

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSTETO
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETO
VADYBOS KATEDRA**

**INA ZENEVIČ
VEIKLOS AUDITO MAGISTRANTŪROS
STUDIJŲ PROGRAMA**

**SUVOKIAMO NETEISINGUMO IR NEPRODUKTYVAUS
ELGESIO DARBE ANALIZĖ**

Magistro baigiamasis darbas

**Darbo vadovas:
lek. D. Račelytė**

Vilnius, 2011

**MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY
FACULTY OF POLITICS AND MANAGEMENT
DEPARTMENT OF MANAGEMENT**

**INA ZENEVIČ
AUDIT ACTIVITY MASTER
STUDY PROGRAM**

**ANALYSIS OF COMPREHENSIBLE IMPROPER AND
INEFFICIENT BEHAVIOR IN THE WORKPLACE**

Master work

**Supervisor
lek. D. Račelytė**

Vilnius, 2011

TURINYS

| | |
|--|----|
| ĮVADAS..... | 2 |
| 1. NETEISINGUMO REIŠKINYS DARBE..... | 3 |
| Neteisingumo darbe sąvoka..... | 3 |
| Veiksniai, darantys įtaką skirstymo teisingumo vertinimams..... | 5 |
| 2. NEPRODUKTYVUS ELGESYS DARBE..... | 7 |
| Neproduktyvaus elgesio darbe sąvoka..... | 7 |
| Darbo efektyvumo didinimo veiksniai..... | 9 |
| Organizacinis teisingumas ir neproduktyvus elgesys darbe..... | 11 |
| Agresija darbovietėje..... | 14 |
| 3.SUVOKIAMO NETEISINGUMO IR NEPRODYKTUVAUS ELGESIO DARBE KIEKYBINIS TYRIMAS..... | 21 |
| Tyrimo metodika..... | 21 |
| Tyrimo rezultatai ir jų analizė..... | 23 |
| IŠVADOS..... | 62 |
| PASIŪLYMAI..... | 62 |
| LITERATŪRA..... | 64 |
| ANOTACIJA..... | 69 |
| ANNOTATION..... | 69 |
| SANTRAUKA..... | 69 |
| SUMMARY..... | 71 |
| PRIEDAI: | |
| Priedas Nr.1: Anketa skirta pavaldiniams | |
| Priedas Nr.2: Anketa skirta vadovams | |

Išvadas

Pastaraisiais dešimtmečiais teisingumo ir produktyvaus elgesio darbe sąvokos bei jų padariniai buvo aiškinamaisiais kintamaisiais organizaciniuose tyrimuose.

Daugelyje Lietuvos įmonėse personalo valdymo funkcijai keliamas tikslas – aprūpinti įmonę reikiamu kiekiu pageidaujamos sudėties darbuotojų. Į pavaldinius žiūrima kaip į darbo jėgą. Jie praktiškai nieko pakeisti negali ir patys per daug nereikalauja, bijodami prarasti darbą.

Iš pavaldinių reikalaujama gerai atlikti darbą, atlikti nurodytas užduotis. Darbuotojai gali prarasti dalį savo uždarbio už tai, kad neįvykdė iškeltų užduočių arba vykdydami pažeidė darbo taisykles (I.Bakanauskienė, 2006). Pavaldiniai dažniausiai su organizacijos vadovais dėl priimamų sprendimų, kurie jiems atrodo neteisingi ir buvo priimami neatsižvelgiant į jų padėtį, ginčytis neturi noro, kadangi bijo pasekmių, kurias gali sulaukti po konflikto.

Daugumoje Lietuvos organizacijose, vyrauja nuostata, kad sprendimų priėmimas – organizacijos vadovų reikalas. Jie yra atsakingi už organizacijos iškeltus tikslus, jų pasiekimo būdus, todėl ir turi nuspręsti, koks sprendimas yra geriausias. Darbuotojų nuomonė yra mažai išklausoma bei nėra vertinama, kadangi vyrauja nuostata, kad pavaldinys turi atlikti tik iškeltas užduotis, o dalyvauti sprendimų priėmime yra valdžios reikalas. Dažniausiai iškyla organizacijoje neteisingumo bei neproduktyvumo problemos.

Lietuvoje yra nedaug atliktų tyrimų, kurie būtų orientuoti į neteisingumo bei neproduktyvaus elgesio darbe problemas. Atliekamu tyrimu bus siekiama nustatyti, kokie daugiausia darbo pažeidimai daromi organizacijoje, kokią įtaką turi neteisingumo ir neproduktyvaus elgesio problemos organizacijose.

Tyrimo tikslas – tyrimo tikslas yra išanalizuoti organizacijos darbuotojų suvokiamą neteisingumą ir neproduktyvų elgesį darbe bei išsiaiškinti jų sąsajas.

Uždaviniai:

- Palyginti pavaldinių ir vadovų neproduktyvaus elgesio darbe lygį.
- Nustatyti neteisingumo ir neefektyvaus darbo ryšį.
- Palyginti pavaldinių ir vadovų suvokiamo neteisingumo darbe lygį.
- Pateikti siūlymus, kaip būtų galima sumažinti neteisingumo problemą organizacijoje.

Tyrime yra išskiriamos hipotezės:

- Organizacijai yra būdingos skirstomojo teisingumo problemos bei su tuo susijęs neproduktyvaus elgesio problemos.
- Pavaldiniai, kurie pažeidinėja darbo taisykles, stengiasi daryti tokius pažeidimus, kur yra sunku nustatyti kaltininką. Dauguma organizacijos vadovų nepastebi savo pavaldinių daromų pažeidimų.
- Tarp procedūrinio teisingumo ir piktnaudžiaujamo elgesio darbe yra stiprus teigiamas ryšys.

Pasirinktas tyrimo objektas yra privati įmonė, esanti Vilniuje, kuri teikia saugos paslaugas. Tyrime bus apimti darbuotojai pagal veiklos sritis. Siekiama į tyrimo imtį įtraukti įmonės vadovus bei fizinės apsaugos darbuotojus.

Mokslinėje literatūroje yra daug pateikiamų apibrėžimų, apibūdinančių teisingumo ir produktyvumo sąvokas. Užsienio mokslo literatūroje yra aprašytų tyrimų, kurie analizuoja produktyvų darbą, rezultatai atskleidžia priežastis, sukeliančias neproduktyvų elgesį darbe, bet Lietuvoje vien jais remtis būtų sudėtinga, kadangi skiriasi šalies tautybių požiūriai, vertybės, kultūra, visuomeninės normos ir kt.

1.NETEISINGUMO REIŠKINYS DARBE

1.1. Neteisingumo darbe sąvoka

Teisingumas – tai tam tikras principas, kuris yra skirtas reguliuoti žmonių tarpusavio santykius jų nesutarimo atveju (A.Laurinavičius, 2002). Kiekvienoje organizacijoje kyla nesutarimų tarp darbuotojų, kuriuos būtina spręsti, kadangi santykiai darbe lemia darbo produktyvumą. Organizacinis teisingumas apibūdina asmenų (arba grupių) teisingo organizacijos elgesio supratimą ir jų reakciją, išreikštą elgesiu, į tokius suvokimus (James,1993). Organizacinis teisingumas nusako suvokiamą organizacijos elgesio su darbuotojais teisingumą ir susideda iš trijų aspektų (Colquitt et. al, 2001):

- Skirstymo
- Procedūros
- Sąveikos teisingumo

Skirstymo teisingumas siejamas su rezultatais, kuriuos gauna darbuotojai, sąžiningumu, o procedūros teisingumas apibūdina priemonių, naudojamų nustatyti tuos rezultatus, sąžiningumą. Pastarasis išreiškiamas susirūpinimu dėl darbuotojo dalyvavimo, derinimosi, nešališkumo, ir racionalumo (Folger and Konovsky, 1989; Cropanzo and Greenberg, 1997). Skirstymo ir procedūros teisingumas turi svarbų poveikį organizacijos vykdomai politikai.

Nustatyta, kad tiek skirstymo, tiek procedūros teisingumas yra susiję su darbuotojo nuostatomis ir poelgiais darbo atžvilgiu (Greenberg, 1990). Užsienio autoriai, Folgeris ir Konovsky (1989) nurodė, kad skirstymo teisingumas yra stipriau susijęs su pasitenkinimu darbo užmokesčiu nei procedūros teisingumas, o procedūros teisingumas yra stipriau susijęs su organizaciniu įsipareigojimu ir pasitikėjimu vadovu nei skirstymo teisingumas. Literatūroje rasti duomenys rodo, kad skirstymo teisingumas yra labiau susijęs su organizacijų įvertinimu ir darbuotojų įnašu (Lind and Tyler, 1998). Taip pat atrodo, kad kai žmonės gauna nepalankius rezultatus, neigiamas poveikis ir elgesio pasėkmės sušvelnėja pritaikius procedūros teisingumą (Brockner et al., 1997; Schaubroeck et al., 1994). Tiek skirstymo, tiek procedūros teisingumas daro didelį poveikį darbuotojų elgesiui, tačiau būtina žinoti, kada galima teisingumą pritaikyti, kadangi klaidingas įgyvendinimas gali sukelti organizacijos darbuotojų pasipriešinimą.

Organizacijos vadovui tenka priimti svarbius sprendimus, kurie padėtų išspręsti kylančias problemas. Sprendimai turi būti teisingi, kadangi jie turi svarbią reikšmę tiek organizacijos darbuotojams, tiek pačiai organizacijai. Priimant sprendimus, būtina išsiaiškinti teisingumo sąvoką, kadangi teisingumo principai visuomenėje yra pradinio susitarimo objektai. Jie priimami tam, kad jais galima būtų vadovautis bendradarbiaujant, jie turėtų reguliuoti visus kitus susitarimus.

Skirstymo teisingumas nagrinėja darbuotojų gaunamų rezultatų suvokiamą teisingumą. Procedūros teisingumas yra apibrėžiamas kaip suvoktas procedūrų, taikomų su darbu susijusiems sprendimams priimti, teisingumas. Sąveikos teisingumas yra apibrėžiamas kaip suvoktas tarpasmeninio elgesio taikant procedūras teisingumas (Colquitt et. al, 2001). Skirstymo ir sąveikos teisingumas turi svarbų poveikį organizacijos darbuotojams.

Užsienio autoriai palygina skirtumus procedūros ir skirstymo teisingumo įvairiose kultūrose. Skirtumai tarp atlygio paskirstymo preferencijų gali padėti paaiškinti, kodėl kultūros kartais skiriasi pasaulinių sąvokų – procedūros ir skirstymo teisingumo poveikiais, bet šios pasaulinės sąvokos, be atlygio paskirstymo preferencijų, yra paveiktos ir kitų veiksnių (John Wiley & Sons, Ltd, 2001). Yoonas (1996) įrodinėjo, kad kai kultūros vertybės ir socialinės normos pabrėžia kolektyvinę gerovę ir socialinę harmoniją, jos paveikia sąžiningumą arba teisingumo principus lygybės normų, remiančių procedūrinį teisingumą, naudai. Priešingai, Yoono (1996) tyrimai nustatė, kad tarp korėjiečių darbuotojų procedūros teisingumas buvo labiau susijęs su pasitenkinimu darbu, nei skirstymo teisingumas. Panašiai, Leungas ir kt. (1996) nustatė stipresnius procedūros teisingumo poveikius, susijusius su skirstymo teisingumo poveikiais, pasitenkinimui darbu bendrosiose įmonėse Kinijoje. Jie įspėjo dėl Amerikoje atsiradusių teisingumo teorijų apie organizacinį teisingumą pritaikymo įvairiose kultūrose. Tačiau nėra tiesioginių įrodymų, kad organizacinio teisingumo poveikis darbuotojų reakcijoms įvairiose kultūrose yra skirtingas.

Pillai'us ir kt. (1999) išsiaiškino, kad procedūros ir skirstymo teisingumas turėjo reikšmingus ir vienodai stiprius poveikius pasitenkinimui darbu įvairiose darbuotojų imtyse iš Australijos, Kolumbijos, Indijos, Jordanijos, Saudo Arabijos ir Jungtinių Valstijų. Iš savo tyrimo apie procedūros teisingumo poveikį darbuotojų darbo rezultatams imties, sudarytos iš amerikiečių ir lietuvių inžinierių ir vadybininkų, Pearce'as ir kt (1998) išsiaiškino, kad abiejose imtyse procedūros teisingumas vienodai susijęs su organizaciniais įsipareigojimais ir pasitikėjimu bendradarbiais.

Teisingumas yra svarbus ne tik teoriniu požiūriu, bet ir praktiniu. Taikant teisingumo kriterijų gali būti įvertinti visi asmeniniai ir grupiniai santykiai, kas yra svarbu darbe. Vertinimo pobūdis gali nulemti tų santykių plėtrą, kas turi didelę reikšmę darbo efektyvumui.

Teisingumas darbe yra dažniausiai prisimenamas tada, kai jis yra pažeidžiamas. Kada vadovo sprendimas nėra teisingas darbuotojų atžvilgiu, kada kyla konfliktai tarp pavaldinių ir vadovų, vadovų ir vadovų, ir jų pašalinimui yra priimamas neteisingas sprendimas, kada yra neteisingai įvertinamas darbuotojo darbas.

Teisingumas labiau rūpi tiems, kurie vykstant socialiniams mainams patenka į mažiau palankias sąlygas. Tačiau ir nesant konfliktų teisingumas yra visų stabilių ir subjektyviai priimtinių socialinių santykių dalis, pasireiškianti taisyklių, dėl kurių nekyla prieštaravimų, pavidalu.

Remiantis socialine mainų teorija, kurioje teigiama, kad žmonės visų pirma siekia naudos sau, o grupės ar visuomenės nariais tampa todėl, kad tai yra naudinga. Siekdamas bendradarbiauti žmogus turi save vienaip ar kitaip apriboti, netgi vykstant deryboms, kiekviena šalis svyruoja tarp noro gauti sau kuo daugiau naudos ir noro išlaikyti pakankamai gerus santykius (Tyler, 1990).

Įvairių kultūrų psichologinis tyrimas patvirtina, kad žmonės išlaiko su asmenybe susijusias savybes (tokias, kaip saviefektyvumas ir savigarba) būdais, kurie yra labai glaudžiau susiję su jų santykiais ir reputacija socialinėse grupėse, kuriems jie priklauso (Bond and Hwang, 1992; Hofstede, 1980, 1991; Triandis et al., 1990). Markus ir Kitayama (1991) pastebėjo, kad vakariečiai apskritai turi savo „nepriklausomą nuomonę“, kuri pabrėžia individualumą, unikalumą, vidines asmenų savybes, o azijiečiai laikosi „tarpusavyje priklausomos nuomonės“, kuri pabrėžia ryšį, socialinį kontekstą, ir santykius.

Organizacijoje, priimant sprendimus, visų pirma atsižvelgiama, kad sprendimas būtų naudingas priimančiam sprendimus asmeniui, bet siekiant užkirsti kelią kylančiam neteisingumui ir konfliktui, stengiamasi save apriboti, kad išliktų abipusis bendradarbiavimas, kadangi jis yra naudingas abiem šalis.

Remiantis atliktais eksperimentais, galima teigti, jog žmonės, subjektyviai vertindami teisingumą, yra egocentriškai šališki (Grienberger, Rutte, van Knippenberg, 1997). Pranašumą įgavusi šalis ginčo sprendimo rezultatus vertins kaip labiau teisingus, o pralaimėjusi šalis – kaip mažiau teisingus. Todėl organizacijoje ir kyla neteisingumo problemos, kadangi kiekvienas asmuo stengiasi priimdamas sprendimus, kad jie būtų naudingi jam, bet siekia išlaikyti bendradarbiavimo santykius. Kilus konfliktui, pranašumą įgavusi šalis sprendimą vertina teisingą (Hegtvendt, Killian, 1999). Remiantis išdėstyta teorine dalimi, galima teigti, kad organizacija priima sprendimus, kurie yra jai naudingi, tačiau nenorėdama sulaukti darbuotojų nepasitenkinimo, siekia išlaikyti bendradarbiavimo santykius.

1.2. Veiksniai, darantys įtaką skirstymo teisingumo vertinimams

Teisingumo vertinimai priklauso nuo skirstymo taisyklių, tai yra nuo to, kokios skirstymo taisyklės taikomos. Kiekvienoje organizacijoje yra priimtinos tam tikros skirstymo taisyklės, tačiau dažniausiai yra taikoma skirstymo pagal nuopelnus taisyklė, t.y. tinkamai pasielgęs žmogus turi būti apdovanotas, o netinkamai – nubaustas (Wagstaff, 1997). Sprendimams dėl to, kas teisinga, įtakos turi labai daug įvairių veiksnių, kurios nulemia tai, koks sprendimas – ar labiau asmeniškai naudingas, ar visuotinai pripažįstamas teisingu – bus priimtas.

Vienas tokių veiksnių yra sprendimo svarba. Jeigu sprendimas gali nulemti labai daug ir ginčo objektas yra gyvybiškai svarbus, teisingumo vertinimai tampa mažiau svarbūs, žmogus būna suinteresuotas tik asmenine

nauda (Tyler, 1990). Organizacijoje priimant sprendimus, kurie yra susiję su tolesne organizacijos veikla, visų pirma atsižvelgiama į asmeninę naudą, o po to į pavaldinių naudą.

Teisingumo kriterijaus taikymas taip pat priklauso nuo to, su kuo palaikomi santykiai (Tyler, 2000). Galima daryti prielaidą, kad darbe priimami sprendimai bus palankesni tiems asmenims, su kuriais nenorima nutraukti darbo santykių, kadangi jie turi didelę įtaką organizacijai. Teisingumas tampa mažiau svarbus santykiams su tais darbuotojais, kurie turi mažiau įtakos organizacijos veiklai.

Teisingumo taisyklės taikomos tais atvejais, kai tikimasi ateityje bent minimaliai bendradarbiauti (Tyler, 1990). Būtinybė bendradarbiauti numato tai, jog turi būti tam tikros bendradarbiavimo taisyklės ir tam tikras susitarimas dėl jų. Kilus konfliktui darbe tarp vadovo ir pavaldinio, arba tarp vadovo ir vadovo, arba tarp pavaldinio ir pavaldinio, bus siekama konfliktą išspręsti bendru susitarimu, kadangi abi šalys bendradarbiauja tarpusavyje ir jiems reikės bendradarbiauti ateityje.

Literatūroje vienas iš veiksnių teisingumo sprendimams yra išskiriamas anonimiškumas. Viešumo ir anonimiškumo buvimas skatina žmogų labiau vadovautis teisingumo samprata (Suslavičius, Valickas, 1999). Galima daryti prielaidą, kad vadovai siekdami pavaldinių palankumo ir teigiamo vertinimo linkę pabrėžti nesavanaudiškus savo veiklos motyvus. Tuo tarpu anonimiškumas sudaro sąlygas, priimant sprendimus, vadovautis asmeninės naudos principu.

Teisingumo vertinimams įtakos turi ir asmeninės savybės, vertybės, normos (Maers, 2000). Darbe priimamiems sprendimams, poveikį turi asmens priimančio sprendimus nustatyti prioritetai, elgesio taisyklės bei jo asmeninės savybės. Kiekvienoje organizacijoje požiūris į teisingumą gali būti skirtingas. Vieno vadovo priimami sprendimai gali būti orientuoti į asmeninę naudą, kito į pavaldinių padėties gerinimą.

Organizacijose esant skirstymo ar konfliktinei situacijai egzistuoja ne tik su skirstymu susijusios pripažįstamos darbuotojų normos, tačiau ir tam tikra bendra samprata to, kas yra teisinga procedūra, padedanti priimti teisingą sprendimą.

T.R.Tyleris (2000) teigia, kad galima išskirti septynis, aštuonis ar daugiau veiksnių, darančių įtaką suvokiamam procedūrų teisingumui, tačiau autorius išskiria keturis pagrindinius:

- Galimybė dalyvauti priimant sprendimą ir jį paveikti (balso efektas) – kuo daugiau galimybių darbuotojai turi teisę pareikšti savo nuomonę dėl priimamo sprendimo ir aktyviai dalyvauti jo beieškant, sprendimas bus suvokiamas kaip teisingesnis. Tačiau galimybė pareikšti savo argumentus ir balsas efektas palankiai veikia suvokiamą procedūrų teisingumą ir tais atvejais, kai darbuotojai suvokia, jog jų argumentai nedaro įtakos sprendimui. Darbuotojui galimybė pareikšti savo nuomonę savaime yra vertybė. Sakydamas savo nuomonę jis turi galimybę patvirtinti savo statusą, jaučia, kad dalyvauja organizacijos veikloje ir jaučiasi jos dalyvis.
- Forumo, trečiosios šalies neutralitetas – kilus konfliktui darbe, tiek tarp pavaldinio ir vadovo, vadovo ir vadovo, pavaldinio ir pavaldinio, šalys nėra linkusios suteikti teisę spręsti ginčą kam nors pašaliniam, tačiau,

kai nepavyksta susitarti, o sprendimas turi būti priimtas, dažnai kreipiamasi trečiosios šalies pagalbos. Tokiu atveju, sprendimo teisingumas priklauso nuo trečiosios šalies elgesio, normų, vertybių suvokimo.

- Ginčą sprendžiančios šalies patikimumas, pasitikėjimas ja – trečiosios šalies, sprendžiančios ginčą darbe, savybės, kurios turi įtakos jų priimamų sprendimų teisingumo vertinimui: rodoma pagarba, mandagumas, etiškumas, pastangos teisingai išspręsti konfliktą. Šios savybės parodo trečiosios šalies patikimumą, ar galima ja pasitikėti, kad sprendimas bus priimtas remiantis teisingumo principu. Rodoma pagarba darbuotojui rodo, jog jis yra palaikomas ir priimant sprendimą nebus palaikoma tik viena šalis.
- Autoriteto rodoma pagarba žmogui – daugelis veiksmų, turinčių įtakos sprendimo teisingumo vertinimui, yra susiję su nuostatomis sprendimą priimančių asmenų atžvilgiu, jų subjektyvių savybių ir veiksmų vertinimu (Valickas, 2001). Kuo autoriteto vertinimas palankesnis, tuo jo sprendimas bus įvertintas kaip teisingesnis. Darbuotojai vertina galimybę pareikšti nuomonę, jeigu tiki, kad autoritetas yra susidomėjęs ir išklauso jų argumentus. Sprendimai apie tai, kaip sprendimus priimančias asmenis stengiasi būti teisingi, irgi yra svarbus veiksnys vertinant teisingumą (Tyler, 1990). Kada autoritetas yra suvokiamas kaip besistengiantis teisingai spręsti situacijas, atsiranda ilgalaikis pasitikėjimas autoritetu.

Išvadas galima daryti taip pat remiantis ginčą sprendžiančios šalies veiksmais. Jeigu išnagrinėjama ne visa informacija, o tik iš dalies, nemandoma surinkti ir pasverti visus faktus, tokiu atveju ginčą sprendžiantis asmuo bus suvokiamas kaip mažiau teisingas. Tokiu atveju konfliktas darbe bus ne išspręstas, tačiau gali dar labiau išsiplėsti, gali kilti darbuotojų pasipriešinimas autoritetui.

2. NEPRODUKTYVUS ELGESYS DARBE

2.1. Neproduktyvaus elgesio darbe sąvoka

Sąvoka kontraproduktyvi darbinė elgsena (darbinė elgsena, kurios rezultatai priešingi, nei tikėtasi arba CWB) apibūdina organizacijos narių elgesį, kuris prieštarauja teisėtiems organizacijos interesams (Sackett, 2002). Ryšys tarp suvokto neteisingumo ir CWB buvo patvirtintas (Bennett & Robinson, 2003), tačiau mažai yra žinoma apie tai, ar skirtingi teisingumo tipai gali daugiau ar mažiau pranašauti įvairių tipų CWB.

