsiriboja pavienių sprendimų ir jų teisingumo analize, pavyzdžiui, veiklos vertinimo (Erdoğan, Kraimer, & Linden, 2001) ar darbo užmokesčio (Tremblay et al., 2000), arba nagrinėja tik vieną iš teisingumo tipų, pavyzdžiui, skirstymo teisingumą (Bygren, 2004), arba apsiriboja vienos ar keleto teisingumo taisyklių analize, pavyzdžiui, procedūros teisingumas dažniausiai vertinamas pagal balso teisės taisyklę (Van den Bos & Spruijt, 2002). Be to, sprendimo palankumas ir jo vaidmuo dažniausiai vertinamas eksperimentiniais tyrimais (pvz., Brockner et al., 2003) ir nėra susijęs su realiais darbuotojo gaunamais rezultatais. Remiantis išvardytais argumentais, yra svarbu įvertinti teisingumo taisyklių svorį ir universalumą skirtinguose sprendimuose ir nustatyti, ar tas svoris ir universalumas priklauso nuo sprendimo naudos darbuotojui, taip pat įvertinti santykinę teisingumo taisyklių ir sprendimų palankumo darbuotojui svarbą jo suvokiamam sprendimų teisingumui.

Metodika

Tyrimo dalyviai

Kadangi tyrimu siekiama įvertinti keturių žmogiškujų išteklių valdymo sprendimų

teisingumą ir jo ypatumus, patogiosios atrankos būdu buvo atrinkti tie darbuotojai, kurių atžvilgiu per pastaruosius vienerius metus priimti veiklos vertinimo, darbo užmokesčio, papildomo atlygio ir galimybės tobulėti sprendimai. Iš viso tyrime dalyvavo 440 darbuotojų. 134 (30,5 proc.) tyrimo dalyviai buvo vyrai, 306 dalyvės (69,5 proc.) – moterys. Vidutinis tyrimo dalyvių amžius – 39,75 metų (SD = 12,62). 349 (79,3 proc.) tyrimo dalyviai turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 46 (10,5 proc.) – aukštąjį neuniversitetinį, 45 (10,2 proc.) – vidurinį. Tyrime dalyvavo 112 (25,5 proc.) vadovų ir 328 (74,5 proc.) pavaldūs darbuotojai. Vidutinė darbo organizacijoje trukmė – 6,06 metų (SD = 6,61).

Kintamųjų vertinimo būdai

Siekiant įvertinti ir palyginti teisingumo taisyklių vaidmenį formuojant suvoktą teisingumą skirtingose situacijose, atsižvelgiant į sprendimo palankumą pačiam darbuotojui, remiantis rekomendacijomis (Colquitt & Shaw, 2005), tyrimui buvo pasirinktas darbuotojų reakcijos į konkretų sprendimą vertinimas. Darbuotojams buvo pateikiamas sprendimo apibrėžimas, prašoma prisiminti paskutinį kartą, kai buvo vertinama veikla, priimami sprendimai dėl darbo užmokesčio, papildomo atlygio, tobulėjimo galimybių, ir nurodyti, kiek jie sutinka su pateiktais teiginiais.

Kiekvienu atveju buvo vertinamas *sprendimo palankumas* darbuotojui, prašant nurodyti:

- kaip buvo įvertinta veikla: *labai gerai, gerai, vidutiniškai, blogai, labai blogai*. Palankiam sprendimui buvo priskirtas labai geras ir geras veiklos vertinimo

rezultatas, nepalankiam – vidutiniškas, blogas ir labai blogas;

- koks sprendimas priimtas dėl darbo užmokesčio: šis *sumažintas, padidintas, išliko toks pat*. Palankiam sprendimui buvo priskirtas padidintas darbo užmokestis, nepalankiam – nepakitęs ir sumažintas;
- koks sprendimas priimtas dėl papildomo atlygio: *buvo suteiktas, nebuvo suteiktas*. Palankiam sprendimui buvo priskirtas papildomo atlygio suteikimas, nepalankiam – nesuteikimas;
- koks sprendimas priimtas dėl galimybės tobulėti: *buvo suteikta, nebuvo suteikta*. Palankiam sprendimui buvo priskirtas galimybės tobulėti suteikimas, nepalankiam – nesuteikimas.

Skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumas buvo vertinti vadinamoju tiesioginio vertinimo būdu, remiantis Colquitt ir Shaw (2005) rekomendacijomis. Tyrimo dalyvių prašoma nurodyti, kiek teisingas buvo veiklos vertinimo / darbo užmokesčio / papildomo atlygio / tobulėjimo galimybės sprendimo rezultatas / procedūros / sprendimą priėmusio asmens elgesys. Iš viso pateikta 12 teiginių (kiekvieno iš keturių sprendimų visiems trims teisingumo tipams), kurie vertinti 7 balų skale (1 – „labai neteisingas“, 7 – „labai teisingas“).

Skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo tipų taisyklėms vertinti buvo sudarytas klausimynas, kadangi, atlikus esamų teisingumo vertinimo metodikų apžvalgą ir remiantis kitų autorių analizėmis (Colquitt & Shaw, 2005), nustatyta, jog nesama metodikų, tinkamų vertinti visas teisingumo taisykles bet kuriame sprendime.