Nustatyta, kad iki 75% darbuotojų įsitraukia į tokias veiklas, kaip vagystė, sabotazas, nepateisinamos pravaikštos, ir vandalizmas (Harper, 1990; McGurn, 1988), ir toks elgsens brangiai atsieina.

Neproduktyvus elgsens mažina organizacijos siekiamą pelną, tikslai nėra pasiekiami, kokių norima pasiekti. Neproduktyvus elgsens darbe gali būti kaip vienas iš darbuotojų pasipriešinimo priemonių priimtiems valdžios sprendimams, jeigu jie yra nepalankūs pavaldiniams bei yra priimti remiantis savanaudiškumo principu.

Neproduktyvų elgesį galima skirti į individualų, kada atskiras organizacijos darbuotojas piktybiškai pažeidinėja nustatytas darbo taisykles, nesilaiko darbo drausmės reikalavimų. Lokalinis – neproduktyvų elgesį sukelia tam tikras skyrius organizacijos, siekdami pasipriešinti nustatytoms taisyklėms, priimtiems

sprendimams, kurie, jų atžvilgiu, nėra teisingi. Visuomeninis – visi organizacijos nariai, tiek vadovai ir pavaldiniai pažeidinėja darbo drausmę, siekdami pakeisti organizacijos nustatytus tikslus bei darbo pobūdį.

Galima teigti, kad neproduktyvus elgesys darbe – darbuotojų elgesys, kuris prieštarauja nustatytoms organizacijoje taisyklėms, nėra drausmingas, nuolat yra pažeidžiama piktybiškai nustatyta įmonėje darbo tvarka, skatina darbo neefektyvumą, konfliktus tiek tarp pavaldinių ir pavaldinių, vadovų ir vadovų, vadovų ir pavaldinių.

Remiantis atliktais tyrimais „Darbuotojų motyvavimo metodų efektyvumo tyrimas“ galima išskirti du veiksnys, dėl kurių darbuotojai stengiasi gerai dirbti.

Pirmasis veiksnys yra darbo rezultatai darantys tiesioginę įtaką darbo užmokesčiui. Produktyvus darbuotojo elgesys priklauso nuo darbo kokybės reikalavimų. Jeigu darbas bus kokybiškas darbuotojas turės didesnę atlyginimą, jeigu darbo kokybė neatitiks keliamų reikalavimų darbo užmokestis bus žymiai mažesnis. Šiuo atveju darbuotojas turi paskatinimą produktyviam elgesiui darbe.

Antrasis veiksnys, dėl kurio darbuotojai stengiasi gerai dirbti, yra dorovinis imperatyvas, t.y. vidinė nuostata, kad bet kurį darbą reikia atlikti gerai. Šiuo atveju produktyvus elgesys darbe priklauso nuo pačių darbuotojų vidinių nuostatų. Darbuotojas, kurio vertybė yra visada gerai atlikti jam paskirtą darbą, siekti organizacijos nustatytų tikslų, nepažeidinėti nustatytų taisyklių, skatina produktyvų elgesį darbe. Priešingu atveju, kai darbuotojas piktybiškai neatlieka jam paskirtų užduočių, nėra suinteresuotas darbo kokybe bei organizacijos siekiamų tikslų, jo elgesys tik skatins neproduktyvų elgesį darbe.

Atliktuose tyrimuose buvo atkreiptas dėmesys į dar vieną veiksni, kuris buvo atsiradęs antrajame tyrimo etape, dėl kurio darbuotojai stengėsi skatinti produktyvų elgesį darbe. Darbuotojai, kurie tapo įmonės akcijų savininkais, norėjo, kad įmonė gamintų kuo daugiau ir kuo geresnės produkcijos.

Darbuotojai turėdami įmonės akcijų, gauna dividendus, kurių dydis priklauso nuo įmonės pelno. Kuo didesnis pelnas, tuo didesnius dividendus gauna darbuotojai, todėl siekiama skatinti produktyvų elgesį darbe, kad įmonės darbo rezultatai būtų sėkmingi.

Analizuojant veiksnys, dėl kurių darbuotojai nesistengia gerai dirbti, pastebėta priklausomybė tarp nesistengiančių gerai dirbti darbuotojų skaičiaus padidėjimo ir nemėgiamo darbo. Atliktais tyrimais nustatyta, kad nemėgiamas darbas iššaukia nepasitenkinimą, todėl darbuotojai nesistengia gerai dirbti.

Darbuotojų nemėgiamas darbas skatina neproduktyvų elgesį. Darbuotojas, kuriam nepatinka jo darbas, nėra suinteresuotas organizacijos nustatytais tikslais bei darbo kokybe. Jis nemato ateities perspektyvų, neturi nustatytų tikslų, kurie būtų susiję su atliekamu darbu arba jam paskirta užduotimi. Toks elgesys skatina neproduktyvų elgesį darbe, kadangi darbuotojas nededa pastangų į nustatytus tikslus bei darbo kokybę.

Vienas iš svarbių veiksnių, kuris skatina neproduktyvų elgesį darbe, yra darbo užmokesčio sistema, neįvertinanti darbo rezultatų kokybės. Darbuotojas nėra suinteresuotas darbo kokybe, kadangi jo dedamos pastangos nebus įvertintos, todėl jis neturi tikslo paskirtas užduotis atlikti kokybiškai.

Veiksny, kuris skatina produktyvų elgesį darbe yra darbuotojų potencialių galimybių panaudojimas. Nustatyta, kad darbuotojai norėtų dirbti sudėtingesnę darbą ir panaudoti savo kūrybinius sugebėjimus. Negalėdami savęs realizuoti darbe, organizacijai tenka susidurti su neproduktyviu elgesiu, kuris yra žalingas ne tik darbuotojams, bet ir įmonei dėl išvardintų priežasčių (I.Bočiūnienė, 1996):

- Darbuotojai, negalėdami realizuoti savo sugebėjimų ir kūrybinių galimybių, palaipsniui susitaiko su esama situacija, pripranta prie rūtinės. Neproduktyvus elgesys tampa įprastas tiek darbuotojams, tiek pačiai organizacijai, prie jo tiesiog yra priprantama ir neieškoma būdų bei priemonių, kurios padėtų išspręsti šią problemą.
- Galėdami lengvai atlikti jiems pavestas užduotis, darbuotojai negali didžiuotis darbo rezultatais, darbas praranda savo vertę. Darbo rezultatai nėra kokybiški, darbuotojai nėra suinteresuoti efektyviai atlikti jiems paskirtas užduotis.
- Įmonė, nepanaudodama savo darbuotojų sugebėjimų, daro sau žalą tuo, kad paverčia juos abejingais vykdytojais ir pati skatina neproduktyvų elgesį darbe. Sudarius darbuotojams galimybę panaudoti savo profesinius sugebėjimus ir kūrybines galias, skatinant teikti pasiūlymus, galima rasti daug sprendimų, skatinančių pašalinti neproduktyvų elgesį organizacijoje.
- Tai rodo vadovų nekompetetingumą bei žinių stoką vadovavimo srityje. Vadovas nesugeba organizuoti darbo, nustatyti tikslų, kad darbuotojai galėtų save realizuoti. Tai skatina neproduktyvų elgesį, kadangi darbuotojas nėra suinteresuotas tinkamai atlikti jam nurodytas užduotis.

Užsienio autoriai nurodo sąsają tarp suvokto neteisingumo ir kontraproduktyvios darbinės elgsenos: asmenys, kurie jaučia, kad su jais netinkamai elgiamasi, siekia atkeršyti, kas dažnai atsispindi neproduktyviame darbe (Bies & Tripp, 1996). Nors keletas tyrinėtojų teigia, kad keršto troškimas kyla iš santykių tarp patiriamo neteisingumo ir kontraproduktyvios darbinės elgsenos (Skarlicki & Folger, 1997), tačiau dar nėra nustatyta naudojant kiekybinius duomenis, ar noras atkeršyti reguliuoja/nulemia šį sąryšį.

2.2. Darbo efektyvumo didinimo veiksniai

F.Taylor (1911) savo darbe iškelia tezę, kuri yra susijusi su darbo efektyvumo didinimu: darbas tik tuomet gali būti efektyvus, kai jis organizuotas pagal taisykles, principus, standartus, parengtus, panaudojant naujausius mokslo pasiekimus ir ilgametę praktikos patirtį. F.Taylor (1911) nurodo priemones, kuriomis realizuojant gali būti įgyvendinama tezę. Šios priemonės didina produktyvų elgesį darbe:

- Teisingai parenkant darbininkus, juos parengiant darbui atitinkamose darbo vietose ir pavedant jiems tik tokius darbus, kuriuos jie sugeba atlikti geriausiai – vadovas turi patikrinti ar darbininkai tinka nustatytai darbo vietai, pavaldiniai turi žinoti, ką jie turi daryti, kokiais darbo metodais atlikti nurodytas užduotis.
- Optimaliai sudarant darbo operacijas – kiekviena operacija savo apimtimi turi būti analogiška kitoms, geriausia, kai jų sudėtingumas daugmaž vienodas.

- Siekiant, kad visi darbininkai dirbtų naudodami „idealius“ darbo metodus – vadovai turi stebėti, kaip kvalifikuoti darbininkai atlieka operacijas, šalinti nereikalingus elementus, reikalauti, kad darbininkai įsisavintų šiuos darbo metodus ir tokiu būdu didinti darbo produktyvumą.
- Racionaliai naudojant darbo įrankius, įrangą, mechanizmus, medžiagas – tai ne tik taupumas, tačiau ir reikiamų įrankių ar įrangos įsigijimas, pritaikymas darbo vietose.
- Teisingai apmokant už atliktą darbą – sudaryti „standartines normas“, kurias įvykdžius mokamas bazinis atlyginimas, jas viršijus, mokami priedai.

Išvardintos priemonės didina darbo efektyvumą, tačiau juose darbuotojas yra traktuojama kaip darbo jėga, kuri turi produktyviai dirbti, gauti už atliktą darbą nustatytą atlyginimą.

Galima prie skatinančių priemonių priskirti darbuotojo dalyvavimą sudarant darbo operacijas, nustatant darbo metodus, racionalaus darbo įrankių, įrangos, mechanizmų, medžiagų racionalaus skirstymo. Darbuotojo nuomonė yra svarbi priimant šiuos sprendimus, kadangi jis bus suinteresuotas savo darbo padėtimi ir jo tikslas yra kaip pagerinti darbą, kas skatina darbo produktyvumą.

Taikant šią priemonę, darbuotojas nebus traktuojamas kaip darbo jėga, darbo efektyvumas bus siekiamas ne vien tik iš vadovų pusės, tačiau ir iš pavaldinių.

H.Emerson (1912) suformulavo 12 našumo principų, kuriuos galima pritaikyti organizacijoje produktyviam elgesiui darbe vystyti:

- Racionaliai organizuoti veiklą galima tik teisingai pasirinkus idealus ir preciziškai suformulavus tikslus – vadovas, norėdamas pasiekti darbuotojų efektyvų darbą, turi teisingai pasirinkti idealus ir suformuluoti tikslus, kitaip organizacijos veikla tampa chaotiška ir gali turėti neigiamas pasekmes. Darbuotojai nežinos, ko iš jų yra tikimasi bei kokias užduotis jie turi įvykdyti, organizacijos veikla netenka prasmės.
- Organizacijoje priimami sprendimai turi būti pagrįsti, optimalūs – vadovas neturi bijoti diegti naujoves, tačiau jos neturi būti naudingos vien organizacijai, bet ir jos darbuotojams.
- Našus darbas įmanomas tik naudojant gerus, techniškai tobulus įrengimus – darbas bus efektyvesnis tuomet, kai darbuotojai turės galimybę dirbti techniškai tobulais įrengimais, tačiau juos būtina optimaliai naudoti, darbą organizuoti taip, kad įrengimai neprastovėtų, nespėtų susidevėti, pasenti jų visiškai nesunaudojus.
- Visose veiklos sferose būtina diegti naujausius pasiekimus, naujausias žinias – vadovai privalo sekti naujienas, tobulinti savo žinias, naudotis informacijos šaltiniais, kuriuos naudinga įgyvendinti savo įmonėse. Pavaldiniai turi turėti galimybę tobulinti savo žinias bei įgūdžius, dalintis jomis su vadovais, kurias galima panaudoti organizacijoje.
- Darbo drausmė – jei kiekvienas organizacijos narys bus darusmingas, tvarkingas, joje vyraus geri rezultatai, tačiau darbo drausmė neturi apriboti darbuotojo savirealizacijos galimybių. Kiekvienas pavaldinys turi turėti

galimybę reikšti savo nuomonę, tobulinti savo žinias ir įgūdžius, dalintis jomis su vadovu, siekti juos realizuoti savo darbe, kitu atveju galima susilaukti neigiamas pasekmes.

- Kiekvienas darbuotojas turi tiksliai žinoti savo pareigas, jų atlikimo būdus – būtina sudaryti standartines instrukcijas, pasiekti, kad visi jas įsisavintų ir dirbtų pagal jose išdėstytus reikalavimus, tačiau ir reikia sudaryti galimybę pavaldiniams teikti pasiūlymus dėl pokyčių sudarytų standartinių instrukcijų, kurie paskatins produktyvų elgesį darbe.
- Darbą būtina normuoti – normos turi būti racionalios – nei didelės, nei mažos. Racionalus intensyvumas – efektyvumo pagrindas.
- Darbuotojas tik tada dirbs gerai, kuomet darbo turinys atitiks jo kvalifikaciją, sugebėjimus, polinkius ir pan. – svarbu teisingai parinkti žmones į tam tikras darbo vietas, sudaryti sąlygas tobulintis, kelti kvalifikaciją.
- Darbas turi būti saugus – kiekvienas darbuotojas darbo vietoje turi jaustis saugus, kitaip niekada nebus pasiekta gerų rezultatų.
- Atlyginimas už darbą privalo atitikti jo sudėtingumą ir bendrą apmokėjimo lygį – kitaip atsiras darbuotojų nepasitenkinimas, kas skatina neproduktyvų elgesį.
- Darbą reikia nuolat kontroliuoti ir koordinuoti – kontrolė sudaro galimybes išvengti neigiamų pasekmių, nes nuolat turint informaciją nėra sudėtinga pastebėti galimus nukrypimus, o koordinavimas suteikia galimybę koreguoti esamus nukrypimus bei sudaryti sąlygas, kad jų neatsirastų.
- Darbo sąlygas būtina sudaryti tokias, kad darbas būtų ne tik produktyvus, bet ir malonus – sąlygos turi būti geros kiekvienam organizacijos nariui.

2.3. Organizacinis teisingumas ir neproduktyvus elgesys darbe

Įvairios konstrukcijos, susijusios su kontraproduktyvia darbine elgsena, apima persikertančias elgesio sritis, tokias kaip antisocialinis elgesys (Aquino & Douglas, 2003), organizacinis atsakomasis/ keršto elgesys (Skarlicki & Folger, 1997), ir darbovietės nukrypimas nuo nustatytų taisyklių (Bennet & Robinson, 2000). Nepaisant konceptualių skirtumų tarp šių sąvokų, jas galima vertinti panašiai (Spector & Fox, 2005). Organizacijos darbuotojų neproduktyvus elgesys gali pasireikšti įvairiomis formomis. Pavaldiniai gali kontraproduktyviai elgtis išreiškdami savo pyktį vadovui, norėdami atkeršyti organizacijai.

Daug tyrimų rodo, kad asmenys, kurie patiria didesnę neteisybę, yra linkę dalyvauti daugiau kontraproduktyvioje darbinėje elgsenoje (Aquino, Galperin & Bennet, 2004). Mokslininkai tyrė teisingumo suvokimus organizacijose, priklausančius nuo rezultatų, kuriuos asmenys gauna, procedūros, nulemiančios rezultatus ir sprendimų priėmėjų ir kitų valdžios organų elgesys žmonių atžvilgiu. Pastarasis, sąveikos teisingumas, susideda iš dviejų skirtingų dalių (Colquitt, 2001). Tarpasmeninis teisingumas yra susijęs su suvokimu apie tai, kiek valdžia traktuoja žmones su jautrumu, orumu ir pagarba. Duomenų teisingumas žymi valdžios suteikiamų paaiškinimų apie procedūras ir pasekmes, kurie liečia žmones, adekvatumą.

Tarpasmeninis teisingumas turi didelę įtaką darbuotojų produktyviam elgesiui. Jeigu valdžia traktuoja žmones be jautrumo, nepagarbiai elgiasi, žemina juos, darbuotojas nedirbs produktyviai, kadangi sieks atkeršyti valdžiai ir pakenkti jai už žeminantį elgesį savo neproduktyviu elgesiu. Duomenų teisingumas taip pat įtakoja darbuotojų elgesį darbe. Kiekvienas darbuotojas, siekiant užtikrinti efektyvų darbą, turi žinoti procedūras, kurias jis atlieka, kokia jų yra įtaka įmonei bei kokios bus pasekmės, jei jos bus blogai atliekamos.

Pagrįstas socialinio apsikeitimo principais (Blau, 1964), agentas – sistema teisingumo modelis rodo, kad asmenys yra linkę nukreipti savo atsakus į suvoktą teisingo ar neteisingo elgesio šaltinį (Bies & Moag, 1986; Masterson et al., 2000). Asmenys, kurie mano, jog jie turi naudoti iš kitos šalies savarankiškų veiksmų, yra linkę atsilyginti tuo pačiu. Priešingai, asmenys, kurie mano, kad su jais elgiamasi neteisingai, gali atsakyti neigiamai t.y. neefektyviu elgesiu darbe (Eisenberger, Lynch, Aselage & Rohdieck, 2004; Gouldner, 1960). Todėl darbuotojai, kurie mano, kad vadovai elgiasi su jais teisingai, dažnai yra linkę bendradarbiauti, kas yra naudinga jų vadovams.

Jei žinoma, kad darbuotojai kuria socialinių mainų santykius tiek su savo vadovais, tiek su organizacijomis, kuriose dirba (Rupp & Cropanzano, 2002), darbuotojai gali atsakyti į suvoktą neteisingumą įsitraukdami į neproduktyvų elgesį darbe, priklausomai nuo to, ar vadovas, ar organizacija yra suvokiama kaip neteisingumo šaltinis (Lavelle, Rupp, Brockner, 2007). Pavaldiniai, kurie patiria neteisingumą darbe gali kontraproduktyviai elgtis, jeigu vadovas ar organizacija buvo su šia problema susiję.

Remiantis agento – sistemos modeliu, sąveikos teisingumo šaltinis dažniausiai yra vadovas arba vadybininkas, o procedūrinio teisingumo šaltinis dažniausiai yra organizacija (Bies & Moag, 1986). Agento – sistemos modelis yra patvirtintas tyrinėjimų, rodančių, kad sąveikos teisingumas atsakingas už unikaliausius skirtumus organizacinės pilietybės elgsenoje, kuri yra naudinga vadovams, o procedūros teisingumas sukelia unikaliausius skirtumus pilietybės elgsenoje, kuri yra naudinga organizacijai (Fassina, Jones & Uggerslev, 2008; Masterson et al., 2000). Agento – sistemos modelis taip pat atitinka teoriją apie kontraproduktyvią darbinę elgseną, pagal kurią nepatenkinti asmenys yra linkę nukreipti savo neproduktyvų elgesį į objektą, kuris, jų manymu yra atsakingas už netinkamą elgesį, ir nesvarbu ar tai asmuo, ar organizacija (O'Leary – Kelly, Griffin & Glew, 1996; Robinson & Bennet, 1995). Agento sistemos modelis atitinka tiek neteisingumo, tiek neproduktyvaus elgesio sąsajas.

Kerštas kaip atsakas į neteisingumą

Manoma, kad santykiai tarp suvokto neteisingumo ir kontraproduktyvios darbinės elgsenos atspindi pagrindinius keršto troškimus (Skarlicki & Folger, 1997). Kerštas apibūdinamas kaip vieno asmens mėginimas pakenkti kitam nusižengimu kaltinamam asmeniui arba šaliai (Stuckless & Goranson, 1992). Kerštautojai dažnai apibūdina įvykius darbovietėje, kurie motyvavo jų kerštą, būdais, kurie praktiškai sutampa su skirtingų neteisingumo tipų turiniu, savo apibūdinimuose dažnai vartodami tokius žodžius, kaip „nesąžiningas“, „neteisingas“ (Bies & Tripp, 1996). Kerštautojai taip pat teigia, kad jie įgyvendina savo

troškimus pakenkti, jų manymu, už nusižengimą atsakingai šaliai išitraukdami į neproduktyvų elgesį darbe (Bies & Tripp, 1996, Jones). Eksperimentinis tyrimas rodo, kad kai kurie asmenys netgi paaukvoja finansinį pelną dėl galimybės nubausti nesąžiningą žmogų (Turillo, Folger, Lavelle, Umphress & Gee, 2002). Organizacija arba vadovas, kurie pakankė savo pavaldiniams, gali sulaukti keršto iš savo darbuotojų.

Kerštas turi sąsają su neproduktyviu elgesiu darbe. Darbuotojas kerštaudamas sukelia kontraproduktyvią darbinę elgseną, kas ir yra jo tikslas – pakenkti vadovui, organizacijai, tiems, kas sukėlė darbuotojo norą keršyti.

Tyrėjai dažnai daro išvadą, kad keršto troškimai yra santykių tarp neteisingumo ir kontraproduktyvios darbinės elgsenos priežastis, kartais trumpai apibūdindami neproduktyvaus elgesio priemones kaip „atsakomasis elgesys“ ir net nepateikdami empirinių įrodymų dėl užslėpto keršto troškimo buvimo (Blader, Chang & Tyler, 2001; Shaw, Wild & Colquitt, 2003; Skarlicki & Folger, 1997). Acquino, Tripp ir Bies (2006) tyrė kerštu motyvuotą elgesį, neįvardindami konkrečių veiksmų ir nustatė, kad darbuotojai, užimantys žemesnę padėtį, labiau išitraukdavo į kerštą, kai sąlygos procedūros teisingumui buvo nepalankios. Barclay, Skarlicky, Pugh (2005) tyrinėjo procedūros teisingumą, sąveikos teisingumą ir rezultato palankumą priklausomai nuo atleidimo iš darbo, ir kodavo raštiškus nukentėjusiųjų pasakojimus apie tai, ar jie kažką padarė, kad atkeršytų. Tyrimai parodė, kad rezultato palankumas ir sąveikos teisingumas prisidėjo prie kerštu motyvuoto elgesio numatymo.

Teorija apie kerštą darbovietėje pabrėžia morale ir tapatumu pagrįstus mechanizmus, kurie abu rodo, kad procedūros ir sąveikos neteisingumas gali būti didesniais keršto troškimų skatintojais nei skirstymo ar duomenų neteisingumas. Atsižvelgiant į morale pagrįstus mechanizmus, asmenys dažnai siekia atkeršyti, todėl, kad jie supranta tai kaip moralės įsakymą – kerštas pasitarnauja teisingumui „taisydamas tai, kas neteisinga“ (Bies & Tripp, 1996). Iš visų teisingumo tipų, tikėtina, kad tarpasmeninis neteisingumas yra labiausiai linkęs sukelti keršto troškimą per morale pagrįstus mechanizmus, nes jis žymi etiško elgesio normų pažeidimą (Folger & Cropanzano, 1998). Vadovo priimtas savanaudiškas sprendimas, kuris negerina, tačiau tik blogina darbuotojų padėtį organizacijoje, sukelia pavaldinių nepasitenkinimą, kurio pasekmė – keršto troškimas, kas skatina neproduktyvų elgesį darbe, siekiant sudryti nepalankią padėtį asmeniui, priimusiam sprendimą arba pačiai organizacijai. Manoma, kad asmenys siekia atkeršyti už „socialinių susitarimų“ pažeidimus – bendras įsitikinimas, kad žmonės nusipelno, kad su jais būtų elgiamasi pagarbiai ir garbingai – kas simbolizuoja „aukščiausią visuotinį įžeidimą“ (Folger & Skarlicki, 1998). Darbuotojai, kurie yra žeminami, su kuriais elgiamasi nepagarbiai darbe, siekia atkeršyti už socialinius pažeidimus, sukeldami kontraproduktyvų elgesį darbe. Jie sąmoningai pažeidinėja darbo tvarką, nustatytas normas organizacijoje, kerštaudami dėl nepagarbaus elgesio su jais.

Žmonėms rūpi teisingumas, nes jis parodo, kiek jie yra gerbiami organizacijos valdžios, ir tai suteikia tam tikros informacijos apie jų statusą grupėse (Tyler & Lind, 1992). Įvykiai, kurie kelia pavojų savigarbai ir

padėčiai grupėje, gali iššaukti keršto troškimą, nes žmonės yra linkę gintis nuo jų asmeniniai ir socialiniai tapatybei grėsmę keliančių veiksnių (Aquino & Douglas, 2003). Keršto siekimas gali padėti „aukoms“ išsaugoti reputaciją (Pearson, Andersson, & Porath, 2000) ir susigrąžinti savigarbą ir padėti grupėje (Bies & Tripp, 1996). Kai kuriems neteisingumo tipams ypač būdinga skatinti keršto troškimą per identitetu pagrįstus mechanizmus. Tarpasmeninis neteisingumas – tai galimas ženklas, kad pažeidėjai negerbia ar nevertina aukų įnašų į grupę (Tyler & Lind, 1992). Nesąžiningos procedūros gali reikšti, kad organizacijai mažai rūpi jos darbuotojų interesai ir gali būti jų žemesnės padėties grupėje rodikliu (Tyler & Lind, 1992). Dėl panašių priežasčių, Tyler & Blader (2003) tvirtina, kad sprendimų priėmimo procesų (t.y. procedūros teisingumo) kokybė ir valdžios organų tarpasmeninis elgesys teikia daugiau informacijos apie identitetą, nei skirstymo teisingumas. Kalbant apie duomenų neteisingumą, Tyler & Blader (2003) tarpasmeninio elgesio supratimu, tarpasmeninis teisingumas mažai atitinka ar visai neatitinka duomenų teisingumo. Taigi identitetu grindžiami mechanizmai rodo, kad labiausiai tikėtina, jog tarpasmeninis ir procedūros neteisingumas yra didžiausi keršto troškimų kurstytojai.

Darbuotojo, kuris produktyviai dirbo organizacijos labui, nepažeidinėjo nustatytų normų, darbo tvarkos, sąžiningai atlikinėjo jam nurodytas užduotis, įnašas nėra vertinamas, o priešingai, priimami organizacijos valdžios sprendimai, tik pablogina jo padėtį įmonėje, sukelia aukos keršto troškimą dėl neteisingumo, kuris vyrauja įmonėje. Keršto pasekmė – kontraproduktyvus elgesys darbe: nustatytų taisyklių pažeidimas, nekokybiškas užduočių atlikimas, nuolatiniai konfliktai su vadovais, agresyvus elgesys.

Atsižvelgiant į tai, kad kerštas yra suvokiamas kaip asmens bandymas pakenkti suvoktam neteisingo elgesio šaltiniui (Stuckless & Goranson, 1992), darbuotojai yra linkę įsitraukti į kontraproduktyvų elgesį darbe, kuris tiesiogiausiai paliečia jų keršto troškimų objektą, t.y. šalį, kuri yra laikoma atsakinga už netinkamą elgesį.

Darbuotojai, kurie jaučia, kad su jais nesąžiningai elgiamasi, gali pradėti mažiau bendradarbiauti tam, kad išvengtų išnaudojimo (Lind, 2001), gali pradėti agresyviai elgtis atsakydami į nusivylimą, kylantį iš suvokto neteisingumo (Fox & Spector, 1999), ir gali sukelti neproduktyvų elgesį, ieškodami aštresnių pojūčių ar dėl kitokių polinkių į nukrypimą, kuriems neteisingumas suteikia asmenims patogų pasiteisinimą.

2.4. Agresija darbovietėje

Agresija darbovietėje apibrėžiama kaip neigiami veiksmai, nukreipti prieš organizaciją ar jos narius, kurių aukos yra skatinamos vengti (Neuman & Baron, 2005; Raver & Barling, 2007). Užsienio autorių atlikto tyrimo didelė dalis (Barling, 1996; LeBlanc & Kelloway, 2002; Zapf & Einarsen, 2005) buvo paremta stresoriaus – įtampos modeliu siekiant argumentuoti, kad agresija darbovietėje – tai stresorius, neigiamai susijęs su visa eile rezultatų, tokių kaip pasitenkinimas darbu, darbo atlikimas, atsidavimas, ir psichologinė bei fizinė gerovė (Bowling & Beehr, 2006). Agresija darbovietėje sukelia neigiamų padarinių darbo produktyvumui. Darbuotojo rezultatai tampa silpnesni ir neatitinka nustatytų reikalavimų.

Tyrimas, atliktas užsienio autorių M.Sandy Hershcovis & J.Barling, 2007, laikosi daugiažidininės perspektyvos, panašios į tą, kuria remiasi teisingumo literatūra (Rupp & Cropanzano, 2002; Rupp & Spencer, 2006) metaanalizėje lygindama agresijos iš trijų skirtingų šaltinių: vadovų, bendradarbių ir pašalinių asmenų, kurie yra ne organizacijos nariai, rezultatus.

Agresija iš vadovo pusės gali sukelti nesaugumo jausmą darbe, ko rezultatas – kito darbo paieška, noras keršyti vadovui bei jam pakenkti. Pašalinių asmenų, kurie nėra organizacijos nariai, agresija nesukeltų baimės dėl darbo saugumo. Ši agresijos forma gali priversti susirūpinti dėl asmeninio saugumo. Žiūrint iš praktiškos pusės, vadovo agresija, reikalauja skirtingų atsakomųjų strategijų iš aukos ir skirtingų prevencinių strategijų iš organizacijos (Hershcovis et al., 2007). Agresija iš vadovo pusės yra vienas kaip iš veiksnių neproduktyvaus elgesio darbe problemos.

Agresijos iš vadovų atveju, organizacijoms gali prireikti patobulinti politiką ir programas vadovavimo srityje bei apmokymus, siekiant užtikrinti, kad vadovai tinkamai bendrautų su darbuotojais. Pašalinių asmenų, kurie nėra organizacijos nariai, gali prireikti patobulinti saugumo politiką, norint susitvarkyti su potencialiai agresyviais klientais ar pacientais (Hershcovis et al., 2007). Organizacijai tenka skirti pakankamai daug dėmesio, noront pašalinti šią problemą.

Organizacijos, tobulindamos politiką ir programas vadovavimo srityje bei apmokymus, siekia išvengti galimus konfliktus, kurie gali kilti tarp darbuotojų ir vadovų, ko pasekmė yra neproduktyvus įmonės darbuotojo elgesys darbe, nuolatinis stresas bei agresijos reiškiniai.

Užsienio tyrinėtojai siūlo keletą teorinių pagrindų skirtingų agresijos darbe poveikių supratimui (Barling, 1996; Keashly & Harvey, 2005; Lim, Cortina, & Magley, 2008; Zapf & Einarsn, 2005). Bendra tema, kuri jungia šiuos pagrindus – stresorių, streso ir įtampų pabrėžimas. Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek ir Rosenthal (1964) apibrėžė stresorių kaip aplinkos savybę, kuri įtakoja individų suvokimo ir pažinimo procesu. Stresas atspindi aplinkos savybes, kurias patiria ir laiko savo sąmonėje žmonės. Įtampa apibrėžiama kaip individo fiziologinis ir psichologinis atsakas į stresą (Eden, 1982). Barling (1996) pritaikė šį stresoriaus modelį agresijos darbovietėje patyrimui, ir priėjo išvadą, kad išstatymas agresijai – tai darbovietės stresorius, kuris veda prie tiesioginių pasekmių (streso), tokių kaip baimė, ir tuo pačiu metu prie psichologinių, fizinių ir elgesio pasekmių (įtampos), kas gali sukelti neproduktyvų darbuotojų elgesį darbe.

Vėliau Keashly ir Harvey (2005) pasiūlė panašų emocinės prievartos modelį, kuriame įžeidžiantis elgesys veda iki streso patyrimų, ir galiausiai iki psichologinės, elgesio ir fizinės įtampų, kas skatina neproduktyvų bei neatitinkantį organizacijos nustatytų taisyklių, normų darbuotojų elgesį.

Remiantis užsienio autorių atliktais tyrimais, galima padaryti išvadą, kad organizaciniai stresoriai sukelia priešišką požiūrį į darbą (Aquino & Thau, 2009; Barling, Kelloway, & Frone, 2005; Beehr & Newman, 1978; Bowling & Beehr, 2006; McGrath, 1976; Spector, 1997). Tyrime, kurį atliko M.Sandy Hershcovis &

J.Barling, (2007) buvo nagrinėjami trys požiūrio rezultatai: pasitenkinimas darbu, emocinis atsidavimas, ketinimas pakeisti darbą.

Pasitenkinimas darbu žymi teigiamą emocinę būseną, išplaukiančią iš darbo įvertinimo (Locke, 1976); emocinis atsidavimas – tai teigiamas jausmas, kuris žymi identifikaciją su, prisirišimą prie, ir įsitraukimą į darbovietę (Meyer & Allen, 1984); o ketinimas pakeisti darbovietę žymi darbuotojų planus palikti organizaciją. Bet kurios formos agresija gali darbuotojams sukelti priešiškus jausmus apie jų darbą: agresijos darbovietėje patyrimas yra iš esmės neigiamas, ir gali būti darbuotojų neigiamo savo pozicijos ir suvokiamos vertės organizacijoje vertinimo priežastimi.

Agresija darbovietėje gali sukelti darbuotojų neproduktyvų elgesį darbe, kuris pasireiškia nustatytų darbo taisyklių pažeidimais, organizacijos priimtų normų nesilaikymu, darbo instrukcijos pažeidimu, noru pakenkti vadovui bei darbuotojai pradeda manyti, kad įmonėje yra pažeidžiamas teisingumo principas, kadangi su agresija susiduria ne visi darbuotojai.

Remiantis stresoriaus modeliu, agresija darbovietėje – tai įvykis, kuris gali priversti žmones baimintis dėl jų gerovės (Barling, 1996; Barling, Rogers & Kelloway, 2001; LeBlanc & Kelloway, 2002). Darbuotojų gerovė susideda iš kelių skirtingų komponentų (Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999), įskaitant emocinius atsakus, srities – specifinį pasitenkinimą, ir pasitenkinimą gyvenimu, kurie yra tarpusavyje glaudžiai susiję (Diener ir kt., 1999). Darbuotojai norėdami išsaugoti savo gerovę darbe, gali priešintis įvairiomis priemonėmis norinčiam pakenkti. Vienas iš priemonių gali būti neproduktyvus elgesys.

Remiantis stresoriaus – streso – įtampos modeliu, psichologinė įtampa atsiranda tada, kai stresorius tampa pablogėjusio pažinimo ar poveikio priežastimi (Gross, 1970). Agresija darbovietėje gali būti tiek pablogėjusio pažinimo, tiek afekto priežastimi, kadangi darbuotojai bando suteikti prasmę ir reaguoti į agresijos įvykį. Agresija darbovietėje sukelia tiek baimę, tiek nerimą, nes darbuotojai siekia išsiaiškinti ar tai tęsis ir kokios įtakos tai turės jų pozicijai organizacijoje (Barling et al., 2001; Schat & Kelloway, 2000). Kai baimės lygis pakyla, asmenys gali tapti dar labiau prislėgti ir nerimauti dėl galimo agresijos pasikartojimo. Daugybė tyrimų parodė, kad darbo stresoriai yra siejami tiek su psichologine, tiek su fizine įtampa (Barling et al., 2005; Bowling & Beehr, 2006; Jex & Beehr, 1991; Kahn & Byosiere, 1992), vis didėjančiu nerimu, priešišku ir depresija (LeBlanc & Kelloway, 2002; Schat & Kelloway, 2003), ir fiziniais simptomais (Schat & Kelloway, 2005). Agresijos problema kenkia darbo rezultatams, kadangi sukelia darbuotojų įtampą, kuri mažina jų neproduktyvumą.

Agresija darbovietėje sukelia darbuotojų tarpusavio konfliktus, kadangi organizacijoje atsiranda nepasitikėjimas bendradarbiais, vadovu, organizacijos vykdoma politika, kuri patiriančiam agresiją darbuotojui atrodo nesiremianti teisingumo principu. Darbuotojų tarpusavio konfliktai trukdo pasiekti organizacijos nustatytų tikslų, norimų rezultatų, kadangi jie nemato bei neturi tikslo ir noro dirbti organizacijos gerovei.

Remiantis Barling (1996), stresoriai taip pat gali paveikti elgesio rezultatus, tokius kaip darbo atlikimas. Darbo rezultatai gali neatitikti organizacijos keliamų reikalavimų bei nebus įmanoma pasiekti norimų tikslų. Rotundo & Sackett (2002) tvirtina, kad atlikimą sudaro trys platūs komponentai: užduočių atlikimas, organizacinio pilietiškumo elgesys, ir priešingas produktyviam ar nukrypęs nuo normos darbo elgesys. Jie nustatė, kad užduočių atlikimas ir nukrypęs nuo normos darbo elgesys paaiškina didžiausią nukrypimų dalį bendruose atlikimo reitinguose, o organizacinio pilietiškumo elgesys paaiškino mažiausią (nors vis dar reikšmingą) variacijos dalį.

Manoma, kad agresija darbovietėje gali sumažinti darbuotojo darbo atlikimą mažiausiai dėl dviejų priežasčių. Pirma, remiantis stresoriaus modeliu, organizaciniai stresoriai, tokie kaip agresija darbovietėje, gali tiesiogiai paveikti pažinimo ir emocinius darbuotojų resursus (Barling, 1996). Šių resursų išsekimas palieka darbuotojams mažiau emocinės ir pažinimo energijos, reikalingos darbo atlikimui. Agresijos aukos gali mąstyti apie patirtį, ar nukreipti savo energiją į tolesnes agresijos kelio užkirtimą, sumažinimą, ar išvengimą. Tokia pažintinė veikla palieka mažiau laisvų resursų darbo atlikimo efektyvumui. Matymas, kad kažkas yra piktas, kai kažkas rodo agresiją, taip pat gali išsemti šalia esančių darbuotojų protinius resursus, įskaitant pykčio objektą (Hareli & Rafaeli, 2008; Rafaeli, Derfler, Ravid, & Rozilio, 2007). Tyrimai srityse, susijusiose su užgauliu vadovavimu ir neteisingumu darbovietėje patvirtina teiginį, kad agresija yra susijusi su žemesniais darbo atlikimo lygiais (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; Harris, Kacmar, & Zivnuska, 2007). Darbuotojas, kuris patiria agresiją darbe, jaučiasi nepilnavertis, todėl kyla nepasitikėjimas savo kompetencija, kas ir skatina žemesnį darbo atlikimo rezultatą.

Remiantis atliktais tyrimais susijusiais su tarpasmeniniu ir organizaciniu elgesiu, kuris neatitinka nustatytų darbovietėje taisyklių, galima padaryti išvadą, kad agresija gimdo agresiją (Andersson & Pearson, 1999; Baron & Neuman, 1996). Konfliktai dažniausiai prasideda nuo nedidelių agresijos formų, kaip žodinė nepagarba, ir perauga į vis intensyvesnių agresijos formų spiralę. Andersson ir Pearson teigia, kad daugybė veiksnių gali prisidėti prie tokios eskaliacijos, įskaitant agresijos objekto suvokimą apie sąveikos/bendravimo neteisingumą, neigiamo afekto pojūčius, ir troškimą atsakyti tuo pačiu. Iš tikrųjų daugybė tyrimų tokiose srityse, kaip atsakomieji veiksmai (Skarlicki & Folger, 1997), kerštas (Kim, Shapiro, Aquino, Lim, & Bennett, 2008), agresija (Greenberg & Barling, 1999) ir neteisingumas (Inness, Barling & Turner, 2005) parodė, kad galimas dalykas, jog blogo elgesio objektai reaguos agresyviai.

Remiantis autorių tyrimų rezultatais, galima padaryti išvadą, kad pavaldiniai, kurie patiria agresiją iš vadovų, reaguoja nepalankiai. Jie bandys savo veiksmais arba atliktais darbais nepastebimai kenkti vadovui, skleisti nepalankius vadovo reputacijai gandus, skatinti kitų darbuotojų nepagarbą valdžiai. Toks darbuotojų elgesys skatina neproduktyvų darbą, kurio rezultatai neatitinka nustatytų reikalavimų.

Vadovo agresija pavaldiniams yra vienas iš neteisingumo reiškinių, kadangi organizacijoje elgiama priešiška ne su visais darbuotojais, kas parodo bendravimą skirstymo principu, todėl tokio elgesio padarinių dažnai būna noras pakenkti blogą elgesį sukeliančiam objektui.

Agresijos reiškinys, kuris pasireiškia tarp pavaldinių, skatina jų tarpusavio konfliktą, kurį reikia būtinai spręsti, kadangi tai yra vienas iš priežasčių neefektyvaus darbo, kuris padaro žalą visos organizacijos darbuotojams.

Nustatyta, jog agresijos darbovietėje neigiamos požiūrio, elgesio ir sveikatos pasekmės bus didesnės, jei kaltininkas yra vadovas, mažesnės – kai bendradarbiai ir silpniausią poveikį sukels pašalinių asmenų agresija (M.Sandy Hershcovis & J.Barling, 2007). Vadovas turi daugiau galios organizacijoje negu pavaldiniai, todėl agresijos poveikis yra skirtingas.

Plačiąja prasme galia apibrėžiama kaip gebėjimas daryti įtaką kitiems (Bacharach & Lawler, 1981), kuri atsiranda dėl abipusės priklausomybės (Van Kleef, De Dreu, & Monstead, 2004). Didėjantis tyrimų skaičius (Keltner, Gruenfeld, & Anderson, 2003) rodo, kad labiau tikėtina, jog didelės galios asmenų interesai ir veiksmai suformuos socialinę aplinką nei mažos galios asmenų interesai ir veiksmai.

Vadovai, dėl formalios savo padėties, turi galios daryti įtaką darbuotojų požiūriui ir elgesiui organizacijos atžvilgiu (Frone, 2000). Vadovų pozicijos leidžia jiems kontroliuoti svarbius organizacijos resursus, įskaitant atlyginimo paskyrimą, paaukštinimus ir darbo paskirstymą (Rupp, & Cropanzano, 2002). Pavaldiniai, kurie susiduria su agresija iš vadovo pusės, jaučiasi esą silpnesni ir nenori jiems priešintis. Kadangi vadovas turi daugiau galios organizacijoje negu jo pavaldiniai, kurių netgi gali nukentėti darbovietė, jeigu jie bandys aktyviai priešintis. Galima teigti, kad šiuo atveju, pavaldiniai bandys vadovui nepastebimai keršyti, kad nesusedurtų suneigiamomis pasekmėmis.

Agresija iš ko nors, turinčio formalios galios, gali būti ženklu aukoms, kad jos mažiau rūpi ir kad jų pozicija kompanijoje yra pavojuje (Kivimäki et al., 2005), o tai gali stipriai ir neigiamai paveikti darbuotojų požiūrį ir elgesį.

Darbuotojai, siekiantys aukštesnio priklausomybės lygio nei jaučia turintys, ištraukia į visuomeniškai kenksmingesnius poelgius (Thau, Aquino, & Poortvliet, 2007). Socialinis mokslas pripažino, kad darbuotojams rūpi jų statusas (Kivimäki ir kt., 2005; Lind & Tyler, 1988), ir tai, kaip jie yra traktuojami bendradarbių yra jų statuso grupėje rodiklis (Aquino, Douglas, & Martinko, 2004, Bies, 1999, Steele, 1988). Darbuotojas, kuris patiria agresyvių elgesį iš savo bendradarbio, kuris siekia aukštesnio priklausomybės lygio, nei jaučia turintis, gali bijoti ir nenorėti priešintis šiam reiškiniui, kadangi nesijaučia turintis tiek galios, kiek jo bendradarbis.

Nors bendradarbiai turi galios paveikti darbuotojų priklausymo jausmus, remiantis teisingumo literatūra, kuri rodo, kad ir vadovai gali paveikti darbuotojų priklausymo darbo grupei jausmus. Remiantis grupės reikšmės modeliu (Lind & Tyler, 1988), kuris rodo, kad žmonės gauna socialiai reikšmingą informaciją iš to, kaip

elgiasi su jais valdžios atstovai. Jeigu vadovai keikia ir kenkia darbuotojams, aukos ne tik patiria dėl to neigiamų emocijų, bet ir gali suprasti, jog nėra vertinami darbo grupės nariai, kas sukelia neproduktyvų aukų elgesį darbe. Jie nemato prasmės teikti savo pasiūlymų priimant svarbius sprendimus, tobulinti savo žinias ir įgūdžius, kuurias galėtų panaudoti savo profesinėje veikloje, nes mano, kad į jų pasiekimus bei pasiūlymus nebus atsižvelgta tiek iš bendradarbių, tiek iš valdžios pusės.

Hershcovis ir kt. (2007) išsiaiškino, kad blogas vadovų tarpasmeninis elgesys yra stipriausias vadovo agresijos koreliatas. Užsienio autoriai (M.Sandy Hershcovis, J.Barling, 2007) teigia, kad agresija iš vadovo pusės sukelia daugiau streso nei iš bendradarbių, nes ji palieka tiek agresijos objekto potencialią prieigą prie organizacijos resursų, tiek suvokimą apie priklausomybę grupei, o agresija iš bendradarbių pusės veikia tik priklausomybės jausmus.

O'Leary – Kelly ir kt. (1996) teigė, kad agresija darbovietėje bus nukreipta į kažką, kas yra laikomas nusižengimo šaltiniu. Organizacijoje yra darbuotojų, kurie nuolat pažeidinėja nustatytas darbo taisykles, darbo instrukcijas, nepagarbiai elgiasi su klientais, bendradarbiais ar vadovais, kas sukelia aplinkinių asmenų pasipykstinimą. Galima teigti, kad aplinkinių žmonių agresija bus nukreipta prieš tuos asmenis, kadangi jie savo neproduktyviu elgesiu sukelia šį reiškinį.

Tačiau yra tyrimų apie agresiją prieš vadovą (Mitchell & Ambrose, 2007). Aquino, Tripp ir Bies (2001) nustatė, kad aukos rečiau siekė atkeršyti aukštesnį statusą turinčiam agresoriui, teigdami, kad aukos bijo atkeršijimo jiems.