Tyrimo vertintos trys *skirstymo teisingumo taisyklės: įnašo, lygybės ir poreikių*. Kiekvienai jų įvertinti sudaryta po vieną tei-

ginį, vertinamą 7 balų skale (1 – „visiškai nesutinku“, 7 – „visiškai sutinku“). Darbuotojų buvo klausiama, kiek konkretus žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimas atitiko jų įnašą į veiklą, poreikius, ar buvo vienodas visiems darbuotojams, pavyzdžiui, „Sprendimas dėl darbo užmokesčio atitiko Jūsų indėlį į veiklą“. Iš viso pateikta 12 teiginių – kiekvieno iš keturių sprendimų visoms trims skirstymo teisingumo taisyklėms.

Tyrimo vertintos trys svarbiausios procedūros teisingumo taisyklės (Gilliland & Paddock, 2005): *nuoseklumo, tikslumo ir balso teisės*. Nuoseklumo taisyklė vertinta 4 teiginiais (pvz., „Visiems darbuotojams buvo taikomi tie patys [...] kriterijai“), tikslumo taisyklė – 11 teiginių (pvz., „Sprendimas dėl [...] buvo priimtas remiantis tikslia informacija“), balso teisės taisyklė – 8 teiginiais (pvz., „Jūs buvote įtrauktas į sprendimo dėl [...] priėmimą“). Iš viso pateikti 92 teiginiai (kiekvieno iš keturių sprendimų trims procedūros teisingumo taisyklėms), kurie vertinami 7 balų skale (1 – „visiškai nesutinku“, 7 – „visiškai sutinku“). Siekiant įvertinti procedūros teisingumo taisyklių struktūrą ir jos vienodumą kiekviename žmogiškųjų išteklių valdymo sprendime, buvo atlikta *tiriamoji faktorių analizė*, taikant *varimax* sukimo metodą. Faktorių analizė patvirtino trijų faktorių struktūrą visuose žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimuose (KMO svyruoja nuo 0,898 iki 0,939, $p < 0,01$; Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,01$; trys faktoriai paaiškina nuo 68,29 iki 76,68 proc. duomenų sklaidos). Patikrinus procedūros teisingumo taisykles vertinančių skalių patikimumą vidinio suderintumo metodu, nustatyta, kad skalės patikimos (Cronbacho α reikšmės svyruoja nuo 0,821 iki 0,964).

Sąveikos teisingumas vertintas dviem taisyklėmis (Colquitt, 2001): *informacinei taisyklei* vertinti sudaryti 7 teiginiai (pvz., „Sprendimą [...] priėmęs asmuo buvo atviras ir nuoširdus“), *tarpasmeninei taisyklei* – 5 teiginiai (pvz., „Sprendimą [...] priėmęs asmuo elgėsi mandagiai“). Iš viso pateikti 48 teiginiai (kiekvieno iš keturių sprendimų dviem sąveikos teisingumo taisyklėms), prašant juos įvertinti 7 balų skale (1 – „visiškai nesutinku“, 7 – „visiškai sutinku“). Atlikta tiriamoji faktorių analizė patvirtino dviejų faktorių struktūrą visuose žmoniškųjų išteklių valdymo sprendimuose (KMO svyruoja nuo 0,904 iki 0,925, $p < 0,01$; Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,01$; du faktoriai paaiškina nuo 74,72 iki 84,49 proc. duomenų sklaidos). Vidinio suderintumo metodu įvertinus sąveikos teisingumo taisyklės vertinančių skalių patikimumą, nustatyta, jog skalės patikimos (Cronbacho α reikšmės svyruoja nuo 0,857 iki 0,984).

Rezultatai

Siekiant įvertinti sprendimo palankumo ir skirstymo, procedūros bei sąveikos teisingumo taisyklių vaidmenį prognozuojant skirtingų žmoniškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumą, buvo sudaryti daugialypės regresinės analizės modeliai. Regresijos modeliai buvo sudaromi palaipsniui įtraukiant į modelį kintamųjų grupes ir fiksuojant determinacijos koeficiento (R^2) pokyčius. Pirmuoju žingsniu į regresijos modelį buvo įtraukti darbuotojo ypatumus nusakantys kintamieji (lytis, amžius, išsilavinimas, statusas, pareigų ėjimo trukmė, organizacijos tipas), antruoju – teisingumo taisyklės (skirstymo, procedūros arba są-

veikos), trečiuoju – sprendimo palankumas. Kadangi darbuotojo ypatumus nusakantys kintamieji nėra mūsų tyrimo objektas, taupumo sumetimais jų analizės nepateiksime. Daugialypės tiesinės regresijos tinkamumas duomenims, remiantis Čekanavičiaus ir Murausko (2004) rekomendacijomis, buvo vertinamas pagal šiuos kriterijus: Kolmogorovo ir Smirnov testą (šio testo reikšmingumo lygmens įverčiai $> 0,05$), liekamųjų paklaidų nepriklausomumą (sudarytų regresijos modelių Durbino ir Vatsono kriterijaus reikšmės svyruoja nuo 1,75 iki 2,35), multikolinearumą (šios problemos nustatyta nebuvo – VIF reikšmės < 4). Nepriklausomi kintamieji paaiškina nuo 42 iki 81 proc. priklausomų kintamųjų variacijos.

1-oje lentelėje pateikti rezultatai atskleidžia, kad skirtingų žmoniškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo teisingumą numato dvi iš trijų skirstymo teisingumo taisyklių, kurių svarba skirtinguose sprendimuose skiriasi. Veiklos vertinimo skirstymo teisingumą prognozuoja tiek įnašo, tiek poreikių taisyklės, darbo užmokesčio skirstymo teisingumą geriausiai numato įnašo taisyklė ir mažiau – poreikių taisyklė. Papildomo atlygio ir tobulėjimo galimybės skirstymo teisingumą geriausiai prognozuoja sprendimo atitiktis darbuotojų poreikiams ir mažiau – atitiktis įnašui į veiklą. Visų žmoniškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo teisingumas yra susijęs su sprendimo palankumu darbuotojui (β reikšmės svyruoja nuo 0,128 iki 0,274, $p < 0,01$) ir nepriklauso nuo teisingumo taisyklių.

2-oje lentelėje pateikti rezultatai rodo, kad visų sprendimo procedūrų teisingumą numato tikslumo ir balso teisės taisyklės, o nuoseklumo taisyklė įgyja neigiamą svorį

1 lentelė. Skirstymo teisingumo prognostiniai veiksniai

Nepriklausomi kintamieji	Veiklos vertinimo SKT		Darbo užmokesčio SKT		Papildomo atlygio SKT		Tobulėjimo galimybės SKT	
	SKT įnašas	0,311**	0,244**	0,571**	0,555**	0,155**	0,100*	0,220**
SKT lygybė	-0,043	-0,049	0,011	0,013	0,068	0,043	-0,013	-0,029
SKT poreikiai	0,396**	0,305**	0,242**	0,171**	0,725**	0,653**	0,704**	0,638**
Sprendimo palankumas	-	0,274**	-	0,176**	-	0,171**	-	0,128**
F	106,47**	98,67**	229,79**	190,36**	229,16**	183,92**	566,25**	444,19**
R ²	0,452	0,478	0,613	0,636	0,737	0,751	0,803	0,810
Δ R ²	-	0,053**	-	0,024**	-	0,14**	-	0,007**
N	436		440		249		422	

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

Paaiškinimas. SKT – skirstymo teisingumas.

2 lentelė. Procedūros teisingumo prognostiniai veiksniai

Nepriklausomi kintamieji	Veiklos vertinimo PT		Darbo užmokesčio PT		Papildomo atlygio PT		Tobulėjimo galimybės PT	
	PT nuoseklumas	-0,230**	-0,221**	-0,171**	-0,177**	-0,001	-0,031	-0,051
PT tikslumas	0,741**	0,678**	0,621**	0,624**	0,610**	0,473**	0,620**	0,564**
PT balso teisė	0,216**	0,207**	0,351**	0,314**	0,192**	0,227**	0,335**	0,179**
Sprendimo palankumas	-	0,117**	-	0,156**	-	0,340**	-	0,297**
F	228,16**	135,29**	277,18**	229,97**	101,01**	112,91**	428,59**	4 187,43**
R ²	0,613	0,623	0,657	0,679	0,555	0,651	0,756	0,802
Δ R ²	-	0,01**	-	0,023**	-	0,069**	-	0,045**
N	436		439		247		418	

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

Paaiškinimas. PT – procedūros teisingumas.

veiklos vertinimo ir darbo užmokesčio sprendimuose. Be to, visų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų suvoktas procedūros teisingumas yra susijęs su sprendimo palankumu darbuotojui (β reikšmės svyruoja nuo 0,117 iki 0,340, $p < 0,01$) ir nepriklauso nuo teisingumo taisyklių.

3-ioje lentelėje pateikiami rezultatai atskleidžia, kad didžiausią svarbą visuose sprendimuose turi informacinė sąveikos

teisingumo taisyklė. Tarpasmeninė sąveikos teisingumo taisyklė prognozuoja darbo užmokesčio, papildomo atlygio ir tobulėjimo galimybių sąveikos teisingumą. Be to, visų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų suvoktas sąveikos teisingumas priklauso nuo sprendimo palankumo darbuotojui (β reikšmės svyruoja nuo 0,117 iki 0,297, $p < 0,01$) ir nepriklauso nuo teisingumo taisyklių.

3 lentelė. *Sąveikos teisingumo prognostiniai veiksniai*

Nepriklausomi kintamieji	Veiklos vertinimo SAT		Darbo užmokesčio SAT		Papildomo atlygio SAT		Tobulėjimo galimybės SAT	
	B	p	B	p	B	p	B	p
SAT informacinė	0,554**	0,533**	0,437**	0,384**	0,913**	0,816**	0,662**	0,548**
SAT tarpasmeninė	0,117*	0,070	0,286**	0,289**	-0,180**	-0,191**	0,218**	0,117**
Sprendimo palankumas	-	0,109*	-	0,297**	-	0,214**	-	0,306**
F	180,34**	168,95**	180,34**	168,95**	211,26**	163,23**	514,94**	449,29**
R ²	0,415	0,422	0,452	0,538	0,632	0,667	0,711	0,763
Δ R ²	-	0,008*	-	0,085**	-	0,035**	-	0,052**
N	436		440		249		422	

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

Paaiškinimas. SAT – sąveikos teisingumas.

Sprendimo palankumo sąveika su skirstymo, procedūros ir sąveikos taisyklėmis, prognozuojant suvoktą teisingumą, buvo vertinta taikant daugialypės regresinės analizės metodą, naudojantis statistinio paketo SPSS funkciniu priedėliu PROCESS (Hayes & Matthes, 2009). Skirstymo, procedūros ir sąveikos teisingumo taisyklių ir sprendimo palankumo sąveikos analizė buvo atlikta kiekvienai teisingumo taisyklei atskirai, įtraukiant likusias taisykles į regresijos modelį kaip papildomus prognostinius kintamuosius.