Agresijos aukos bijo atkeršyti aukštesnį statusą turinčiam agresoriui, kadangi jos gali būti pažemintos pareigose arba net prarasti darbą. Tačiau, galima manyti, kad aukos gali atkeršyti paslapčia, agresoriui nežinant.

Hoobler ir Brass (2006) nustatė, kad darbuotojai, kurie patiria agresiją iš vadovų, savo agresiją išliedavo ant šeimos narių. Šiuo atveju, jie negalėjo arba bijojo atkeršyti agresoriui, todėl susikaupusį pyktį išliedavo ant artimų jiems žmonių.

Metaanalizės tyrimų rezultatai rodo stiprų ryšį tarp blogo elgesio iš vadovo pusės ir pažeidimų, nukreiptų į vadovą (hershcovis et al., 2007). Vienas iš galimų šių prieštarų išvadų paaiškinimų yra tas, kad intensyvesnės agresijos formos padaro norą atkeršyti sunkiau numalšinamą. Marcus – Newhall, Pedersen, Carlson, ir Miller (2000) nustatė, kad didesnis pradinės provokacijos intensyvumas, tuo labiau tikėtina, kad darbuotojai nukreips agresiją į pažeidėją.

Jeigu vadovas yra pripažintas pažeidėju ir pažeidimas yra intensyvus, noras atkeršyti gali nugalėti atsakomųjų veiksmų baimę (Jones, 2009). Darbuotojai gali įvykdyti kerštą netiesioginiu būdu, vadovui nežinant. Gali „pamiršti perduoti“ vadovui reikiamą informaciją, pakenkti jo reputacijai, paslapčia juoktis iš vadovo. Jis gali net nepastebėti šių darbuotojų nukrypimų, kas yra laikoma darbuotojų neproduktyviu elgesiu

darbe, kadangi šis elgesys neatitinka organizacijos nustatytų normų, darbas nėra efektyvus ir rezultatai gali būti pasiekti ne tokie, kokių norima pasiekti.

Remiantis autorių (Hershcovis, J.Barling, 2007) atliktų tyrimų rezultatais, kurie parodo, kad vadovo agresija turėjo stipresnius neigiamus santykius nei bendradarbių agresija su pasitenkinimu darbu, emociniu atsidavimu, ketinimu pakeisti darbovietę, bendra sveikata, organizaciniu nuokrypiu ir atlikimu.

Galima teigti, kad vadovas turi daugiau galios nei jo pavaldiniai, todėl patirdami agresiją iš vadovo, darbuotojai nori pakeisti darbovietę, kadangi nesijaučia saugūs esamame darbe. Vadovas gali atleisti, pažeminti pareigose, sumažinti darbo užmokestį, todėl darbuotojas nėra patenkintas darbu, kyla neigiamos emocijos, ieško kito darbo, sutrinka sveikata, jo darbo rezultatai prastėja.

Remiantis užsienio autorių (Hershcovis, J.Barling, 2007) tyrimų rezultatais, bendradarbio agresija turėjo stipresnę neigiamą santykį nei vadovo agresija su fizine gerove, o kas liečia emocinį išsekimą ir depresiją didelio skirtumo tarp šių kaltininkų nebuvo.

Darbuotojo, kuris patiria agresiją iš bendradarbio, yra pažeidžiama jo fizinė gerovė. Jam dirbant dėmesys yra skiriamas ne į darbo veiklą, tačiau į bendradarbio elgesį, kas skatina netinkamus darbo rezultatus, nes darbo metu darbuotojas nesijaučia saugus ir pilnavertis, kol egzistuoja agresijos reiškinys iš bendradarbio.

Kai darbuotojai patiria agresiją iš organizacijai priklausančio asmens, tokio kaip bendradarbis ar vadovas, aukos turi polinkį neigiamą patirtį priskirti organizacijai. Darbuotojai yra sudarę pagrindinę psichologinę sutartį su savo organizacija, anot kurios jie bus saugūs ir su jais gerai elgsis jų kolegos (Rousseau, 1990). Kai tokie susitarimai pažeidžiami t.y. kai darbuotojas patiria agresiją iš organizacijai priklausančių asmenų, darbuotojai gali laikyti organizaciją atsakingą už tai, nes darbuotojai gali tikėti, kad organizacija gali ir turi apsaugoti nuo agresijos iš organizacijai priklausančių asmenų (LeBlanc & Kelloway, 2002).

Jeigu organizacija patenkina darbuotojų lūkesčius, t.y. apsaugo darbuotojus nuo patiriamos agresijos, jie pradeda efektyviai dirbti, stengdamiesi pasiekti organizacijos nustatytus tikslus. Šiuo atveju pasireiškia ir teisingumo principas. Darbuotojai mano, kad organizacija įgyvendindama savo politiką vadovaujasi teisingumo principu.

Remiantis tyrimu (J.Sondaitė, N.Norvilė, 2009), kuriame dalyvavo 16 tiriamųjų: 8 tiriamieji buvo didelių užsienio kapitalo įmonių darbuotojai, kiti 8 – biudžetinių įstaigų darbuotojai. Visi tiriamieji buvo patyrę konfliktą su vadovu bei teigė, kad inicijavo jų vadovas, manė, jog su jais vadovas elgėsi neteisingai ir nederamai. Atliktame tyrime buvo nustatyta, kad konfliktuodami su vadovu 86 % tiriamųjų išgyvena pyktį:

- Sulaikė emocijas, tačiau viduj kilo nepasitenkinimas vadovu.
- Jautė pyktį. Jautė pyktį kitą dieną po konflikto. Pyktis buvo didesnis nei kaltės jausmas.

Galima daryti išvadą, jog tokia tiriamųjų emocinė būseną sukelia norą keršyti vadovui, kadangi su jais elgiamasi neteisingai ir nederamai, ko pasekmė gali būti neproduktyvus darbuotojų elgesys darbe.

31 % tiriamųjų jautė apatiją, nuovargį po konflikto:

- Jautėsi išsekęs, pavargęs fiziškai ir psichologiškai.
- Po konflikto jautė apatiją, sunkiai sekėsi susikaupti, kas gali iššaukti neefektyvų darbuotojo elgesį darbe.

Darbuotojas patyręs konfliktą su vadovu, gali būti emociškai prislėgtas, jam sunkiai seksis susikaupti, ko pasekmė yra blogesni darbo rezultatai, kurių net gali nesitikėti organizacija nei buvo prieš konfliktą su vadovu.

Galima daryti išvadą, kad agresijos patyrimas darbe, konfliktai tiek su vadovu, tiek su bendradarbiais yra neproduktyvaus elgesio darbe bei patiriamo neteisingumo šaltinis. Darbuotojų elgesys bei emocijos yra neigiamos, kas skatina netinkamą darbo kokybę. Šiems reiškiniams egzistuojant organizacijoje, darbuotojai mano, jog įmonėje vyrauja politika, kuri nesiremia teisingumo principu, nes su jais elgiamasi ne taip, kaip su visais darbuotojais, nepagarbiai ir neteisingai.

Aptarus neteisingumo, neproduktyvaus elgesio darbe teorinius aspektus, svarbu įvertinti kaip dažnai Lietuvos darbuotojai susiduria bei patiria šiuos reiškinius, kaip organizacija bando spręsti šias problemas, kokius darbo pažeidimus dažniausiai padaro darbuotojai, ar vadovai pastebi ir žino apie vykstančius darbo pažeidimus. Svarbu išsiaiškinti, ar suteikiama darbuotojams galimybė dalyvauti organizacijai priimant svarbius sprendimus, teikti savo pasiūlymus bei reikšti nuomonę apie priimtus sprendimus. Naudinga išanalizuoti, kaip darbuotojai ir vadovai vertina organizacijos priimamus sprendimus ir nurodymus.

3.Suvokiamo neteisingumo ir neproduktyvaus elgesio darbe kiekybinis tyrimas

3.1.Tyrimo metodika

Tyrimo tema yra suvokiamo neteisingumo ir neproduktyvaus elgesio darbe analizė. Nors teisingumas ir produktyvus elgesys darbe turi svarbių padarinių, tačiau esama nedaug tyrimų, kuriais buvo bandoma nustatyti kaip yra suvokiamas neteisingumas, kas skatina neproduktyvų darbuotojų elgesį.

Mano pasirinkta tyrimo sritis yra įmonė, kurios pagrindinės vertybės yra atsižvelgti į kiekvieno kliento poreikius, būti ekspertais saugos paslaugų rinkoje, visus darbus atlikti sąžiningai, saugos paslaugos turi atitikti kliento poreikius, darbuotojai turi didžiulius būdami šios organizacijos dalimi, organizacijos akcininkai turi gauti deramą atlygį už savo investicijas.

Minėtosios įmonės vertybės yra labiau orientuotos į klientą bei jos teikiamas paslaugas, tačiau mažai dėmesio yra skiriama į vidaus veiksmus, nors darbuotojų skaičius yra nemažas, Vilniuje yra apie 1000 darbuotojų.

Tyrimas bus naudingas tiek įmonės vadovams, tiek pavaldiniams, kadangi bus nustatyta, kas skatina darbuotojų neproduktyvų elgesį, kaip yra suvokiamas teisingumas, kaip vadovai bei pavaldiniai vertina tarpusavio santykius, ar su pavaldiniais elgiamasi teisingai, koks elgesys yra vertinamas palankiai ir norėtų sulaukti iš savo bendradarbių, atsižvelgiant tiek į vadovų ir pavaldinių poziciją.

Tyrimo dalykas

Tiriamasis dalykas bus privati įmonė, teikianti saugos paslaugas visoje Lietuvoje. Prieš atliekant tyrimą, buvo susitarta su organizacijos darbuotojais, kad pavadinimas nebus minimas darbe, siekiant užtikrinti įmonės bei joje dirbančių darbuotojų anonimiškumą.

Tyrimo tikslas

Tyrimo tikslas yra išanalizuoti organizacijos darbuotojų suvokiamą neteisingumą ir neproduktyvų elgesį darbe bei išsiaiškinti jų sąsajas.

Tiriamoji problema

Tiriamoji problema yra aktuali kiekvienai organizacijai, veikiančioje tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje. Neteisingumas bei neproduktyvus elgesys turi svarbių padarinių, tačiau esama vos keleto tyrimų, nagrinėjančių šią problemą. Šiuo atveju tyrimas bus orientuotas į privačią įmonę, kurioje dažnai susiduria tiek pavaldiniai, tiek vadovai su neteisingumu ir neproduktyviu elgesiu, kas skatina jų tarpusavio konfliktus, tiek tarp vadovų ir vadovų, pavaldinių ir pavaldinių, tiek tarp vadovų ir pavaldinių.

Tyrimo rezultatai padės rasti sprendimus, kad įmonės darbuotojai nesusidurtų arba mažiau susidurti su tiriamąja problema ateityje, sėkmingai siektų savo nustatytų tikslų, darbuotojai puikiai žinotų, ko iš jų yra reikalaujama, kaip vadovai gali pagerinti savo santykius su darbuotojais, mažiau kiltų konfliktų tiek tarp pavaldinių ir pavaldinių, vadovų ir vadovų, tiek tarp vadovų ir pavaldinių.

Tyrimo uždaviniai

Tyrimo uždaviniai yra:

- Palyginti pavaldinių ir vadovų neproduktyvaus elgesio darbe lygį.
- Nustatyti neteisingumo ir neefektyvaus darbo ryšį.
- Palyginti pavaldinių ir vadovų suvokiamo neteisingumo darbe lygį.
- Pateikti siūlymus, kaip būtų galima sumažinti neteisingumo problemą organizacijoje.

Tyrimo hipotezės

Tyrimo hipotezės yra:

- Organizacijai yra būdingos skirstomojo teisingumo problemos bei su tuo susijęs neproduktyvaus elgesio problemos..
- Pavaldiniai, kurie pažeidinėja darbo taisykles, stengiasi daryti tokius pažeidimus, kur yra sunku nustatyti kaltininką. Dauguma organizacijos vadovų nepastebi savo pavaldinių daromus pažeidimus.
- Tarp procedūrinio teisingumo ir piktnaudžiaujamo elgesio darbe yra stiprus teigiamas ryšys.

Tyrimo metodai

Tyrimas bus atliekamas šiuo metodu:

Anketinė apklausa – kurios tikslas išanalizuoti darbuotojų elgesį darbe bei išsiaiškinti kai kuriuos veiksnius, susijusius su darbo efektyvumu. Atliekant anketinę apklausą, bus siekiama išsiaiškinti vadovų bei pavaldinių požiūrį į neteisingumą bei neproduktyvaus elgesio priežastis, bus analizuojama, kaip galima išvengti šių

padarinių, kokius darbo pažeidimus dažniausiai padaro pavaldiniai. Atliekant anketinę apklausą bus apklausiami vadovai bei pavaldiniai. Organizacijoje dirba 25 vadovai ir 200 pavaldinių. Tyrimo imtis buvo apskaičiuojama remiantis Paniotto formule:

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

Siekiama apklausti 24 vadovų ir 133 pavaldinių.

Tyrimo eiga

2010 metų liepos mėnesį buvo atlikta anketinė darbuotojų apklausa. Buvo sudarytos dvi rūšių anketos, kurios buvo skirtos vadovams ir pavaldiniams. Pirmiausia buvo siekiama apklausti vadovus, kadangi jie dažnai išvyksta už Lietuvos ribų. Vadovams buvo pateikta anketa, kurią sudaro dešimt klausimų, siekiant išsiaiškinti vadovų požiūrį apie organizacijos priimamų sprendimų ir nurodymų teisingumą, vadovavimą darbuotojams, sprendimo priėmimo būdus, išsiaiškinti su kokiais susiduria pavaldinių darbo pažeidimais, kokie veiksniai skatina neteisingumą ir neproduktyvų darbuotojų elgesį. Anketoje buvo prašoma tiriamųjų pažymėti savo amžių, išsilavinimą, vadovavimo patirtį ir pavaldinių skaičių.

Pavaldiniams buvo pateikta anketa, kurią sudaro dešimt klausimų, bet buvo papildomų teiginių, kurie įvertino vadovo vadovavimo funkcijos efektyvumą, vadovo teikiamą paramą pavaldiniams, skiriamą individualų dėmesį. Apklausiant pavaldinius, buvo siekiama išsiaiškinti, kaip jie vertina savo vadovo vadovavimo stilių bei elgesį su jais, organizacijos priimamus sprendimus ir nurodymus, kokius dažniausiai padaro darbo pažeidimus darbe, kokie veiksniai skatina neteisingumą ir neproduktyvų elgesį darbe. Tiriamųjų buvo prašoma pažymėti amžių bei darbo patirtį organizacijoje.

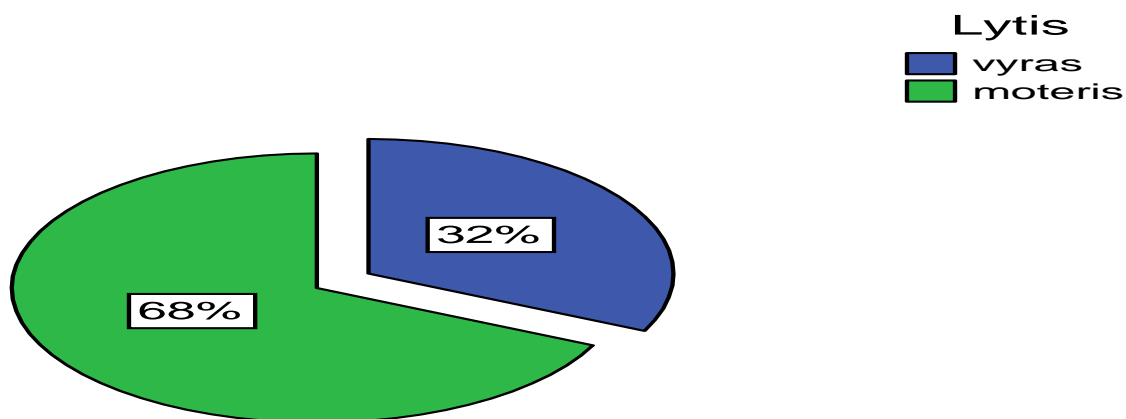
Anketa yra anoniminė ir konfidenciali, tiriamųjų nebuvo prašoma nurodyti asmeninės informacijos, o rezultatai bus naudojami mokslinei analizei, išvadoms ir rekomendacijoms teikti.

Statistinė duomenų analizė atlikta naudojant SPSS 15.0 programinį paketą. Teiginių ryšiams aptikti ir įvertinti buvo naudojamas Pearson tiesinės koreliacijos koeficientas.

3.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė

Anketos buvo išdalintos 24 vadovams ir 133 pavaldiniams, užpildė 17 organizacijos vadovų (14 vyrų ir 3 moterys) ir 100 pavaldinių (32 vyrai ir 68 moterų). Surinkus visų tiriamųjų duomenis, populiacija buvo suskirstyta į dvi atskiras grupes – vadovus ir pavaldinius.

Pavaldinių pasiskirstymas pagal lytį

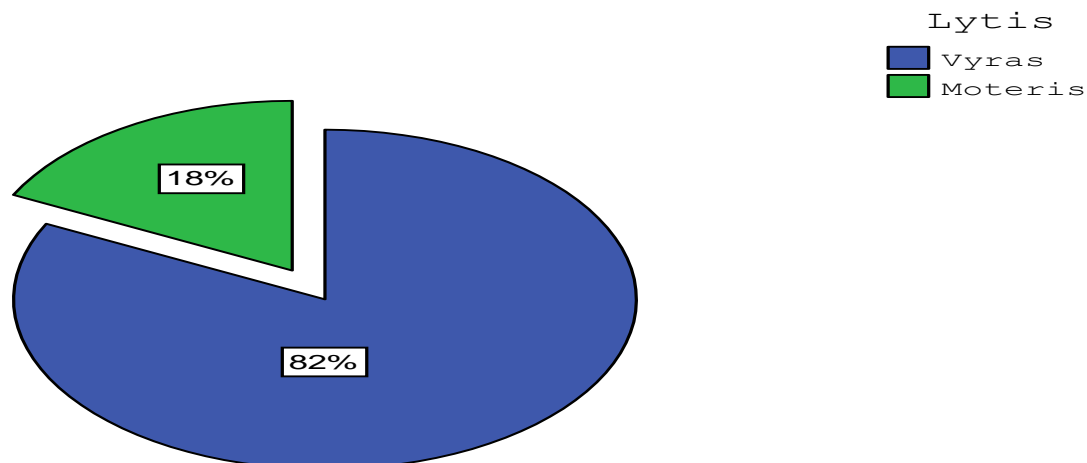


1 pav: Pavaldinių pasiskirstymas pagal lytį

1 pav. matyti, kad apklausoje dalyvavo 32 % pavaldinių vyrų ir 68 % moterų. Moterų, kurios dalyvavo apklausoje yra dvigubai daugiau negu vyrų.

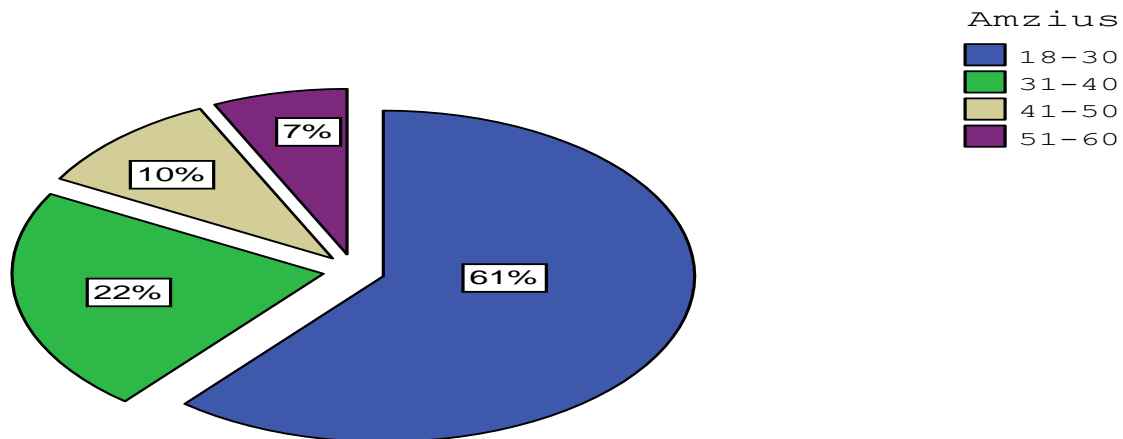
Vadovų apklausoje dalyvavo daugiau vyrų negu moterų. Pav. 2 matyti, kad moterų dalyvavo 18 %, o vyrų 82 %. Palyginus respondentus pagal lytis, pavaldinių apklausoje daugiau dalyvavo moterų, vadovų – vyrų.

Vadovų pasiskirstymas pagal lytį



2 pav: Vadovų pasiskirstymas pagal lytį

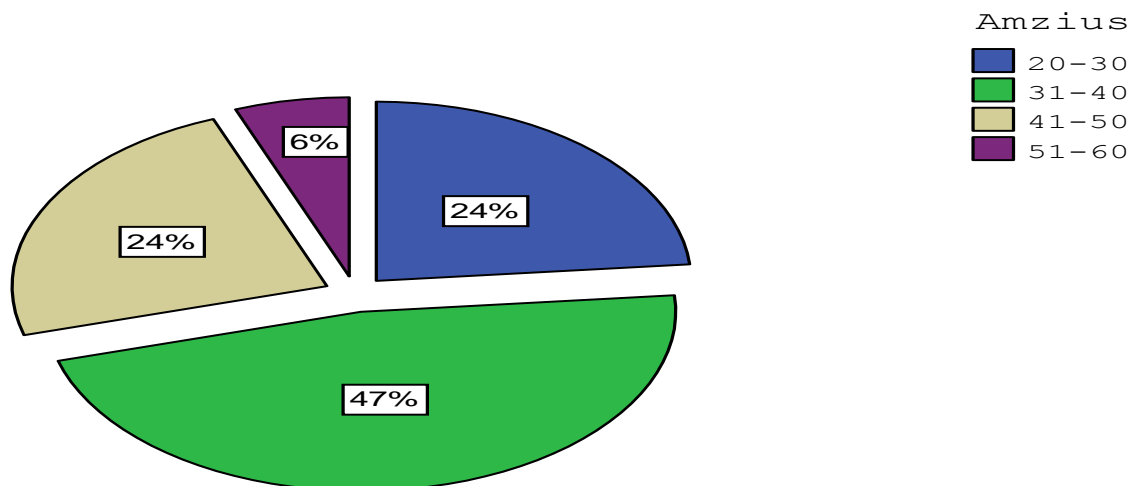
Pavaldinių pasiskirstymas pagal amžių



3 pav: Pavaldinių pasiskirstymas pagal amžių

3 pav. rodo, kad apklausoje dalyvavo 61 % pavaldinių, kurie yra 18 – 30 amžiaus, mažiausiai buvo darbuotojų tik 7 %, kurie yra 51 – 60 metų.

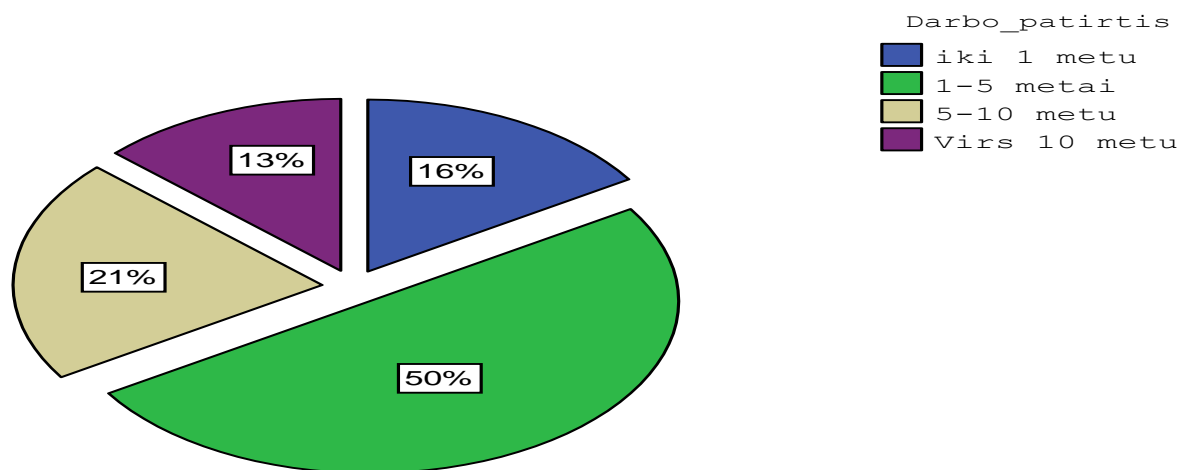
Vadovų pasiskirstymas pagal amžių



4 pav: Vadovų pasiskirstymas pagal amžių

4 pav. matyti, kad vadovų apklausoje dalyvavo, kurie yra 31 – 40 amžiaus t.y. 47 %, mažiausiai buvo 51 – 60 metų 6 %. Palyginus pavaldinių ir vadovų pasiskirstymą pagal amžių, matyti, kad pavaldinių daugiausia buvo 18 – 30 metų, vadovų – 31 – 40 metų. Pavaldinių ir vadovų mažiausia 51 – 60 metų.

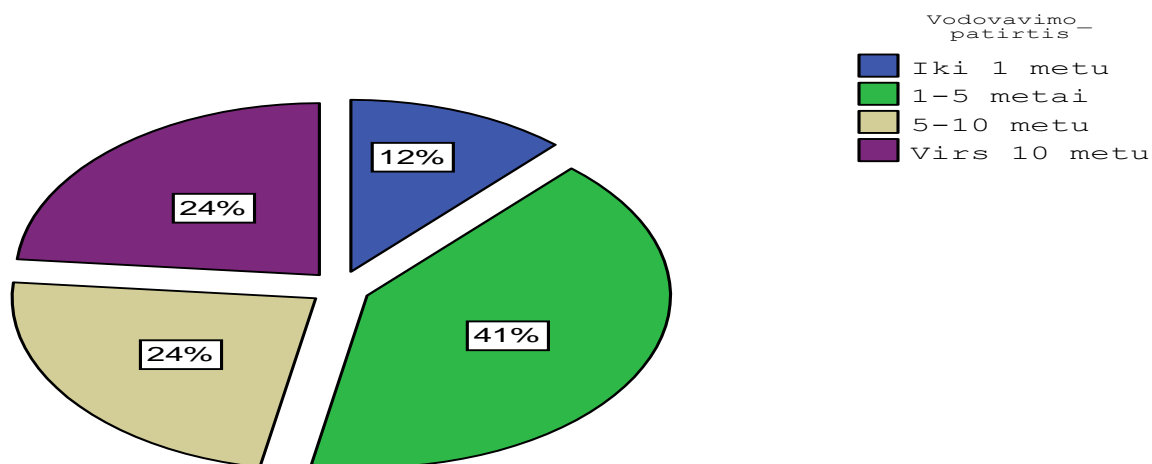
Pavaldinių pasiskirstymas pagal darbo patirtį



5 pav: Pavaldinių pasiskirstymas pagal darbo patirtį

Diagramoje matyti, kad tyrime dalyvavo daugiausia pavaldinių, kurių darbo patirtis yra 1 – 5 metai, mažiausia buvo darbuotojų, kurie organizacijoje dirba virš 10 metų.

Vadovų pasiskirstymas pagal vadovavimo patirtį

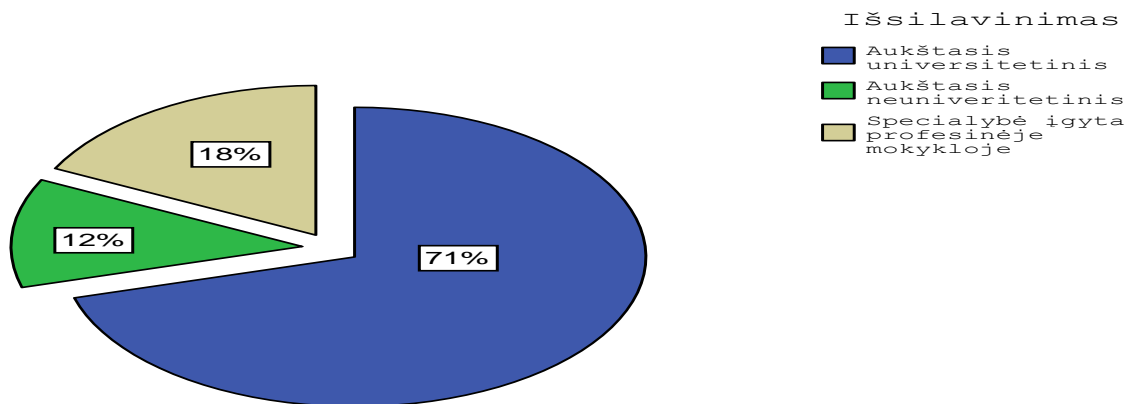


6 pav: Vadovų pasiskirstymas pagal vadovavimo patirtį

6 pav. matyti, kad apklausoje daugiausia dalyvavo vadovų, kurie turi 1 – 5 metų vadovavimo patirtį 41 %, tačiau vadovų, kurie vadovauja organizacijoje virš 10 metų ir 5 – 10 metų yra lygus skaičius 24 %.

Palyginus vadovų ir pavaldinių dalyvavusių apklausoje pagal darbo patirtį, galima daryti išvadą, kad tyrime buvo daugiausia pavaldinių, kurių darbo patirtis yra 1 – 5 metai, tačiau mažiausia buvo darbuotojų, kurie organizacijoje dirba virš 10 metų. Vadovų apklausoje daugiausia dalyvavo, kurių vadovavimo patirtis organizacijoje yra 1 – 5 metai, bet yra lygus skaičius vadovų, kurių patirtis yra virš 10 metų ir 5 – 10 metų.

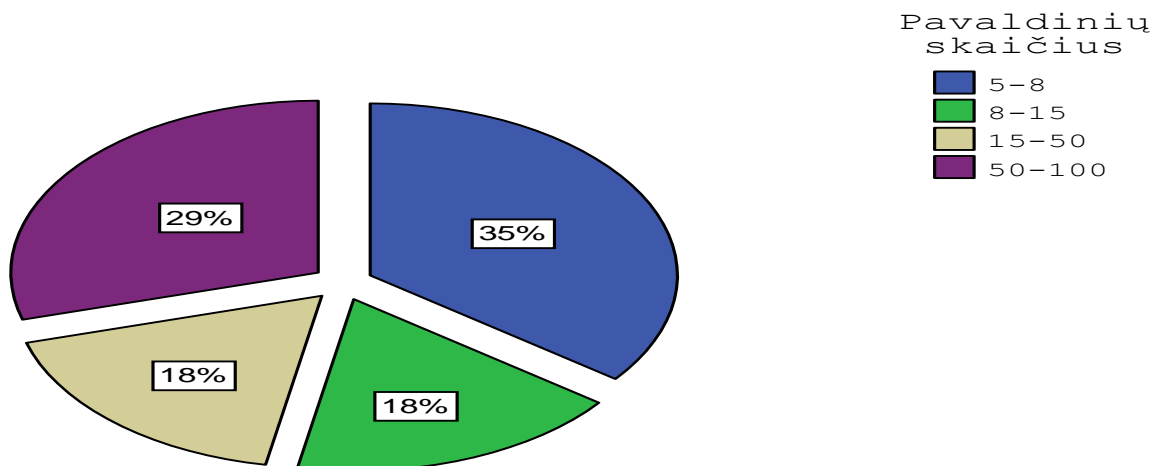
Vadovų pasiskirstymas pagal išsilavinimą



7 pav: Vadovų pasiskirstymas pagal įgytą išsilavinimą

Diagramoje matyti, kad dauguma vadovų 71 % turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 18 % specialybę įgytą profesinėje mokykloje ir 12 % aukštąjį neuniversitetinį.

Vadovų pasiskirstymas pagal pavaldinių skaičių



8 pav: Vadovų pasiskirstymas pagal pavaldinių skaičių

8 pav. matyti, kad dauguma vadovų 35 % turi 5 – 8 pavaldinių, tačiau yra nemažai 29 % vadovaujančių 50 – 100 darbuotojams. Vadovai, kurie turi 15 – 50 ir 8 – 15 pavaldinių skaičius jų yra lygus 18 %.

Vienas iš tyrimo uždavinių buvo palyginti pavaldinių ir vadovų neproduktyvaus elgesio darbe lygį. Pavaldinių buvo prašoma pažymėti, kaip jie dažnai neproduktyviai elgiasi darbe. Vadovų buvo klausiama kaip jie dažnai susiduria su savo darbuotojų neefektyviu elgesiu darbe. Buvo pateikti darbo pažeidimai, kurie yra suskirstyti į penkias kontraproduktyvaus elgesio darbe grupes:

- Sabotažas
- Pasišalinimas iš darbovietės
- Neproduktyvumas
- Vagystė
- Piktnaudžiavimas

Buvo pateikti atsakymų variantai: 1 – niekada, 2 – labai retai, 3 – retai, 4 – dažnai, 5 – visada. Tyrimo rezultatams palyginti buvo išrinkti pavaldinių ir vadovų atsakymų variantai „niekada“, nes kiti atsakymai parodo, kad organizacijoje yra susiduriama su minėtais darbo pažeidimais, tačiau visų vadovai gali nepastebėti. Buvo paskaičiuotas darbo pažeidimų vidurkis, kuris yra išreikštas procentais.

| Sabotažas | Pavaldinių atsakymai (%) | Vadovų atsakymai (%) |
|--|---------------------------------|-----------------------------|
| Turto, medžiagų iššvaistymas | 69 | 29 |
| Darbo įrankių, prietaisų, įrengimų gadinimas | 81 | 23 |
| Netvarkinga darbo vieta | 36 | 11 |

Lentelė 1: pavaldinių ir vadovų atsakymų palyginimas dėl sabotažo

Lentelėje matyti, kad dauguma pavaldinių pažymėjo, kad tokių sabotažo pažeidimų kaip turto, medžiagų iššvaistymas – 69 % ir darbo įrankių, prietaisų, įrengimų gadinimas – 81% niekada nėra padarę, tačiau vadovų atsakymų rezultatai yra priešingi. Nedidelis skaičius vadovų pažymėjo 29% ir 23%, kad niekada nebuvo susidūrę su tokio pavaldinių neproduktyviu elgesiu. Darbuotojų kontraproduktyvus elgesys kaip netvarkinga darbo vieta yra vengiamas pakankamai retai 36 % ir vadovų nepastebimas beveik nebūna 11 %. Remiantis gautais rezultatais, galima daryti išvadą, kad pavaldiniai darbo pažeidimų, kurie priklauso sabotažui beveik nepadarė, tačiau vadovai susidūria su šiuo darbo pažeidimu dažnai.

| Pasišalinimas iš darbovietės | Pavaldinių atsakymai (%) | Vadovų atsakymai (%) |
|---|---------------------------------|-----------------------------|
| Vėlavimas į darbą neperspėjus | 52 | 17 |
| Neatvykimas į darbą, pasiteisinant liga, nors realybėje taip nėra. | 83 | 29 |
| Išvykimas iš darbovietės anksčiau nei nustatyta darbo laiko pabaiga | 40 | 11 |

Lentelė 2: pavaldinių ir vadovų atsakymų palyginimas dėl pasišalinimo iš darbovietės

Remiantis gautais rezultatais, matyti, kad pavaldiniai beveik niekada neatvyksta į darbą, pasiteisindami liga, nors realybėje taip nėra – 89%, tačiau vadovų atsakymai yra priešingi – 29 %. Darbo pažeidimai kaip išvykimas iš darbovietės anksčiau nei nustatyta darbo laiko pabaiga pavaldiniai pakankamai retai stengiasi vengti – 40 %, tačiau vadovai šio neproduktyvaus elgesio beveik nepastebi – 11 %. Remiantis išanalizuotais tyrimo rezultatais, susijusiais su pasišalinimu iš darbovietės, galima daryti išvadą, kad vadovai nepasitiki savo pavaldinių elgesiu, kuris yra susijęs su produktyvumu. Dauguma vadovų įtaria, kad jų darbuotojai pasiteisindami liga arba vėluodami į darbą neperspėdami bando išvengti savo pareigų atlikimo. Nemažas pavaldinių skaičius išvyksta iš darbovietės anksčiau, tačiau šį elgesį pastebi pakankamai ne daug vadovų palyginus su kitais darbo pažeidimais.

| Neproduktyvumas | Pavaldinių atsakymai (%) | Vadovų atsakymai (%) |
|---|---------------------------------|-----------------------------|
| Darbo instrukcijos pažeidimai | 55 | 29 |
| Dirbama lėčiau, nors reikalaujama dirbti sparčiau | 47 | 35 |
| Darbo kokybė neatitinka nustatytų reikalavimų | 53 | 47 |

Lentelė 3: pavaldinių ir vadovų atsakymų palyginimas dėl neproduktyvumo

Remiantis gautais pavaldinių atsakymais, matyti, kad dauguma pavaldinių nedaro tokių darbo pažeidimų kaip darbo instrukcijos – 55%, dirbama lėčiau, nors reikalaujama dirbti sparčiau – 47%, darbo kokybė neatitinka nustatytų reikalavimų – 53 %, tačiau vadovai nurodė, kad dauguma jų niekada nesusiduria su darbo kokybės neatitikimu nustatytiems reikalavimams – 47 %, o su likusiais darbo pažeidimais pakankamai nedaug vadovų teko nesusidurti. Galima daryti išvadą, kad dauguma vadovų yra teigiamos nuomonės apie pavaldinių darbo kokybę, tačiau su darbo instrukcijos pažeidimais ir lėtu darbu tenka dažnai susidurti. Dauguma pavaldinių mano, kad jie niekada nepažeidinėja darbo instrukcijos ir jų darbo kokybė atitinka nustatytus reikalavimus.

| Vagystė | Pavaldinių atsakymai (%) | Vadovų atsakymai (%) |
|---|---------------------------------|-----------------------------|
| Darbo įrankių pasisavinimas | 86 | 58 |
| Daugiau laiko skiriama pietų pertraukai nei yra nustatyta vidaus tvarkos taisyklėse | 48 | 41 |
| Apgaulingas pasižymėjimas kortele, kuria atžymimas atvykimo ir išvykimo iš darbo laikas | 83 | 88 |
| Naudojimas kliento turtu asmeniniais tikslais | 90 | 70 |

Lentelė 4: pavaldinių ir vadovų atsakymų palyginimas dėl vagystės

Lentelėje matyti, kad dauguma pavaldinių pažymėjo, kad darbo pažeidimai, kurie priklauso vagystės grupei, niekada nedaro: darbo įrankių pasisavinimas – 86 %, apgaulingas pasižymėjimas kortele, kuria atžymimas atvykimo ir išvykimo iš darbo laikas – 83 %, naudojimas kliento turtu asmeniniais tikslais – 90 %. Vadovai nurodė, kad su pavaldinių kontraproduktyviu elgesiu, kuris priklauso vagystės grupei, beveik niekada

nesusidūrė, tačiau pastebi, kad pavaldiniai daugiau laiko skiria pietų pertraukai nei yra nustatyta vidaus tvarkos taisyklėse – 41 %. Galima daryti išvadą, kad su darbo pažeidimais, kurie priklauso vagystės grupei, vadovai nesusiduria ir dauguma pavaldinių jų nedaro.

| Piktnaudžiavimas | Pavaldinių atsakymai (%) | Vadovų atsakymai (%) |
|---|---------------------------------|-----------------------------|
| Gandų skleidimas, kurie kenkia įmonės reputacijai | 72 | 58 |
| Nemandagus bendravimas su klientu | 75 | 64 |
| Kito asmens ignoravimas | 58 | 41 |
| Kišimasis į kito asmens privatų gyvenimą | 74 | 29 |
| Konfliktingos situacijos sukėlimas | 68 | 41 |
| Piktnaudžiavimas pareigomis siekiant asmeninės naudos sau | 78 | 47 |
| Nepadorių gestų rodymas | 83 | 70 |
| Grasinimai fiziniu smurtu | 89 | 88 |
| Psichologinio spaudimo panaudojimas | 71 | 47 |
| Užsiėmimas pašaline veikla darbo metu | 34 | 11 |
| Tyčiojimasis iš kito asmens | 69 | 41 |
| Kito asmens įžeidimas dėl jo darbo efektyvumo | 68 | 41 |
| Nepadorus elgesys kitų asmenų atžvilgiu | 82 | 58 |
| Neigiama pašalinių asmenų nuomonė apie darbo kokybę | 59 | 52 |
| Netaktiškas elgesys su klientu | 78 | 64 |
| Netvarkingas kanceliarinio darbo atlikimas | 55 | 52 |
| Nustatytų darbo reikalavimų ignoravimas | 60 | 35 |
| Nusiskundimai dėl nereikšmingų dalykų darbe | 50 | 35 |

Lentelė 5: pavaldinių ir vadovų atsakymų palyginimas dėl piktnaudžiavimo

Remiantis gautais tyrimo rezultatais, matyti, kad dauguma pavaldinių vengia daryti darbo pažeidimus kaip gandų skleidimas, kurie kenkia įmonės reputacijai – 72 %, nemandagus bendravimas su klientu – 75 %, kišimasis į kito asmens privatų gyvenimą – 74 %, konfliktingos situacijos sukėlimas – 68 %, piktnaudžiavimas pareigomis siekiant asmeninės naudos sau – 78 %, nepadorių gestų rodymas – 83 %, grasinimai fiziniu smurtu – 89 %, psichologinio spaudimo panaudojimas – 71 %, nepadorus elgesys kitų asmenų atžvilgiu – 82 %, netaktiškas elgesys su klientu – 78 %. Lentelėje matyti, kad pavaldiniai mažiausiai vengia šių darbo pažeidimų: kito asmens ignoravimas – 58 %, užsiėmimas pašaline veikla darbo metu – 34 %, nusiskundimai dėl nereikšmingų dalykų darbe – 50 %.

Remiantis gautais vadovų rezultatais, matyti, kad dauguma vadovų niekada nesusiduria su šiais darbo pažeidimais: gandų skleidimas, kurie kenkia įmonės reputacijai – 58 %, nemandagus bendravimas su klientu – 64 %, nepadorių gestų rodymas – 70 %, grasinimai fiziniu smurtu – 88 %, nepadorus elgesys kitų asmenų atžvilgiu – 58 %, netaktiškas elgesys su klientu – 64 %. Vadovai pažymėjo, kad beveik niekada nesusiduria su neproduktyviu darbuotojų elgesiu: kišimasis į kito asmens privatų gyvenimą – 29 %, konfliktinės situacijos sukėlimas – 41 %, užsiėmimas pašaline veikla darbo metu – 11 %, tyčiojimasis iš kito asmens – 41 %, nustatytų darbo reiklavimų ignoravimas – 35 %, nusiskundimai dėl nereikšmingų dalykų darbe – 35 %.

Palyginus pavaldinių ir vadovų atsakymus susijusius su darbo pažeidimais, kurie priklauso piktnaudžiavimo grupei, galima daryti išvadą, kad dauguma vadovų pastebi savo pavaldinių daromus darbo pažeidimus, bet ir įtaria savo darbuotojus darant kitus darbo pažeidimus, kurių jie nepadarė.

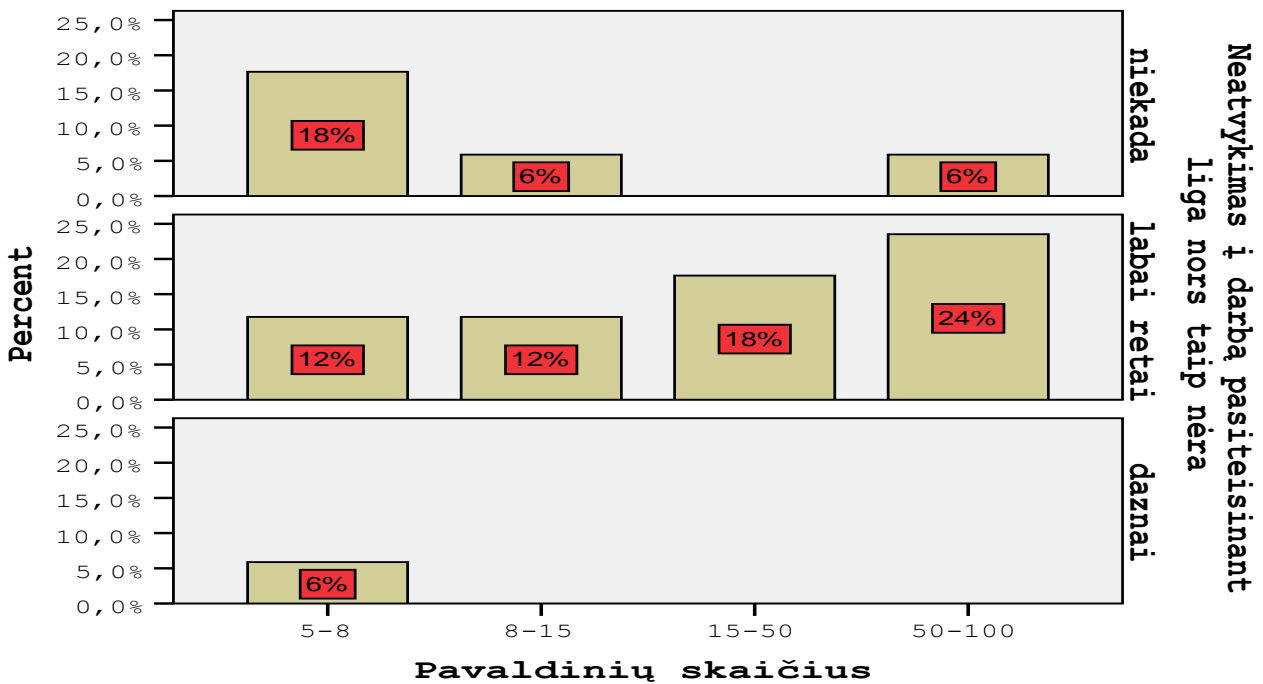
Remiantis tyrimo rezultatais, kurie susiję su pavaldinių darbo pažeidimais ir vadovų susidurimu su šia problema, galima daryti išvadą, kad dauguma vadovų ne tik pastebi savo pavaldinių daromus darbo pažeidimus, bet ir įtaria juos dėl kitų elgesio nusižengimų, kurių darbuotojai vengia daryti.

Pavaldiniai labiausia linkę palikti netvarkingą darbo vietą, išvykti iš darbovietės anksčiau nei yra nustatyta darbo pabaiga, dirbti lėčiau, nors reikalaujama dirbti sparčiau, daugiau laiko skirti pietų pertraukai nei yra nustatyta vidaus tvarkos taisyklėse, užsiimti pašaline veikla darbo metu.