Nustatyta, kad veiklos vertinimo sprendimuose tik lygybės taisyklė sąveikauja su sprendimo palankumu, t. y. darbuotojui pa-

lankaus sprendimo atveju lygybės taisyklė neigiamai prognozuoja suvoktą skirstymo teisingumą ($B = -0,073$, $p = 0,01$), o darbuotojui nepalankaus sprendimo lygybės taisyklė teigiamai prognozuoja skirstymo teisingumą ($B = 0,149$, $p = 0,04$).

Darbo užmokesčio sprendimų atveju, esant darbuotojui palankiam sprendimui, suvoktą skirstymo teisingumą įnašo taisyklė ($B = 0,528$, $p = 0,001$) numato geriau nei nepalankaus sprendimo atveju ($B = 0,308$, $p = 0,001$). Lygybės taisyklė yra neigiamai susijusi su suvoktu skirstymo teisingumu palankaus sprendimo atveju ($B = -0,079$, $p = 0,005$), o nepalankaus sprendimo atveju lygybės taisyklė yra teigiamai susijusi su su-

4 lentelė. *Sprendimo palankumo ir skirstymo teisingumo taisyklių sąveika prognozuojant skirstymo teisingumą*

Nepriklausomi kintamieji	Veiklos vertinimo SKT		Darbo užmokesčio SKT		Papildomo atlygio SKT		Tobulėjimo galimybės SKT	
	B	p	B	p	B	p	B	P
SKT įnašas × SP	-0,152	0,088	0,220	0,001	0,032	0,665	0,092	0,098
SKT lygybė × SP	-0,225	0,007	-0,277	0,001	0,008	0,890	-0,069	0,111
SKT poreikiai × SP	-0,176	0,076	0,131	0,056	0,067	0,392	-0,016	0,759
N	436		440		249		422	

Paaiškinimai: SKT – skirstymo teisingumas; SP – sprendimo palankumas.

voktu skirstymo teisingumu ($B = 0,198$, $p = 0,001$). Papildomo atlygio ir galimybių tobulėti sprendimuose skirstymo teisingumo taisyklių svarba nepriklauso nuo sprendimo palankumo darbuotojui.

Procedūros teisingumo taisyklių svoris priklauso nuo sprendimo palankumo papildomo atlygio ir tobulėjimo galimybių srityse (5-a lentelė). Papildomo atlygio sprendimuose tikslumo taisyklė geriau prognozuoja suvoktą procedūros teisingumą, kai priimamas darbuotojui palankus sprendimas ($B = 0,520$, $p = 0,001$), nei kai priimamas darbuotojui nepalankus sprendimas ($B = 0,293$, $p = 0,002$). Tobulėjimo galimybių sprendimuose su sprendimo palankumu sąveikauja tikslumo taisyklė. Kai priimamas darbuotojui nepalankus sprendimas, suvoktas procedūros teisingumas stipriau susijęs su tikslumo taisykle ($B =$

$0,751$, $p = 0,001$) nei priimant darbuotojui palankų sprendimą ($B = 0,563$, $p = 0,000$).

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad sąveikos teisingumo taisyklės sąveikauja su sprendimo palankumu darbuotojui prognozuojant veiklos vertinimo, darbo užmokesčio ir tobulėjimo galimybės sąveikos teisingumą (6-a lentelė).

Veiklos vertinimo sprendimuose tarpasmeninė sąveikos teisingumo taisyklė įgyja svorį darbuotojui nepalankaus sprendimo atveju ($B = 0,289$, $p = 0,016$), o priimant darbuotojui palankų sprendimą suvoktas sąveikos teisingumas nėra susijęs su tarpasmenine taisykle ($B = 0,015$, $p = 0,857$).

Darbo užmokesčio sprendimuose informacinė ir tarpasmeninė sąveikos teisingumo taisyklės įgyja svorį darbuotojui palankaus sprendimo atveju (atitinkamai $B = 0,432$, $p = 0,001$ ir $B = 0,575$, $p = 0,001$), o priimant

5 lentelė. *Sprendimo palankumo ir procedūros teisingumo taisyklių sąveika prognozuojant procedūros teisingumą*

Nepriklausomi kintamieji	Veiklos vertinimo PT		Darbo užmokesčio PT		Papildomo atlygio PT		Tobulėjimo galimybės PT	
	B	p	B	p	B	p	B	p
PT nuoseklumas × SP	-0,161	0,104	0,076	0,259	-0,025	0,767	-0,110	0,058
PT tikslumas × SP	0,046	0,647	0,111	0,147	0,227	0,010	-0,188	0,007
PT balso teisė × SP	0,073	0,359	0,109	0,056	0,149	0,067	-0,057	0,318
N	436		439		247		418	

Paaiškinimai: PT – procedūros teisingumas; SP – sprendimo palankumas.

6 lentelė. *Sprendimo palankumo ir sąveikos teisingumo taisyklių sąveika prognozuojant sąveikos teisingumą*

Nepriklausomi kintamieji	Veiklos vertinimo SAT		Darbo užmokesčio SAT		Papildomo atlygio SAT		Tobulėjimo galimybės SAT	
	B	P	B	P	B	p	B	p
SAT informacinė × SP	-0,112	0,318	0,257	0,002	0,132	0,073	-0,252	0,000
SAT tarpasmeninė × SP	-0,273	0,036	0,434	0,001	0,126	0,214	0,027	0,731
N	436		440		249		422	

Paaiškinimai: SAT – sąveikos teisingumas; SP – sprendimo palankumas.

darbuotojui nepalankų sprendimą suvoktas sąveikos teisingumas yra silpnai susijęs su informacine ($B = 0,175$, $p = 0,035$) ir nesusijęs su tarpasmenine ($B = 0,141$, $p = 0,092$) sąveikos teisingumo taisyklėmis.