Vadovų įtarimus dėl daromų pavaldinių darbo pažeidimų gali sąlygoti per didelis pavaldinių skaičius vienam vadovui, todėl jie neturi galimybės kontroliuoti kiekvieno darbuotojo elgesį darbe.

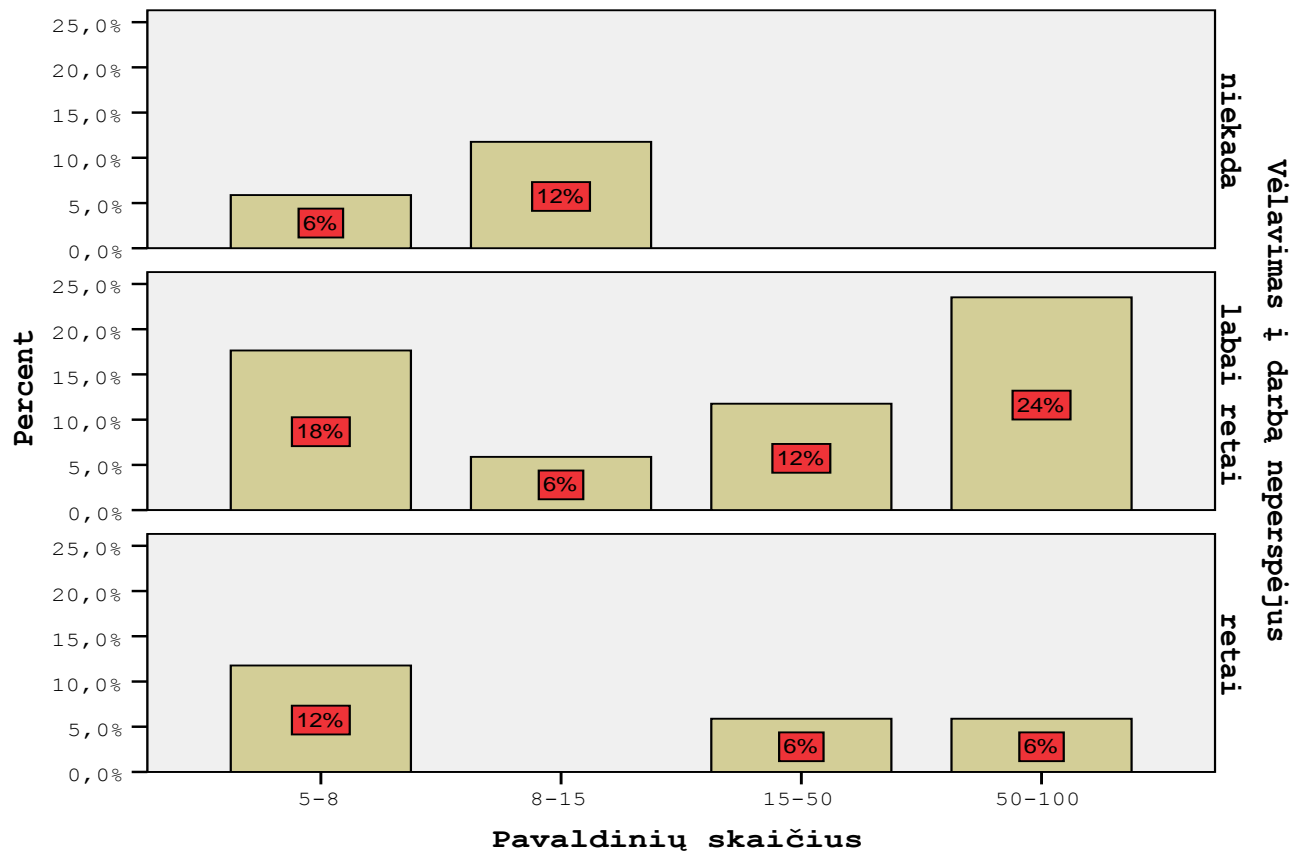
Siekiant išsiaiškinti šią problemą, buvo išrinkti darbo pažeidimai, kurių pavaldinių ir vadovų atsakymo variantai nesutapo ir paskaičiuotas vidurkis pagal pavaldinių skaičių. Analizei buvo išrinkti darbo pažeidimai:

- Neatvykimas į darbą pasiteisinant liga, nors realybėje taip nėra.
- Vėlavimas į darbą neperspėjus.
- Kišimasis į kito asmens privatų gyvenimą.
- Psichologinio spaudimo panaudojimas.



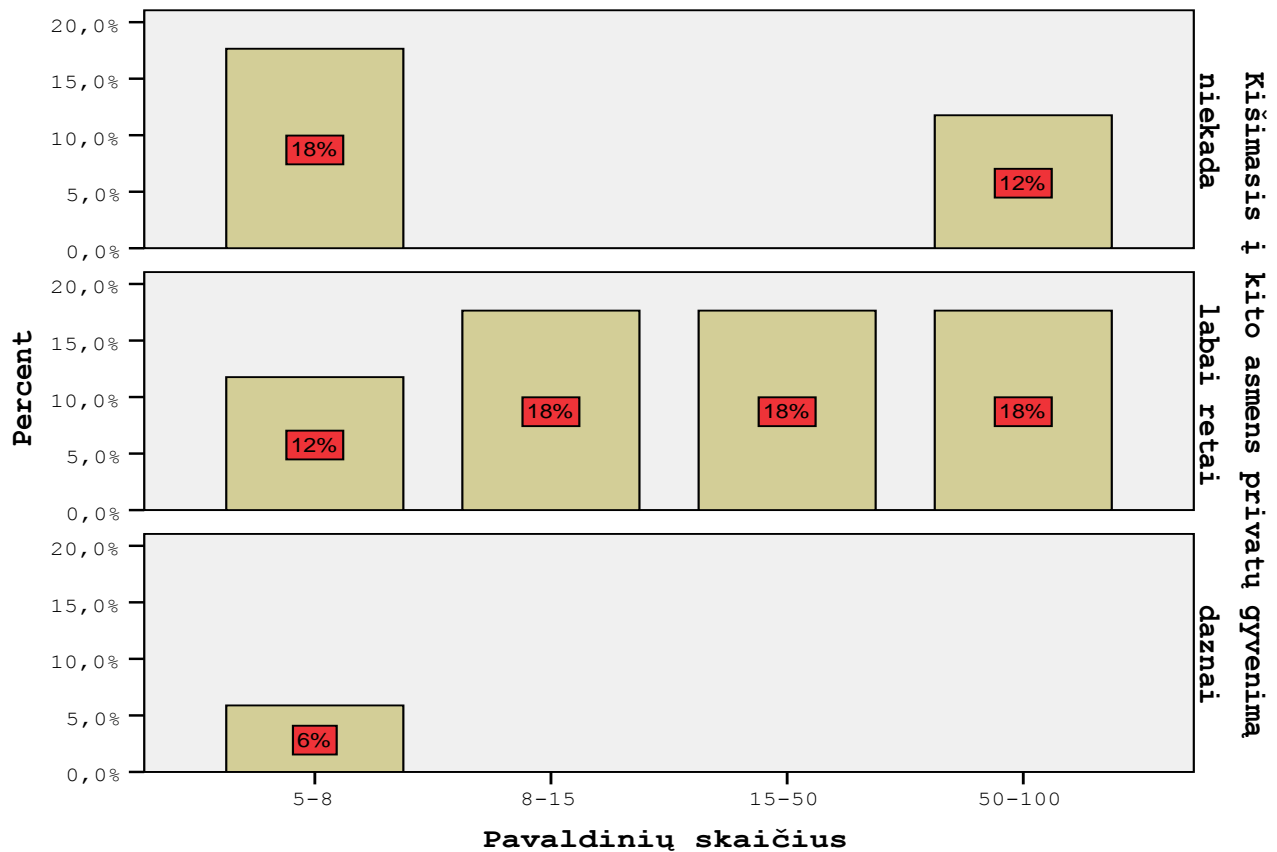
1 pav: vadovų atsakymų pasiskirstymas pagal pavaldinių skaičių

1 pav. matyti, kad vadovai, turintys daugiausia pavaldinių t.y. 50 – 100 pažymėjo, kad labai retai susiduria su neatvykimu į darbą pasiteisinant, kad serga, nors realybėje taip nėra, nors darbuotojų atsakymai buvo priešingi. Vadovai turintys 5 – 8 pavaldinių, pažymėjo, kad dažnai susiduria su tokiu darbuotojų elgesiu 6 %, tačiau niekada 18 %. Remiantis gautais rezultatais, matyti, kad vadovai turintys didesnę pavaldinių skaičių labiau įtaria savo darbuotojus dėl darbo pažeidimų, kurių jie nepadarė.



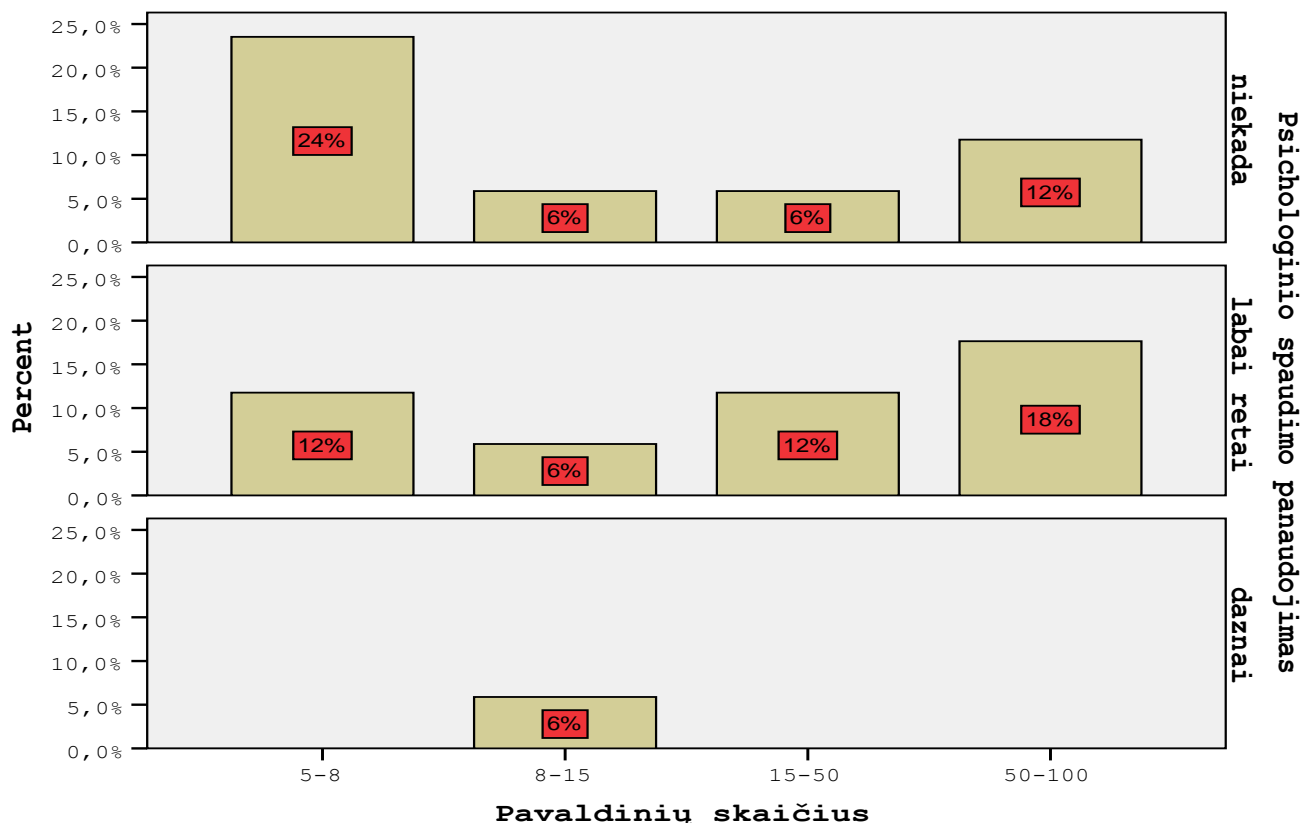
2 pav: vadovų atsakymų pasiskirstymas pagal pavaldinių skaičių

Remiantis gautais rezultatais, matyti, kad vadovai turintys daugiausia pavaldinių pažymėjo, kad retai susiduria su darbo pažeidimu kaip vėlavimas į darbą neperspėjus 6 %, labai retai 24 %, atsakymas niekada pasirinktas nebuvo, nors darbuotojų atsakymai prieštarauja vadovų.



3 pav: vadovų atsakymų pasiskirstymas pagal pavaldinių skaičių

3 pav. matyti, kad vadovai turintys 5 – 8 pavaldinių pažymėjo, kad dažnai susiduria su darbo pažeidimu kaip kišimasis į kito asmens privatų gyvenimą. Vadovai, kurie turi pavaldinių skaičių 8 – 15, 15 – 50, 50 -100 pažymėjo vienodai 18 %, kad labai retai susiduria su tokiu darbo pažeidimu, tačiau atsakymo variantą kaip „niekada“ pasirinko vadovai, kurie turi 5 – 8 pavaldinių 18 % ir 50 – 100 12 %. Pavaldinių atsakymai buvo priešingi negu vadovų.

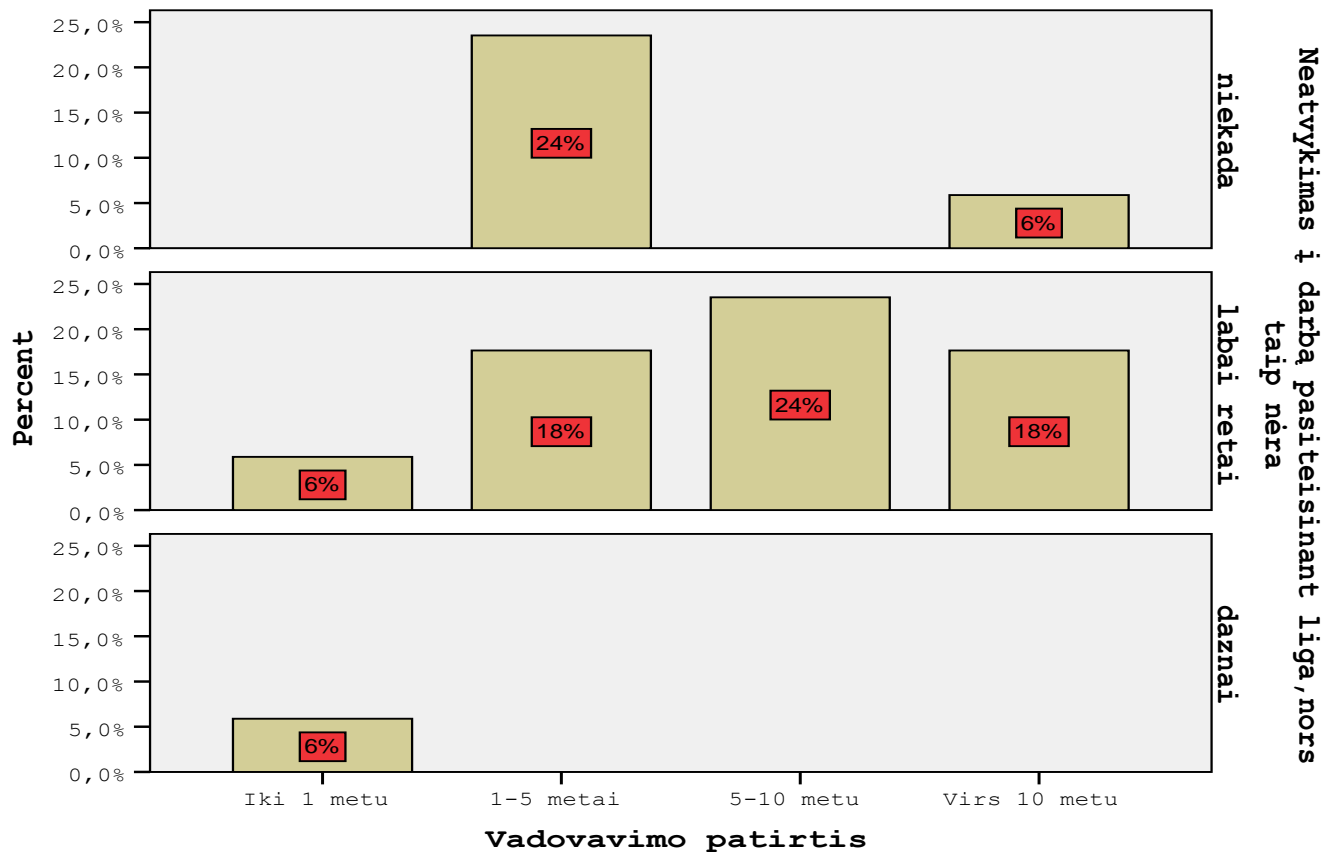


4 pav: vadovų atsakymų pasiskirstymas pagal pavaldinių skaičių

4 pav. matyti, kad vadovai turintys 5 – 8 pavaldinių pažymėjo, kad niekada nesusiduria su panašiu savo darbuotojų elgesiu 24 %, labai retai 12 %. Vadovai, kurie vadovauja 8 – 15 pavaldiniams, jų atsakymų variantai pasiskirstė tolygiai 6 %, tačiau turinčių pakankamai didelį darbuotojų skaičių, matyti, kad labai retai susiduriama 18 %, niekada 12 %.

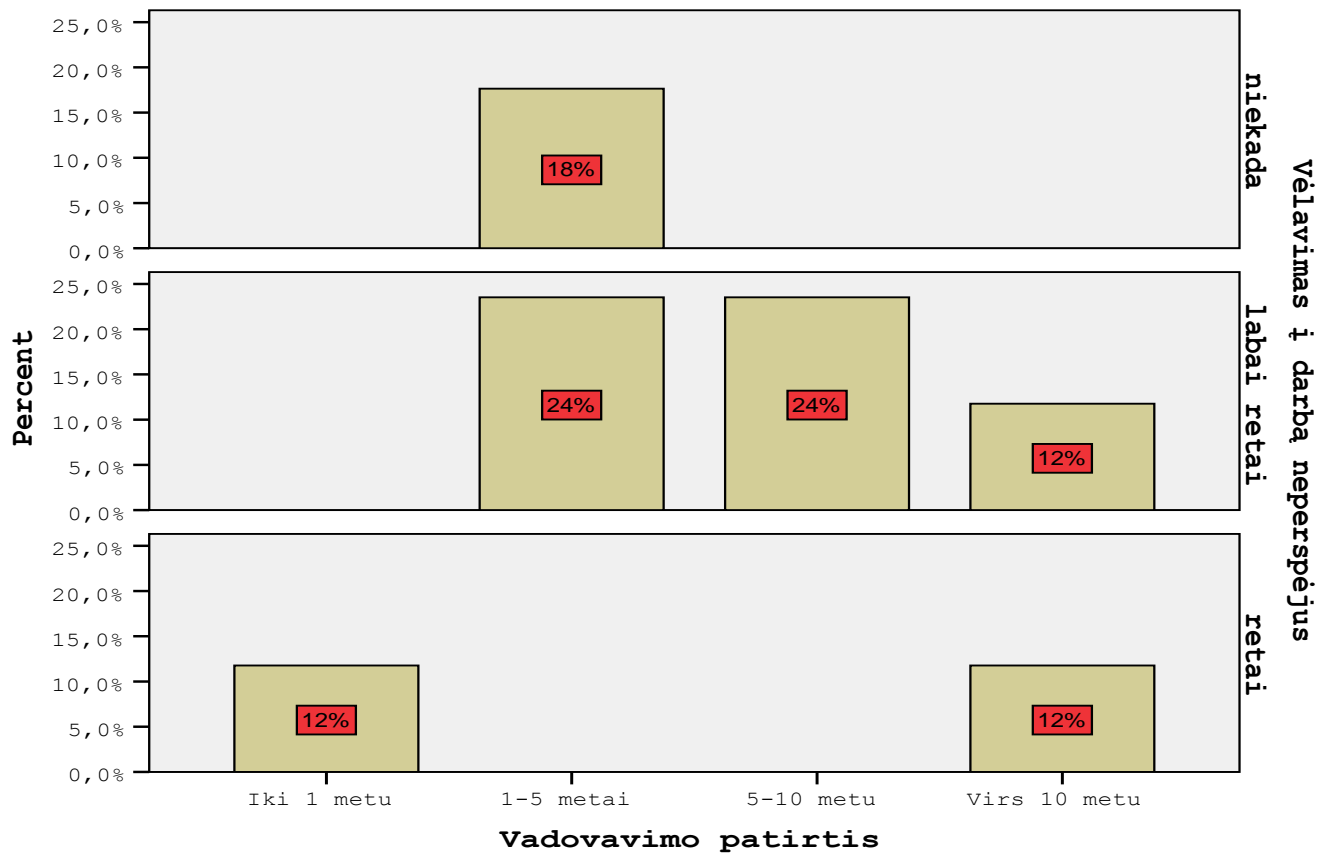
Remiantis pasirinktų darbo pažeidimų analize, galima daryti išvadą, kad vadovai turintys didelį pavaldinių skaičių yra linkę darbuotojus įtarynėti darant darbo pažeidimus, kurių patys pavaldiniai vengia. Vadovai turintys pavaldinių 5 – 8 pastebi, kur jų pavaldiniai yra linkę pažeisti nustatytas darbo taisykles. Vadovai turintys daugiau pavaldinių neturi galimybės kontroliuoti visų darbuotojų atliekamą darbą, todėl jiems kyla įtarimai, kad pavaldiniai labiau linkę pažeisti darbo normas.

Tyrimo metu buvo daroma prielaida, kad vadovų atsakymų variantus gali sąlygoti ir jų vadovavimo patirtis. Vadovai turintys mažesnę darbo patirtį gali labiau įtarynėti savo darbuotojus besielgiant neproduktyviai. Vadovai, kurių darbo patirtis nėra maža, labiau pasitiki savo darbuotojais ir žino, kokius darbo pažeidimus daro jų pavaldiniai. Buvo pasirinkti tie patys darbo pažeidimai, kurie buvo nagrinėjami vadovų atsakymų pasiskirstyme pagal pavaldinių skaičių ir paskaičiuotas atsakymų vidurkis.