Sprendimuose dėl galimybės tobulėti sprendimo palankumas sąveikauja su informacine taisykle: nepalankaus sprendimo atveju suvoktas sąveikos teisingumas yra stipriau susijęs su informacine taisykle ($B = 0,622$, $p = 0,001$) nei palankaus sprendimo atveju ($B = 0,369$, $p = 0,001$).

Rezultatų aptarimas

Paprastai sutariama, kad darbuotojo atžvilgiu priimamų sprendimų atitiktis teisingumo taisyklėms yra pagrindinės teisingumo organizacijoje prielaidos (Cropanzano et al., 2001). Visgi Colquitt ir kitų (2001) atlikta metaanalizė parodė, kad teisingumą nagrinėjančiuose tyrimuose teisingumo taisyklės paaiškina tik apie pusę suvokto teisingumo vertinimų variacijos. Šiame tyrime žmoniškųjų išteklių valdymo sprendimų atitiktis teisingumo taisyklėms paaiškina nuo 42 iki 81 proc. suvokto jų teisingumo variacijos. Colquitt ir Shaw (2005) teigimu, tai gali priklausyti nuo individo emocinės būsenos ir nuo to, kad tiesioginis teisingumo vertinimas labiau pasižymi moraliniu atspalviu nei netiesioginis, atitiktimi teisingumo taisyklėms pagrįstas teisingumo vertinimas.

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad visų žmoniškųjų išteklių valdymo sprendimų skirstymo teisingumas priklauso nuo sprendimo palankumo darbuotojui, t. y. jei darbuotojo veikla įvertinama gerai ar labai gerai, priimamas sprendimas padidinti darbo užmokestį, suteikti papildomą atlygį ar galimybę tobulėti, tokie sprendimai vertinami

kaip teisingesni. Šis rezultatas patvirtina instrumentinę skirstymo teisingumo svarbą, t. y. darbuotojai vertina tokius skirstymo būdus, kurie jiems teikia didžiausią naudą (Leventhal, 1980), ir yra linkę pervertinti savo pastangas (Erdogan et al., 2001). Gautas rezultatas yra ypač reikšmingas atsižvelgiant į tai, kad sprendimo palankumas svarbus teisingumo vertinimui neatsižvelgiant į teisingumo taisykles. Tai atitinka rezultatus tyrimų, rodančių suvokiamo veiklos vertinimo (Stoffey & Reilly, 1997), darbo užmokesčio (Folger & Konovsky, 1989), papildomo atlygio (Parker & Allen, 2001), tobulėjimo galimybių (Kuvaas, 2008) teisingumo priklausomybę nuo atitinkamo sprendimo naudingumo darbuotojui.

Tyrimu taip pat nustatyta, kad teisingumo taisyklių svarba suvoktam skirstymo teisingumui priklauso nuo sprendimo palankumo darbuotojui veiklos vertinimo ir darbo užmokesčio sprendimuose. Darbuotojui nepalankaus sprendimo atveju suvoktas skirstymo teisingumas priklauso nuo lygybės taisyklės veiklos vertinimo ir darbo užmokesčio sprendimuose, o darbuotojui palankaus sprendimo atveju įnašo ir poreikių taisyklės įgyja didesnę svarbą darbo užmokesčio sprendimuose. Geras veiklos vertinimo rezultatas suvokiamas kaip teisingesnis, kai nėra vienodas visiems darbuotojams, o įvertinus veiklą vidutiniškai, blogai ar labai blogai, pirmenybė teikiama visiems darbuotojams vienodam vertinimui. Tai gali būti aiškinama atribucijos teorija: kai darbuotojų veikla vertinama skirtingai, veiklos vertinimo rezultatas priskiriamas ne vertinimo sistemai, bet atliekamos vidinės atribucijos, todėl didėja suvoktas veiklos vertinimo teisingumas ir pasitenkinimas juo (Brockner et al., 2003). Panašiai ir

priimant sprendimą dėl darbo užmokesčio, jo didinimas suvokiamas kaip teisingesnis, kai nėra vienodas visiems darbuotojams, ir priešingai – priimant sprendimą darbo užmokesčio nekeisti arba jį mažinti, tas sprendimas suvokiamas kaip teisingesnis, jei yra toks pat visiems darbuotojams. Taigi, nepaisant kai kurių tyrimų, rodančių, kad tam tikrose situacijose vienodas darbo užmokesčio paskirstymas yra suvokiamas kaip teisingas (Folger et al., 1995, cituojama pagal Gilliland & Paddock, 2005), rezultatų, šis tyrimas atskleidė, jog vienodas darbo užmokesčio paskirstymas vertinamas kaip teisingas tik tada, kai darbo užmokestis yra mažinamas, o visiems vienodas darbo užmokesčio padidinimas vertinamas kaip mažiau teisingas. Kadangi lygybės taisyklė skatina grupės narių solidarumą ir bendradarbiavimą (Leventhal, 1980), akivaizdu, jog solidarumas tampa ypač svarbus darbuotojams nepalankiose situacijose. Darbo užmokesčio didinimo atveju svarbesnė tampa ir sprendimo atitiktis darbuotojo indėliui į veiklą bei poreikiams.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad visuose žmoniškųjų išteklių valdymo sprendimuose nuo sprendimo palankumo priklauso suvoktas procedūros teisingumas: kai priimamas darbuotojui palankus veiklos vertinimo, darbo užmokesčio ir papildomo atlygio bei tobulėjimo galimybių sprendimas, jam priimti taikomos procedūros vertinamos kaip teisingesnės. Taigi tyrimo rezultatai prisideda prie tyrimų, liudijančių vertinimo rezultato palankumo įtaką suvoktam procedūros teisingumui (pvz., Jones et al., 1999), ir patvirtina Thibaut ir Walker (1975) instrumentinį procedūros teisingumo modelį, teigiantį, jog domėjimasis teisingomis procedūromis kyla iš įsitikinimo,

kad jos sąlygoja palankius rezultatus, todėl teisingų procedūrų siekiama kaip priemonės sau palankiems sprendimams pasiekti. Šią mintį pagrindžia ir sprendimo palankumo svarba tikslumo taisyklės svoriui papildomo atlygio sprendimuose: darbuotojai teikia pirmenybę procedūrų tikslumui tada, kai priimamas jiems palankus, bet ne nepalankus sprendimas. Tobulėjimo galimybių sprendimuose yra priešingai: priimant sprendimą nesuteikti darbuotojui galimybės tobulėti, teisingesnės yra tos procedūros, kurios pagrįstos tikslia informacija. Šį rezultatą derėtų interpretuoti atsižvelgiant į sąveikos teisingumo informacinės taisyklės svorį, t. y. nepalankaus sprendimo atveju svarbus tampa sprendimo tikslumas ir tinkamas paaiškinimas darbuotojui.

Tyrimu gauta sprendimo palankumo svarba suvokiamam sprendimą priėmusio asmens elgesio teisingumui yra netikėta, nes tarpasmeninis teisingumas turėtų būti vertinamas neatsižvelgiant į gaunamus rezultatus (Bies, 2001). Tačiau esama tyrimų, rodančių darbuotojui naudingo sprendimo poveikį tam tikrus sprendimus, pavyzdžiui, dėl karjeros (Beehr, Nair, Gudanowski, & Such, 2004) ir tobulėjimo galimybių, priėmusio asmens vertinimui (Kuvaas, 2008).

Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad sąveikos teisingumo taisyklių svarba priklauso nuo sprendimo palankumo darbuotojui. Tyrimo rezultatai rodo, kad, įvertinus darbuotojo veiklą vidutiniškai ar prastai, ypač svarbus tampa pagarbus ir tinkamas tarpasmeninis elgesys, o tai atitinka esamus tyrimus (Erdogan, 2003). Tarpasmeninė ir informacinė teisingumo taisyklės įgyja svorį priimant sprendimą didinti darbo užmokestį, o priimant sprendimą darbo užmokestį sumažinti, suvoktas darbo užmo-

kesčio sąveikos teisingumas nepriklauso nei nuo tarpasmeninės, nei nuo informacinės taisyklės. Atsižvelgiant į grįžtamojo ryšio svarbą darbuotojui nepalankaus sprendimo atveju (Greenberg & McCarty, 1990), tikėtinesnis būtų priešingas rezultatas, t. y. didesnis tarpasmeninės ir informacinės taisyklių svoris darbo užmokesčio mažinimo atveju. Siekiant išsamiau jį paaiškinti, reikėtų nagrinėti, kas ir kaip priima sprendimą mažinti darbo užmokestį. Pavyzdžiui, jei darbo užmokestis mažinamas įstatymu, grįžtamojo ryšio ir tarpasmeninio elgesio teisingumo vertinimas, tikėtina, netenka prasmės. Be to, šiame tyrime nepalankiam sprendimui buvo priskirtos situacijos, kai darbo užmokestis išlieka toks pat. Tokiu atveju grįžtamojo ryšio ir tarpasmeninio elgesio teisingumo vertinimas, tikėtina, tampa mažiau svarbus. O informacinės taisyklės svarbos padidėjimas priimant sprendimą nesuteikti darbuotojui galimybės tobulėti yra logiškas, atsižvelgiant į neigiamo grįžtamojo ryšio svarbą (Wooten & Cobb, 1999).

Tyrimo ribotumai ir tolesnių tyrimų gairės. Pirma, interpretuojant tyrimo duomenis derėtų atsižvelgti į tai, kad tyrimo dalyviai atrinkti patogiosios imties būdu ir todėl rezultatų apibendrinimai turėtų būti daromi su deramu atsargumu. Antra, tyrime atskirai vertintas keleto žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų teisingumas. Praktikoje galimi atvejai, kai vieno sprendimo teisingumas turi įtakos kito sprendimo teisingumui. Kaip teigia Greenberg (1986), veiklos vertinimo rezultatais gali būti grindžiami darbo užmokesčio, mokymosi, karjeros ir kiti sprendimai. Taigi veiklos vertinimo teisingumas gali nulemti kitų sprendimų, pagrįstų veiklos vertinimo rezultatais, teisingumą, todėl reikalingi tyrimai, kurie

įvertintų tarpusavyje susijusių žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų teisingumo sąsajas. Trečia, tyrime nagrinėtas sprendimo palankumo vaidmuo teisingumo taisyklių svoriui, tačiau teisingumo taisyklių svoris gali priklausyti nuo lyties, darbo pobūdžio, statuso organizacijoje (Leventhal, 1976). Galiausiai, teisingumas nagrinėtas darbuotojo atžvilgiu, tačiau esama keleto tyrimų (pvz., Kray & Lind, 2002), rodančių, kad tam tikrais atvejais teisingumo vertinimai gali remtis kolegų patirtimi, todėl į tolesnius tyrimus vertėtų įtraukti kitų darbuotojų patirtimi pagrįstus teisingumo vertinimus.