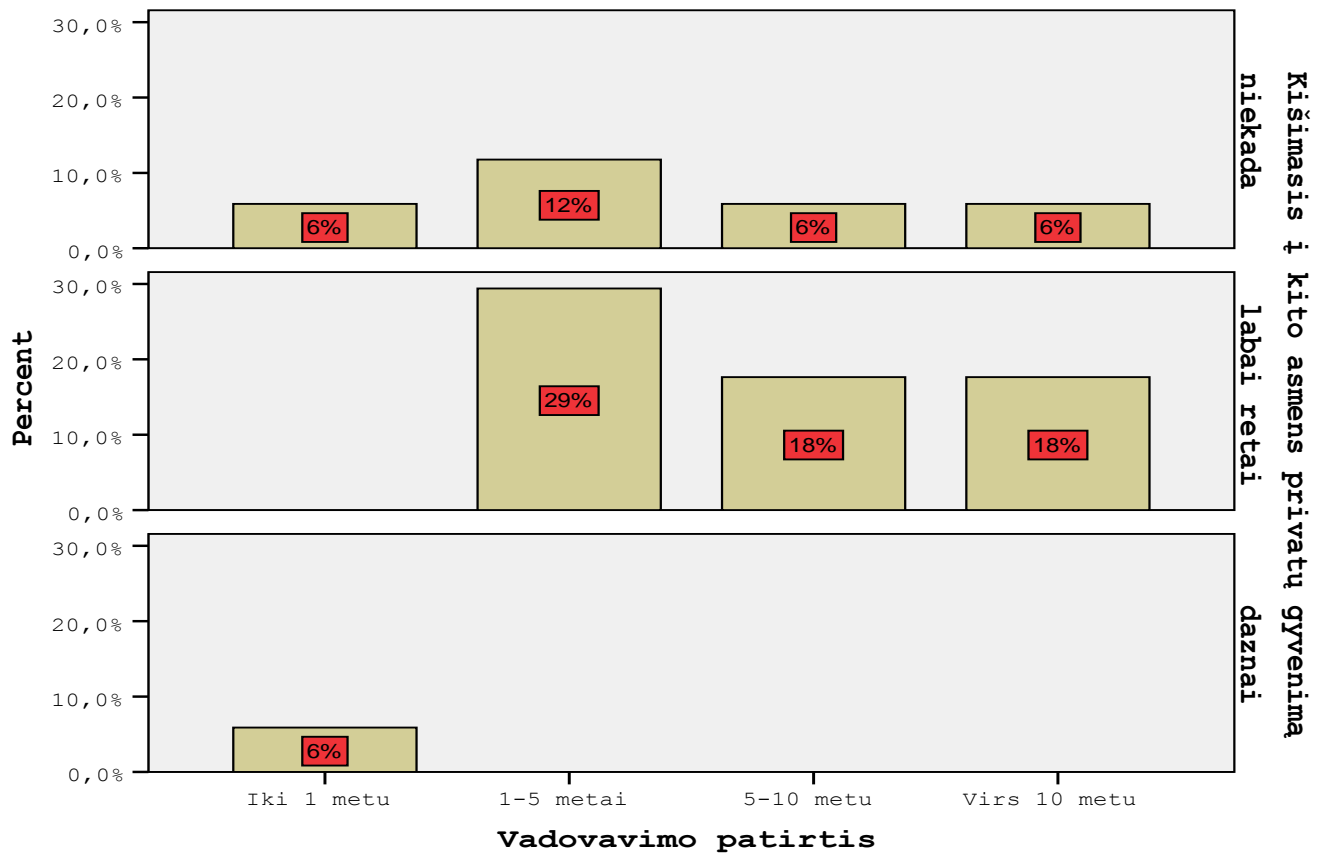
5 pav: vadovų atsakymų pasiskirstymas pagal vadovavimo patirtį

5 pav. matyti, kad vadovai turintys darbo patirtį iki 1 metų pažymėjo, kad dažnai susiduria su tokiu darbo pažeidimu kaip neatvykimas į darbą pasiteisinant liga, nors realybėje taip nėra 6 %, labai retai 6 %, tačiau vadovai, kurių darbo patirtis 5 – 10 metų pažymėjo, kad labai retai susiduria su tokiu neproduktyviu elgesiu 24 %, bet atsakymo „niekada“ nepasirinko. Remiantis šiuo atveju, galima daryti išvadą, kad savo pavaldinius darant darbo pažeidimus įtaria vadovai, kurių darbo patirtis yra iki 1 metų, 5 – 10 metų.



6 pav: vadovų atsakymų pasiskirstymas pagal vadovavimo patirtį

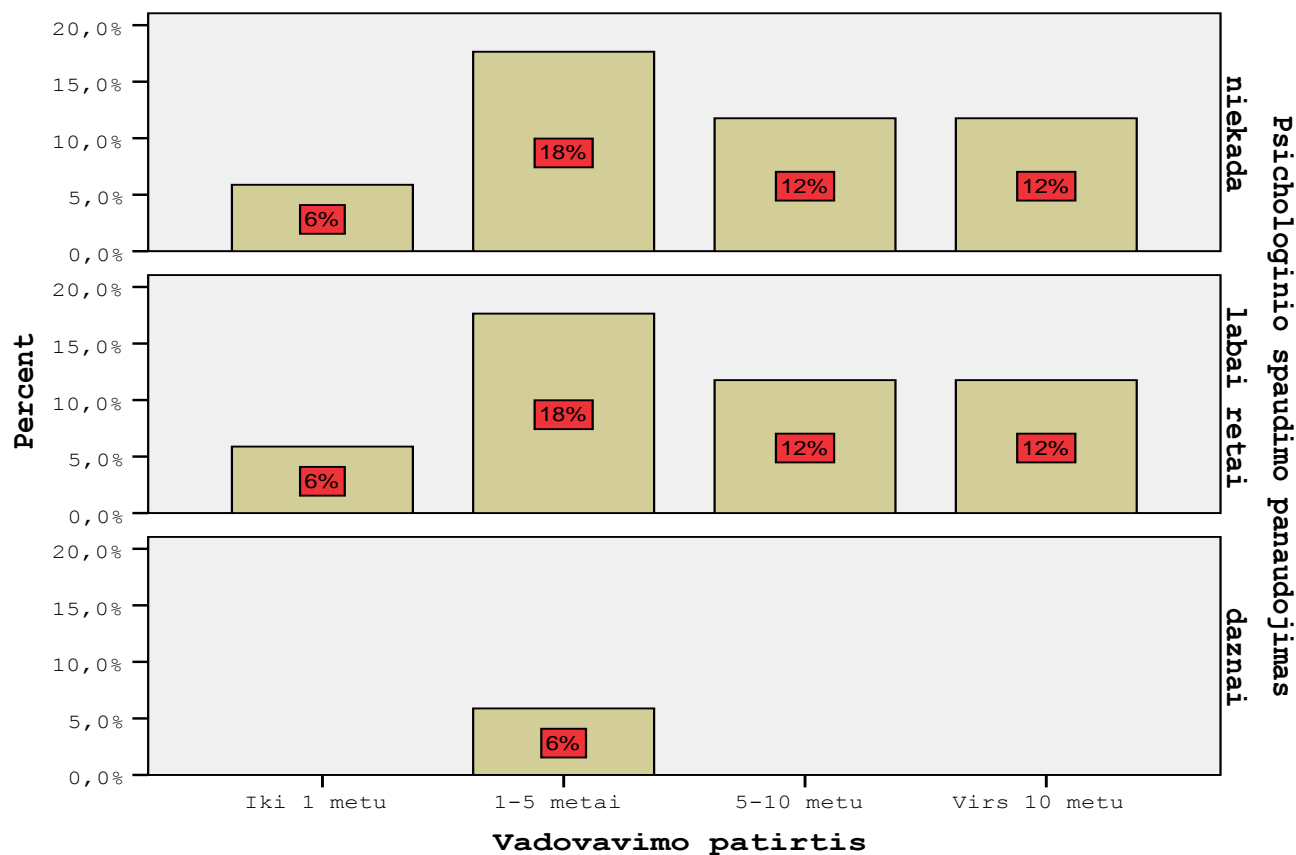
Remiantis gautais rezultatais, matyti, kad vadovai turintys vadovavimo patirtį iki 1 metų pažymėjo, jog retai susiduria su pavaldinių vėlavimu į darbą neperspėjus 12 %. Vadovai, kurių darbo patirtis yra 1 – 5 metai pažymėjo, kad su tokiu darbo pažeidimu susiduria labai retai 24 % ir niekada 18 %. Vadovai, turintys didžiausią vadovavimo patirtį t.y. virš 10 metų linkę manyti, kad jų darbuotojai retai ir labai retai padaro darbo pažeidimą 12 %. Remiantis atlikta analize, galima daryti išvadą, kad šiuo atveju vadovų nuomonė apie savo pavaldinių darbo pažeidimus nepriklauso nuo vadovavimo patirties.



7 pav: vadovų atsakymų pasiskirstymas pagal vadovavimo patirtį

7 pav. matyti, kad vadovai, turintys vadovavimo patirtį iki 1 metų pažymėjo, kad dažnai 6 % susiduria su pavaldinių darbo pažeidimu kaip kišimasis į kito asmens privatų gyvenimą. Vadovai, kurių darbo patirtis yra 1 – 5 metai yra pažymėję, kad su tokiu darbo pažeidimu susiduria labai retai 29 % ir niekada 12 %. Vadovų, kurių vadovavimo patirtis yra didžiausia t.y. virš 10 metų ir 5 – 10 metų atsakymų variantai sutampa 18 % pažymėjo, kad labai retai patiria pavaldinių elgesį kaip kišimasis į kito asmens privatų gyvenimą ir niekada 6 %.

Remiantis šiuo analizuotu atveju, galima daryti išvadą, kad vadovų vadovavimo patirtis daro įtaką nuomonei dėl pavaldinių darbo pažeidimų dažnumo. Vadovai, kurių darbo patirtis yra didesnė, jie labiau linkę pasitikėti savo pavaldiniais ir žino, kokius darbo pažeidimus galima tikėtis iš savo darbuotojų. Vadovai, kurių darbo patirtis nėra didelė t.y. iki 1 metų, linkę savo pavaldinius įtarynėti darant nusižengimus darbe, kurių realybėje darbuotojai vengia daryti.



8 pav: vadovų atsakymų pasiskirstymas pagal vadovavimo patirtį

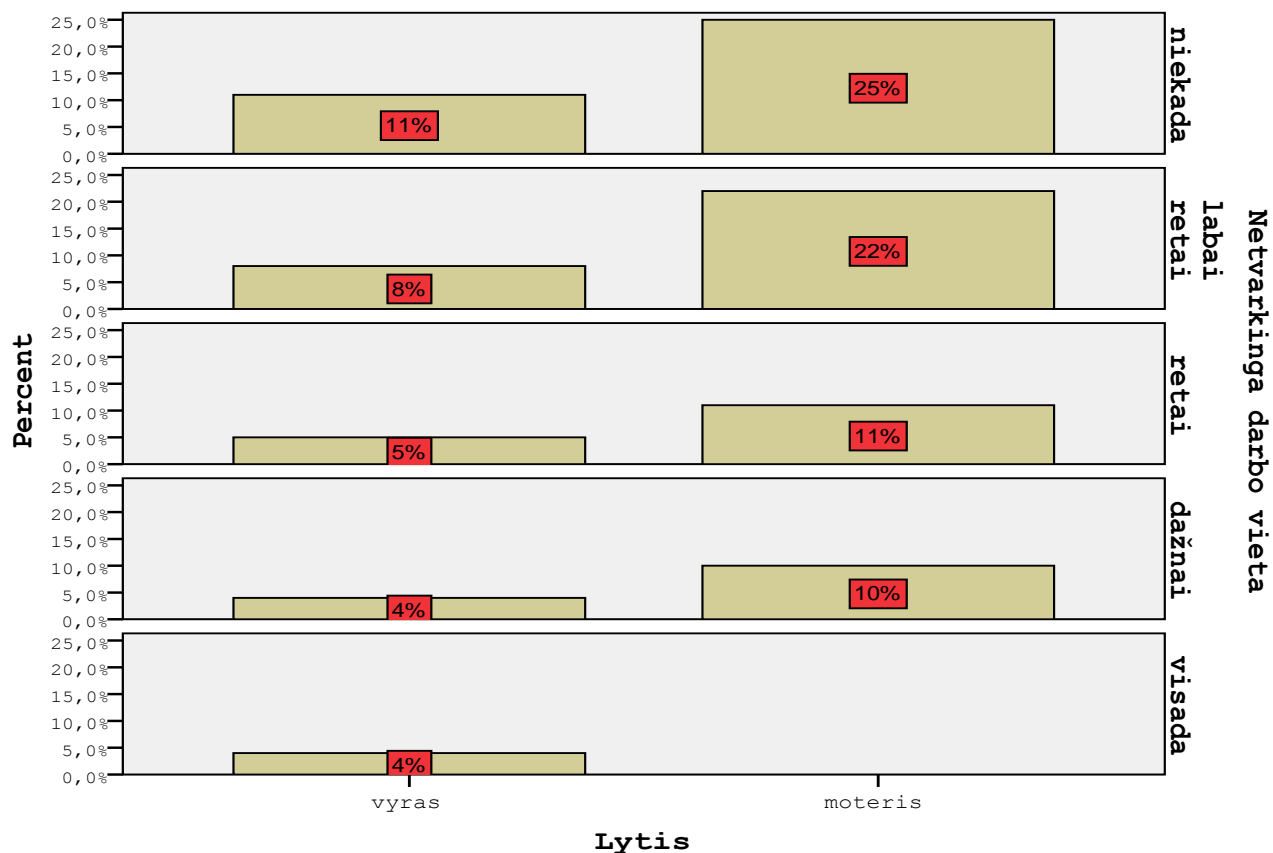
8 pav. matyti, kad vadovai, kurių darbo patirtis 1 – 5 metai pažymėjo, kad jų pavaldiniai dažnai daro pažeidimą kaip psichologinio spaudimo panaudojimas 6 %. Atsakymo variantą „niekada“ pasirinko vadovai, kurių vadovavimo patirtis yra iki 1 metų 6 %, 1 – 5 metų 18 %, 5 – 10 metų 12 % ir virš 10 metų 12 %. Remiantis gautais rezultatais, matyti, kad vadovų, kurių vadovavimo patirtis yra 5 – 10 metai ir virš 10 metų atsakymų rezultatais sutampa. Galima daryti išvadą, kad jie žino, kaip elgiasi jų pavaldiniai ir kur linkę pažeisti nustatytas elgesio taisykles.

Remiantis analizuota dalimi, kurioje buvo nagrinėjami vadovų atsakymai dėl savo pavaldinių darbo pažeidimų skirstant į vadovavimo patirtį, galima daryti išvadą, kad patirtis vadovavime neįtakoja vadovų žinias dėl jų pavaldinių polinkio pažeisti nustatytas darbo taisykles kaip pavaldinių skaičius. Vadovų, kurių vadovavimo patirtis yra maža, jie ne taip žino, kur yra linkę nusižengti jų pavaldiniai, tačiau labiau įtaria negu vadovai, kurių darbo patirtis yra didelė, darant pažeidimus, kur patys pavaldiniai vengia.

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, dažnus pavaldinių darbo pažeidimus pagal jų lytį, amžių ir darbo patirtį organizacijoje. Buvo išrinkti darbo pažeidimai, kuriuos padaro pavaldiniai dažniausiai:

- Netvarkinga darbo vieta.

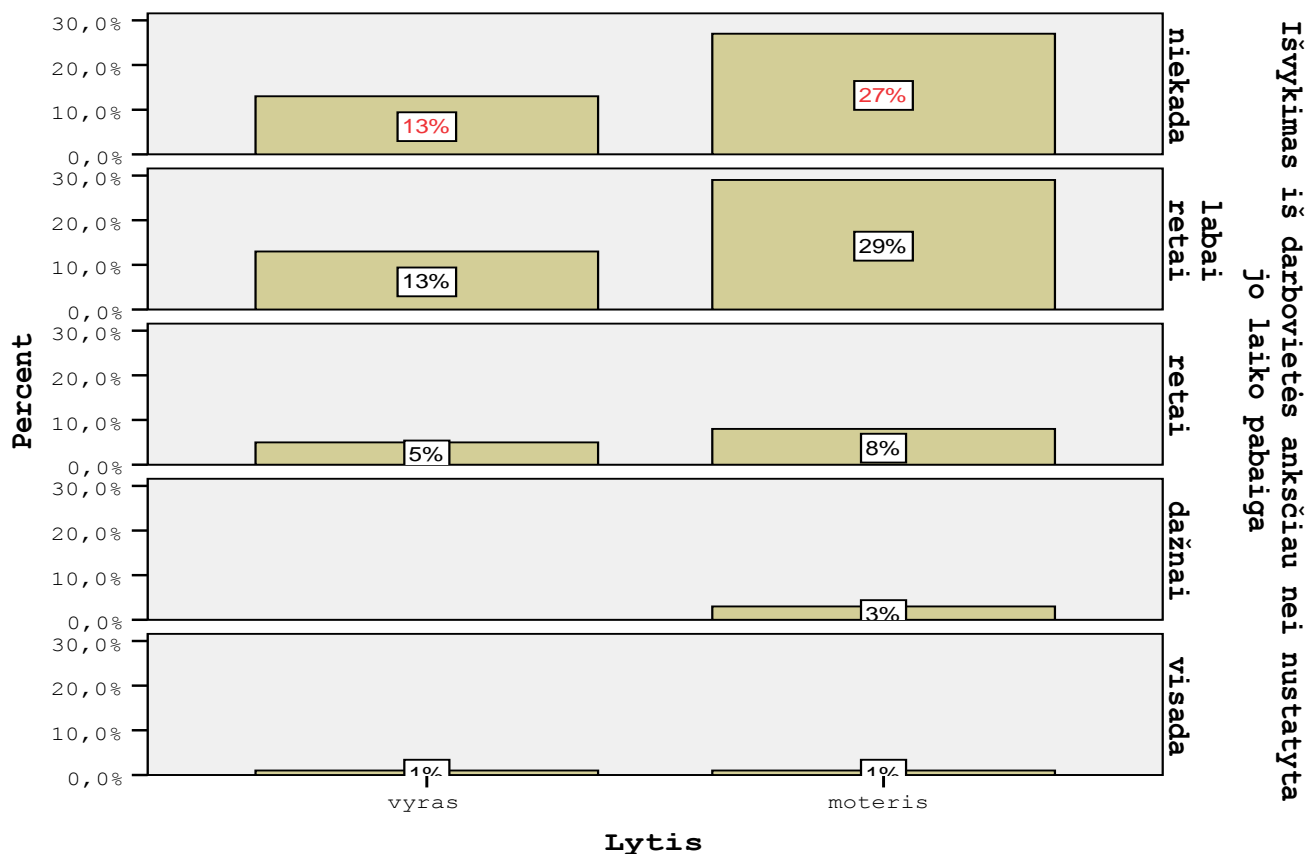
- Išvykimas iš darbovietės anksčiau nei nustatyta darbo laiko pabaiga.
- Dirbama lėčiau, nors reikalaujama dirbti sparčiau.
- Užsiėmimas pašaline veikla darbo metu.



9 pav: pavaldinių atsakymų pasiskirstymas pagal lytį

9 pav. matyti, kad darbo pažeidimas kaip netvarkinga darbo vieta visada - yra linkę daryti vyrai 4 %, tačiau dažnai - 10 % moterų ir 4 % vyrų, retai - 5 % vyrų ir 11 % moterų, labai retai - 8 % vyrų ir 22 % moterų.

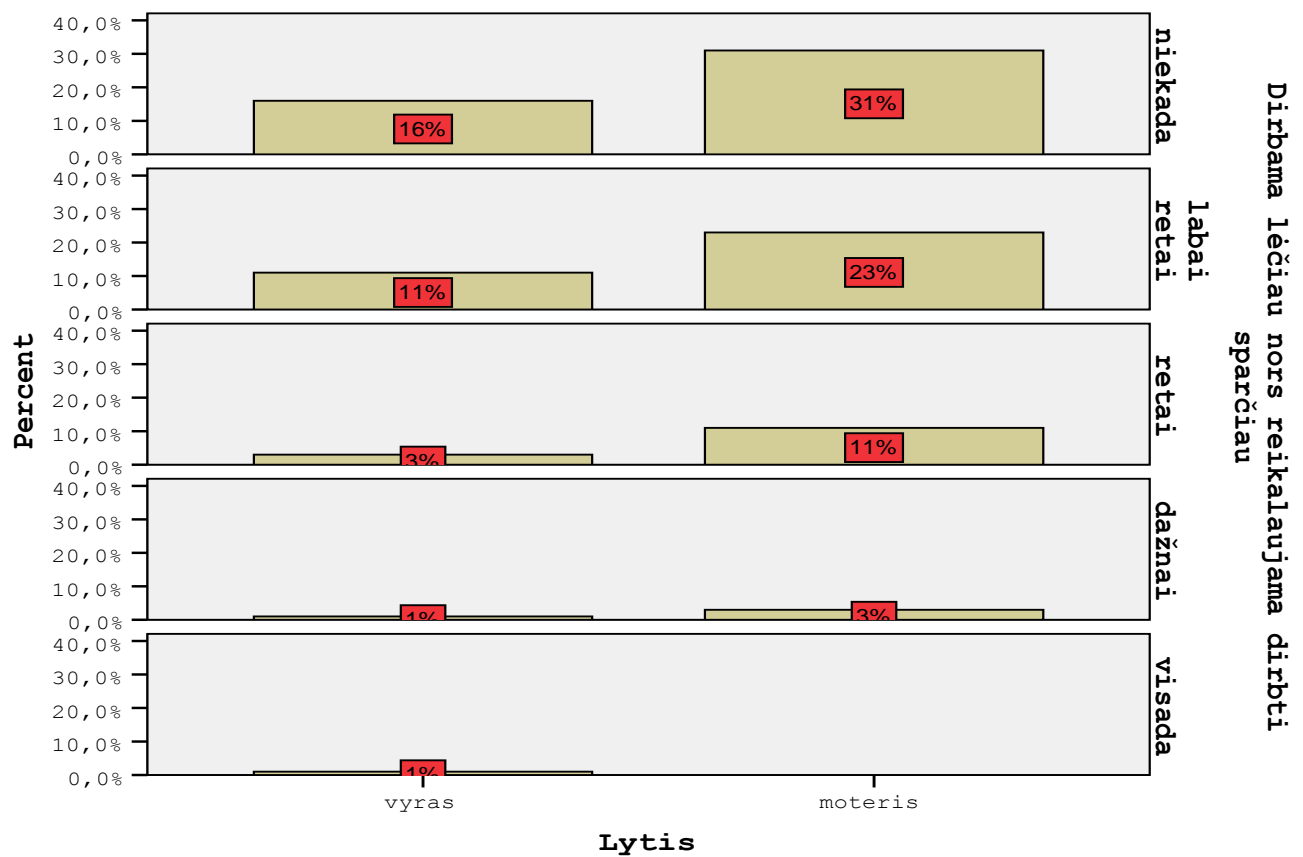
Remiantis gautais rezultatais, galima daryti išvadą, kad darbo pažeidimas kaip netvarkinga darbo vieta daugiau yra daromas moterų negu vyrų.



10 pav: pavaldinių atsakymų pasiskirstymas pagal lytį

Remiantis gautais rezultatais matyti, kad moterų ir vyrų skaičius yra vienodas 1 %, kuris yra linkęs daryti tokį darbo pažeidimą kaip išvykimas iš darbovietės anksčiau nei nustatyta jo laiko pabaiga visada. Dažnai linkusios yra moterys 3 %, retai – 5 % vyrų ir 8 % moterų, labai retai – 13 % vyrų ir 29 % moterų.