Praktinis pritaikymas. Kadangi, kaip atskleidė tyrimas, atskirų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų teisingumo prielaidos bent iš dalies skiriasi, vadovai, priimdami konkrečius žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimus ir siekdami užtikrinti jų rezultato, proceso ir tarpasmeninio elgesio teisingumą, turėtų atkreipti dėmesį į tai, nuo kokių teisingumo taisyklių jis priklauso. Be to, svarbu turėti mintyje, kad darbuotojai vertina jiems palankius sprendimus kaip teisingesnius, neatsižvelgdami į principus, kuriais jie grįsti. Galiausiai, atkreiptinas dėmesys į tai, kad darbuotojas jam naudingo ir nenaudingo sprendimo atveju pirmenybę teikia skirtingiems teisingumo principams, todėl vadovai, siekdami, kad darbuotojai jų priimamus sprendimus vertintų kaip teisingus, turėtų atkreipti dėmesį į tai, ar priimamas darbuotojui palankus, ar nepalankus sprendimas.

Išvados

1. Priėmus darbuotojui palankų veiklos vertinimo, darbo užmokesčio, papildomo atlygio ir galimybės tobulėti sprendimą,

ties pat šio sprendimo rezultatas, tiek jam priimti taikytos procedūros ir tarpasmeninis sprendimą priimančio asmens elgesys darbuotojo yra vertinami kaip teisingesni, neatsižvelgiant į sprendimo, jo priėmimo procedūrų ir tarpasmeninio elgesio principus.

2. Nuo sprendimo palankumo darbuotojui priklauso ir teisingumo taisyklių vaidmuo formuojant skirstymo, procedūros

ir sąveikos teisingumą atskiruose žmoniškųjų išteklių valdymo sprendimuose. Skirstymo teisingumo taisyklių svarba priklauso nuo sprendimo palankumo veiklos vertinimo ir darbo užmokesčio sprendimuose, procedūros teisingumo – papildomo atlygio ir galimybės tobulėti sprendimuose, o sąveikos teisingumo – veiklos vertinimo ir darbo užmokesčio bei galimybės tobulėti sprendimuose.

LITERATŪRA

- Ambrose, M. L., Wo, D. X. H., & Griffith, M. D. (2015). Overall justice: Past, present, and future. In R. Cropanzano, M. L. Ambrose (Eds.), *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace* (pp. 109–135). Oxford: Oxford University Press.
- Beehr, T. A., Nair, V. N., Gudanowski, D. M., & Such, M. (2004). Perceptions of reasons for promotion of self and others. *Human Relations, 57* (4), 413–438. doi: 10.1177/0018726704043894.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg, R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice* (pp. 89–118). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations, 1* (1), 43–55.
- Brockner, J., Heuer, L., Magner, N., Folger, R., Umphress, E., van den Bos, K., & Siegel, P. (2003). High procedural fairness heightens the effect of outcome favorability on self-evaluations: An attributional analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 91* (1), 51–68. doi: 10.1016/S0749-5978(02)00531-9.
- Brockner, J., & Wiesenfeld, B. (2005). How, when, and why does outcome favorability interact with procedural fairness? In J. Greenberg, J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice: Fundamental Questions about Fairness in the Workplace* (pp. 525–553). Hillsdale, New Jersey: Erlbaum.
- Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin Copyright, 120* (2), 189–208. doi: 10.1037/0033-2909.120.2.189.
- Bygren, M. (2004). Pay reference standards and pay satisfaction: What do workers evaluate their pay against? *Social Science Research, 33*, 206–224. doi: 10.1016/S0049-089X(03)00045-0.
- Cole, N. D., & Flint, D. H. (2004). Perceptions of distributive and procedural justice in employee benefits: Flexible versus traditional benefit plans. *Journal of Managerial Psychology, 19* (1), 19–40. doi: 10.1108/02683940410520646.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86* (3), 386–400. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.386.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & 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. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.425.
- Colquitt, J. A., & Greenberg, J. (2004). Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science* (pp. 159–200). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2004.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2012). Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology, 97* (1), 1. doi: 10.1037/a0025208.
- Colquitt, J. A., & Shaw, J. C. (2005). How should organizational justice be measured. In J. Greenberg, J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (pp. 113–152). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2015). Organizational justice: Where we are and where we

are going. In R. Cropanzano, M. L. Ambrose (Eds.), *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace* (pp. 3–13). Oxford University Press.

Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, *12*, 317–372.

Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. In J. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management* (pp. 1–113). Amsterdam: Elsevier Science.

Čekanavičius, V. ir Murauskas, G. (2004). *Statistika ir jos taikymai II*. Vilnius: TEV.

Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, *31* (3), 137–149. doi: 10.1111/j.1540-4560.1975.tb01000.x.

Erdogan, B. (2003). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, *12* (4), 555–578. doi: 10.1016/S1053-4822(02)00070-0.

Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). Procedural justice as a two-dimensional construct: An examination in the performance appraisal context. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *37* (2), 205–222. doi: 10.1177/0021886301372004.

Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, *32* (1), 115–130. doi: 10.2307/256422.

Gilliland, S. W., & Paddock, L. (2005). Organizational justice across human resource management decisions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, *20*, 149–175. doi: 10.1002/0470029307.ch4.

Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, *71* (2), 340–342. doi: 10.1037/0021-9010.71.2.340.

Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *54* (1), 81–103. doi:10.1006/obhd.1993.1004.

Greenberg, J., & McCarty, C. (1990). The interpersonal aspects of procedural justice: A new perspective on pay fairness. *Labor Law Journal*, *41* (8), 580–586.

Grover, S. L. (1991). Predicting the perceived fairness of parental leave policies. *Journal of Applied Psychology*, *76* (2), 247–255. doi: 10.1037/0021-9010.76.2.247.

Hayes, A. F., & Matthes, J. (2009). Computational procedures for probing interactions in OLS and logistic regression: SPSS and SAS implementations. *Behavior Research Methods*, *41* (3), 924–936. doi:10.3758/BRM.41.3.924.

Jones, F. F., Scarpello, V., & Bergmann, T. (1999). Pay procedures – what makes them fair? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *72* (2), 129–145. doi: 10.1348/096317999166554.

Kray, L. J., & Lind, E. A. (2002). The injustices of others: Social reports and the integration of others' experiences in organizational justice judgments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *89* (1), 906–924.

Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee–organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies*, *45* (1), 1–25. doi: 10.1111/j.1467-6486.2007.00710.x.

Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. *Advances in Experimental Social Psychology*, *9*, 91–131.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with Equity Theory? In *Social Exchange* (pp. 27–55). Springer US.

Parker, L., & Allen, T. D. (2001). Work/family benefits: Variables related to employees' fairness perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, *58* (3), 453–468. doi: 10.1006/jvbe.2000.1773.

Stoffey, R. W., & Reilly, R. R. (1997). Training appraisees to participate in appraisal: Effects on appraisers and appraisees. *Journal of Business and Psychology*, *12* (2), 219–239. doi: 10.1023/A:1025026303119.

Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum Associates.

Törnblom, K. Y., & Vermunt, R. (1999). An integrative perspective on social justice: Distributive and procedural fairness evaluations of positive and negative outcome allocations. *Social Justice Research*, *12* (1), 39–64. doi:10.1023/A: 1023226307252.

Tremblay, M., Sire, B., & Balkin, D. B. (2000). The role of organizational justice in pay and employee benefit satisfaction, and its effects on work attitudes.

Group & Organization Management, 25 (3), 269–290. doi: 10.1177/1059601100253004.

Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115–191. doi: 10.1016/S0065-2601(08)60283-X.

Van den Bos K., & Spruijt, N. (2002). Appropriateness of decisions as a moderator of the psychology

of voice. *European Journal of Social Psychology*, 32, 57–72. doi: 10.1002/ejsp.61.

Wooten, K. C., & Cobb, A. T. (1999). Career development and organizational justice: Practice and research implications. *Human Resource Development Quarterly*, 10 (2), 173–179. doi: 10.1002/hrdq.3920100207.

DOES FAVORABLE MEAN FAIR? AN EMPIRICAL ANALYSIS OF THE FAIRNESS OF HRM DECISIONS

Jurgita Lazauskaitė-Zabielskė

S u m m a r y

Several decades of organizational justice research consistently show that employees accept the decisions made by organizations and authorities and are satisfied with them when they perceive those decisions to be fair (Colquitt et al., 2012). It is usually agreed that perceived fairness of decision outcomes (or distributive justice), decision making procedures (or procedural justice), and the behavior of decision makers (or interactional justice) depend on their correspondence with certain justice principles or rules (Cropanzano et al., 2001). However, even strict adherence to justice rules does not always help to attain fairness, and different goals of various HRM decisions require the application of different justice rules (Cropanzano & Ambrose, 2015). Moreover, some studies show that the fairness of employee judgments are based on those justice rules that allow to attain favorable results (Brockner & Wiesenfeld, 2005). However, such a selective application of justice rules is more intuitive than based on careful investigation. A systematic investigation is needed to determine the relative importance or weight of justice rules in various HRM decisions and how it depends on decision favorability. Therefore, the study was conducted with the aim to analyze the role of decision favorability and justice rules in determining perceived fairness across HRM decisions of performance appraisal, pay, benefits and opportunity to develop.

440 employees were surveyed. Thirty percent of the respondents were male, seventy percent were female. The average age of respondents was 39.75 years, with 6.06 years of tenure in the organization.

25.5 percent of study participants were middle-level managers and 74.5 percent were subordinates.

The results of the study reveal that decision favorability predicts the perceived justice of HRM decision outcomes, decision-making procedures and decision makers above and beyond fairness rules. When a favorable decision is made, the decision-making procedures, interpersonal treatment and the decisions themselves are perceived to be fairer. This result applies to all decisions investigated. Moreover, decision favorability also determines the weight of justice rules in predicting distributive, procedural and interactional justice of HRM decisions. An unfavorable performance appraisal decision is perceived to be fairer when it is equal for all employees, but not when it is favorable. Furthermore, an unfavorable pay decision is perceived to be fairer when it is equal and less equitable, while pay raise is perceived as fairer when it is equitable and not equal to other employees; also, when the decision maker provides all information and behaves properly. In addition, when an employee is awarded with benefits, fairness of procedures is based on their accuracy. Finally, when an employee is deprived of the opportunity to develop, decision making procedures are evaluated as fairer when they are accurate and the decision maker provides explanation. On the contrary, when an employee is awarded with an opportunity to develop, the accuracy of procedures and the explanation of a decision become less important for fairness judgements.

Keywords: decision favourability, distributive, procedural, and interactional justice, human resource management decision.

Iteikta 2017-01-12