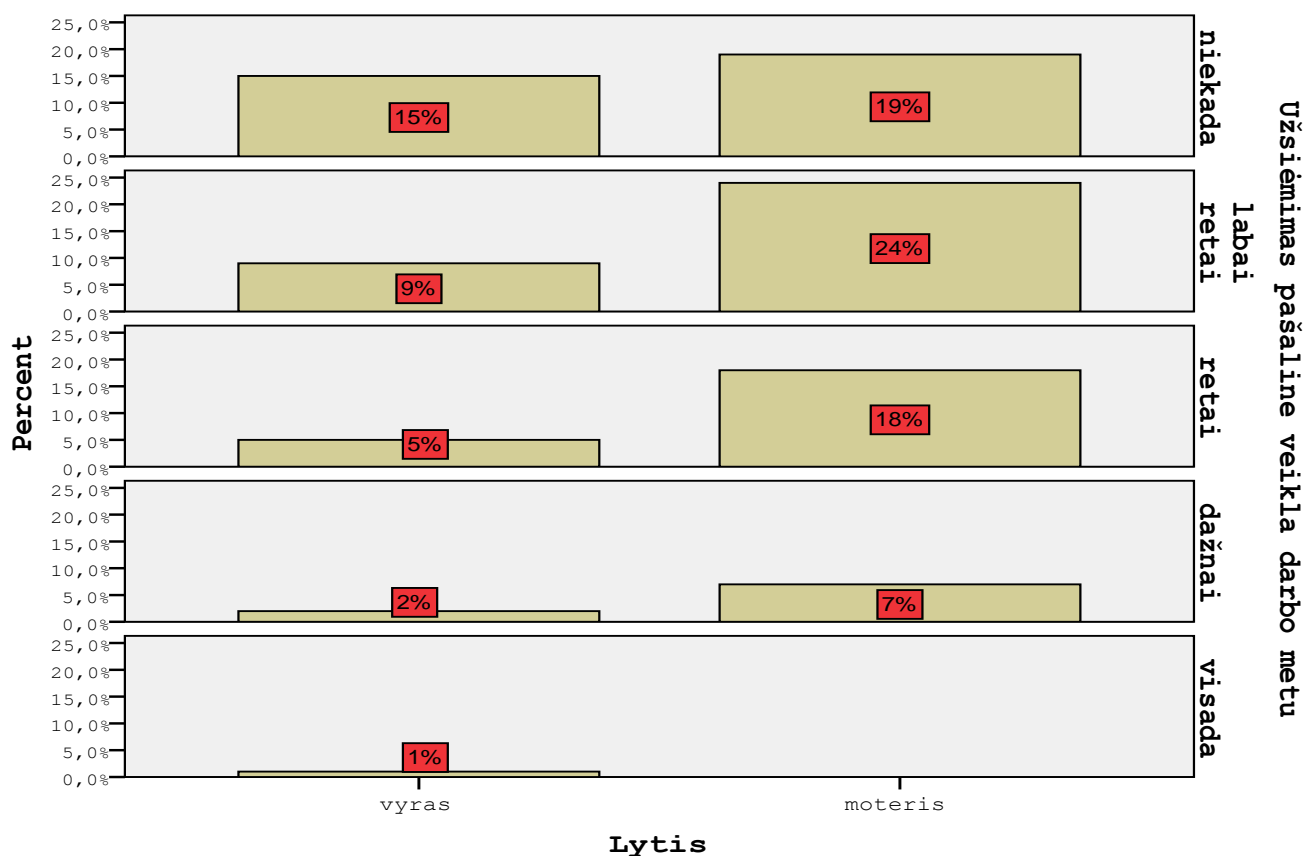
Galima daryti išvadą, kad darbo pažeidimas kaip išvykimas iš darbovietės anksčiau nei yra nustatyta darbo laiko pabaiga dažniau yra daromas moterų.



11 pav: pavaldinių atsakymų pasiskirstymas pagal lytį

11 pav matyti, kad 1 % vyrų yra linkęs visada daryti tokį darbo pažeidimą kaip dirbti lėčiau, nors reikalaujama dirbti sparčiau. Dažnai – 1 % vyrų ir 3 % moterų, retai – 3 % vyrų ir 11 % moterų, labai retai – 11 % vyrų ir 23 % moterų.

Remiantis gautais rezultatais, galima daryti išvadą, kad moterys yra linkusios labiau nei vyrai dirbti lėčiau, nors darbo taisyklės reikalauja spartaus darbo.

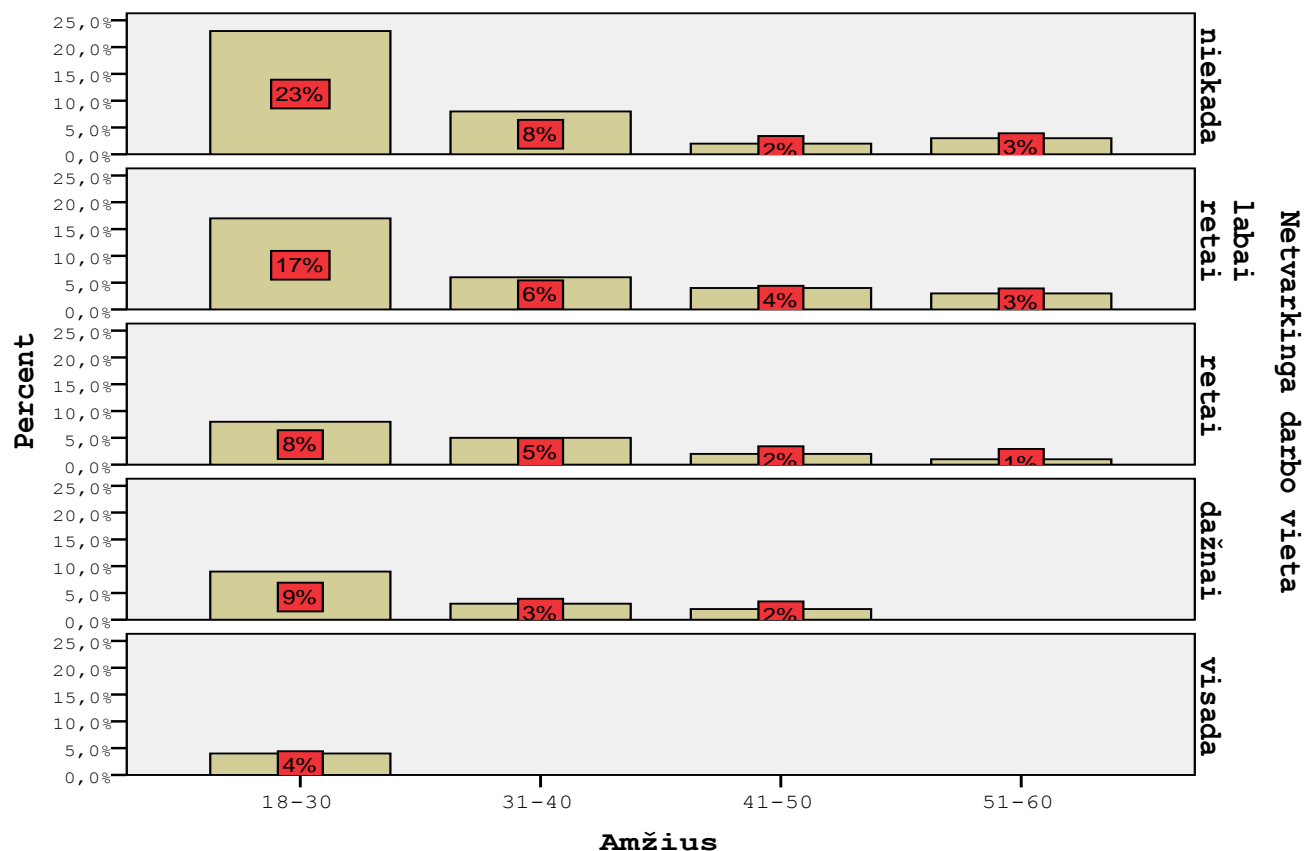


12 pav: pavaldinių atsakymų pasiskirstymas pagal lytį

12 pav. matyti, kad pavaldiniai vyrai visada 1 % daro tokį darbo pažeidimą kaip užsiėmimas pašaline veikla darbo metu, tačiau dažnai – vyrai 2 % ir moterys 7 %, retai – 5 % vyrų ir 18 % moterų, labai retai – 9 % vyrų ir 4 % moterų.

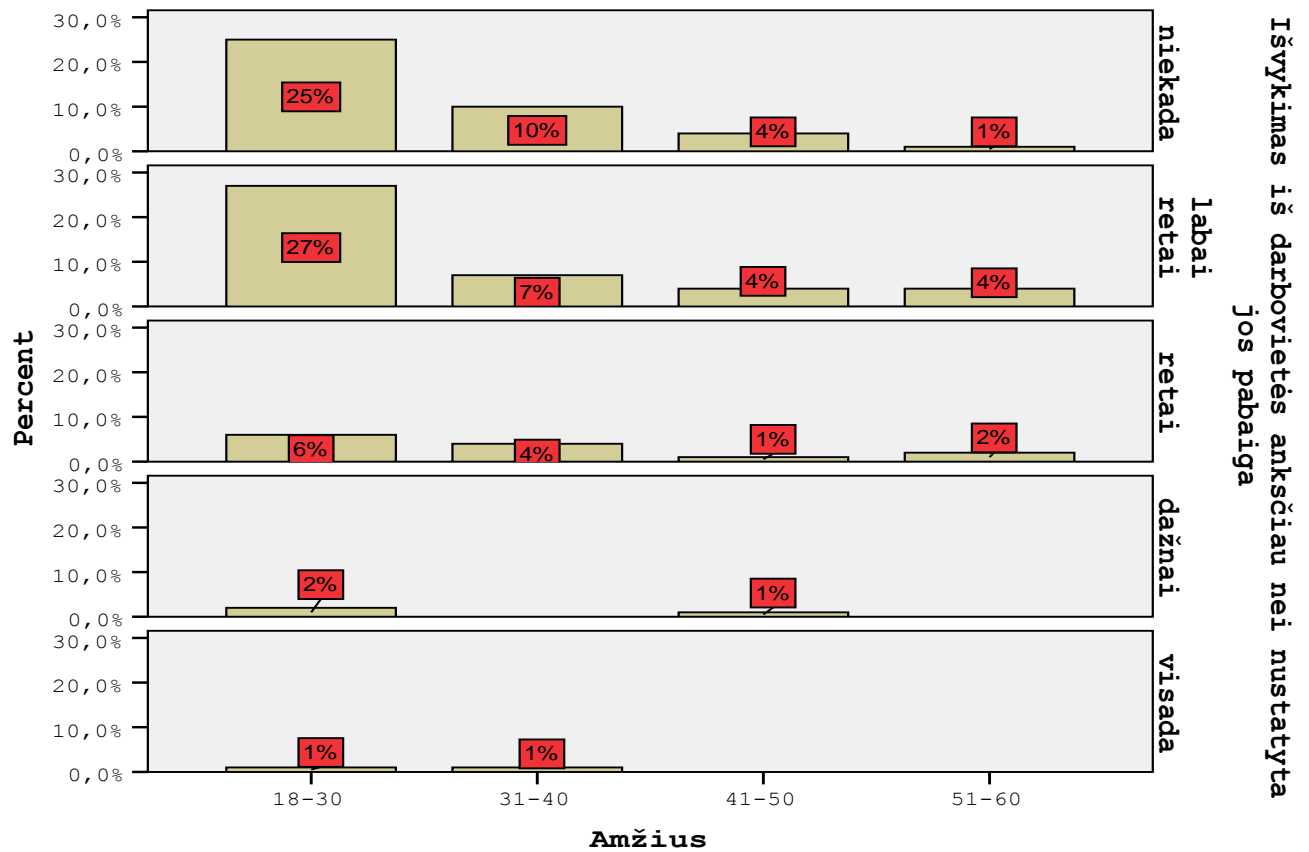
Remiantis gautais rezultatais, galima daryti išvadą, kad moterys yra linkusios labiau užsiimti pašaline veikla darbo metu nei vyrai.

Remiantis atlikta analize, kuri yra susijusi dėl pavaldinių dažnų darbo pažeidimų atsižvelgiant į jų lytį, galima daryti išvadą, kad moterys yra linkusios daugiau daryti darbo pažeidimų negu vyrai.



13 pav: pavaldinių atsakymų pasiskirstymas pagal amžių

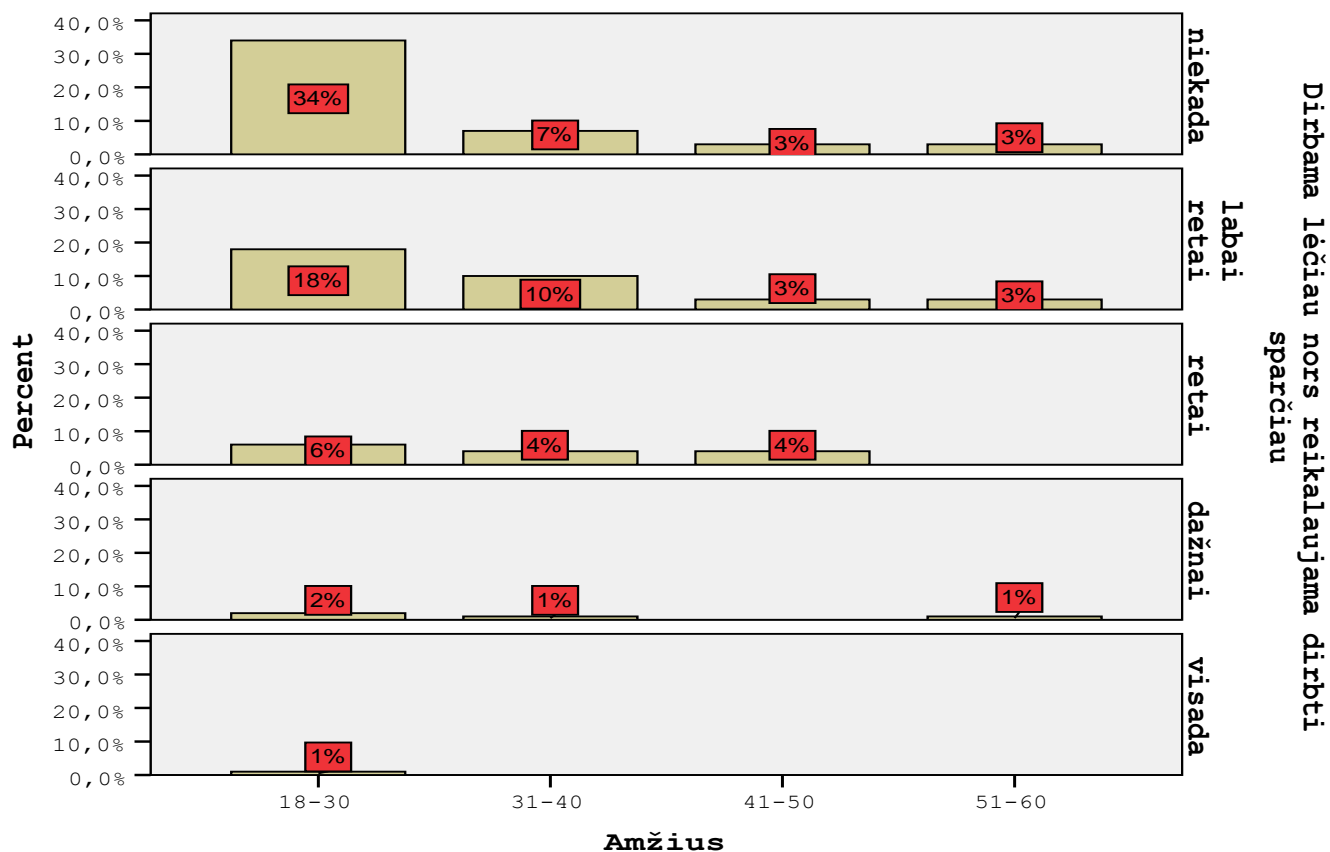
Remiantis gautais rezultatais, matyti, kad pavaldiniai, kurių amžius 18 – 30 metų visada 4 % yra linkę daryti darbo pažeidimą kaip netvarkinga darbo vieta, dažnai – 9 %, retai 8 %, labai retai 17 %. Pavaldiniai, kurie yra 31 – 40 amžiaus daro dažnai 3 % nurodytą darbo pažeidimą, retai 5 %, labai retai 6 %. Galima daryti išvadą, kad pavaldiniai, kurie yra jaunesnio amžiaus yra linkę dažniau pažeisti nustatytas elgesio taisykles darbe.



14 pav: pavaldinių atsakymų pasiskirstymas pagal amžių

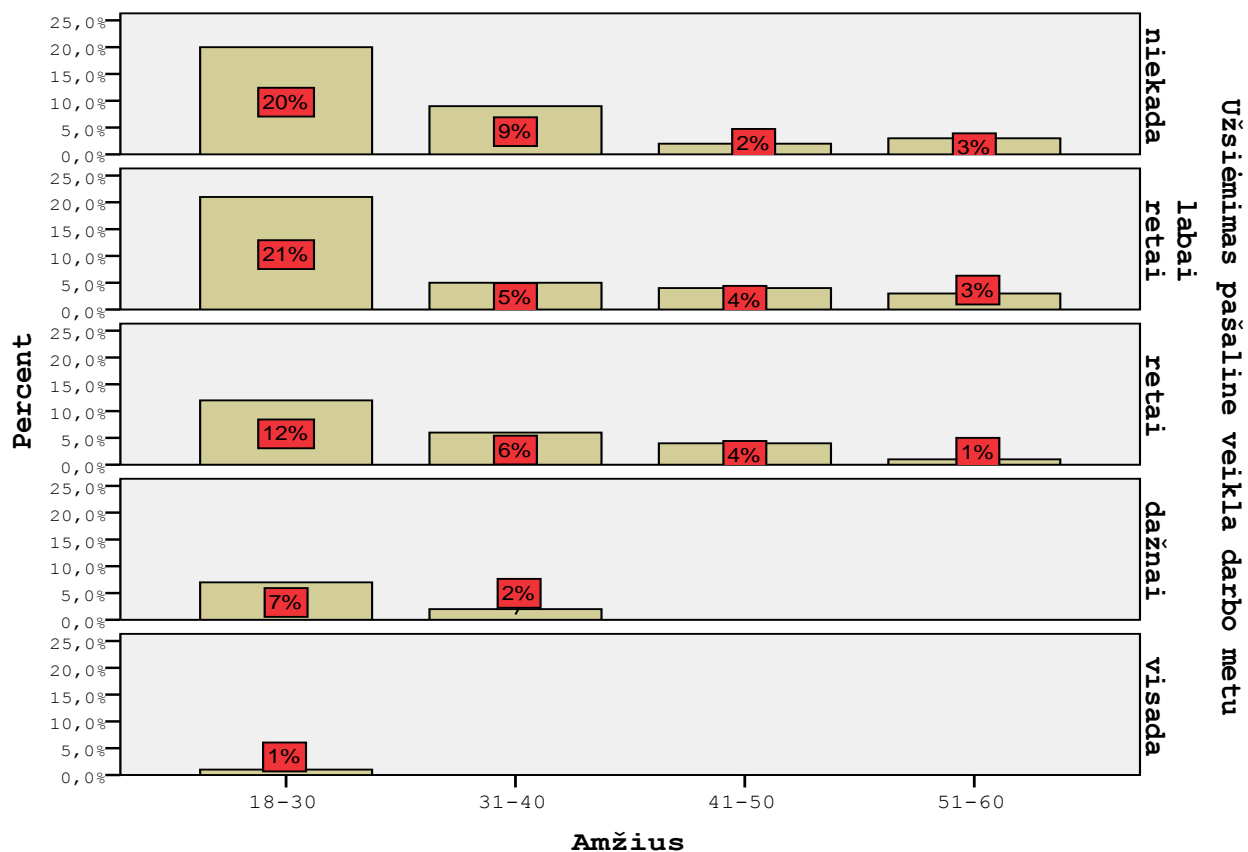
14 pav matyti, kad darbo pažeidimą kaip išvykimas iš darbovietės anksčiau nei nustatyta jos pabaiga yra linkę dažniau daryti pavaldiniai, kurių amžius yra 18 – 30 metų, visada – 1 %, dažnai – 2 %, retai – 6 %, labai retai – 27 %.

Remiantis gautais rezultatais, galima daryti išvadą, kad pavaldiniai, kurių amžius yra 18 – 30 metų yra linkę dažniau pažeidinėti darbo taisykles.



15 pav: pavaldinių atsakymų pasiskirstymas pagal amžių

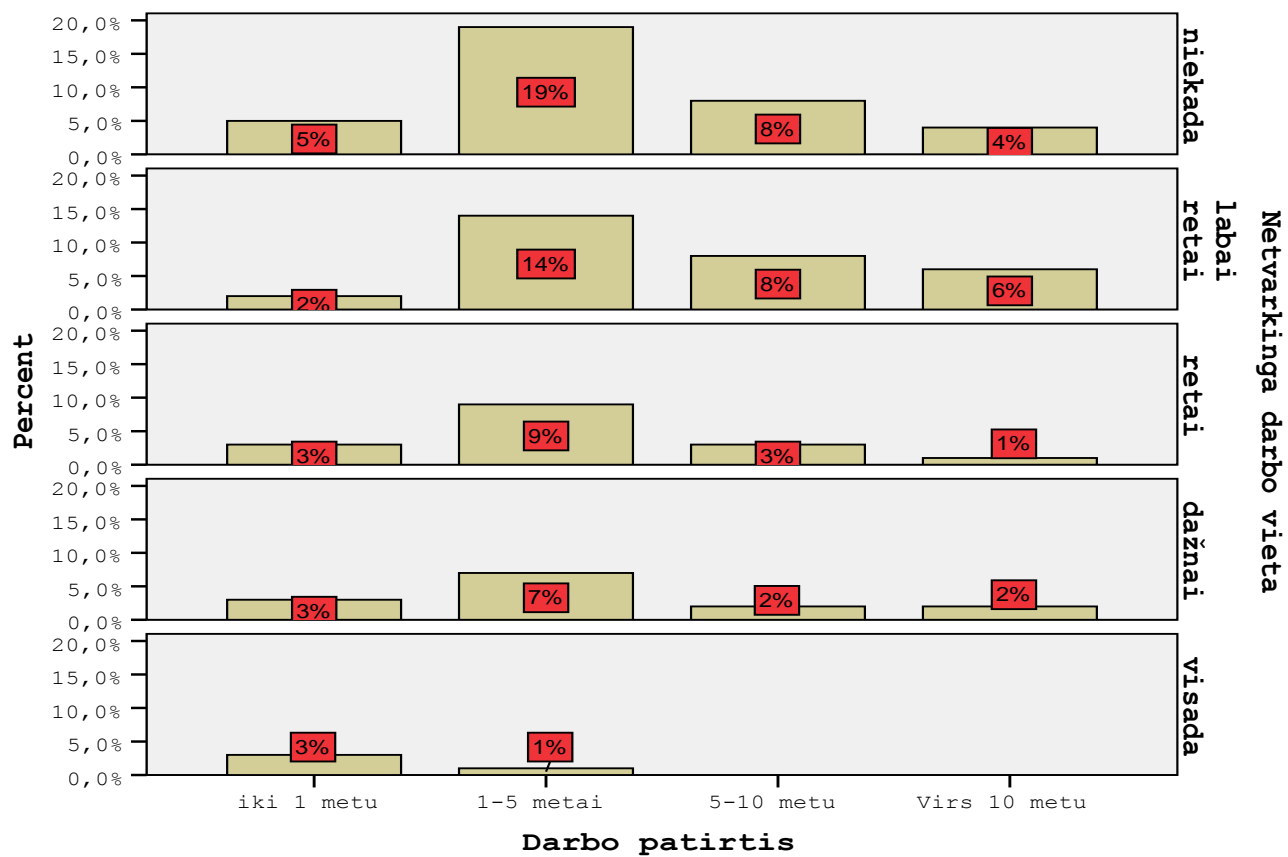
15 pav. matyti, kad darbo pažeidimas kaip dirbama lėčiau, nors reikalaujama dirbti sparčiau yra linkę daryti pavaldiniai, kurių amžius yra 18 – 30 metų. Visada – 1 %, dažnai – 2 %, retai – 6 %, labai retai 18 %. Galima daryti išvadą, kad pavaldiniai, kurie yra jaunesnio amžiaus, yra linkę labiau pažeisti organizacijos nustatytas taisykles.



16 pav: pavaldinių atsakymų pasiskirstymas pagal amžių

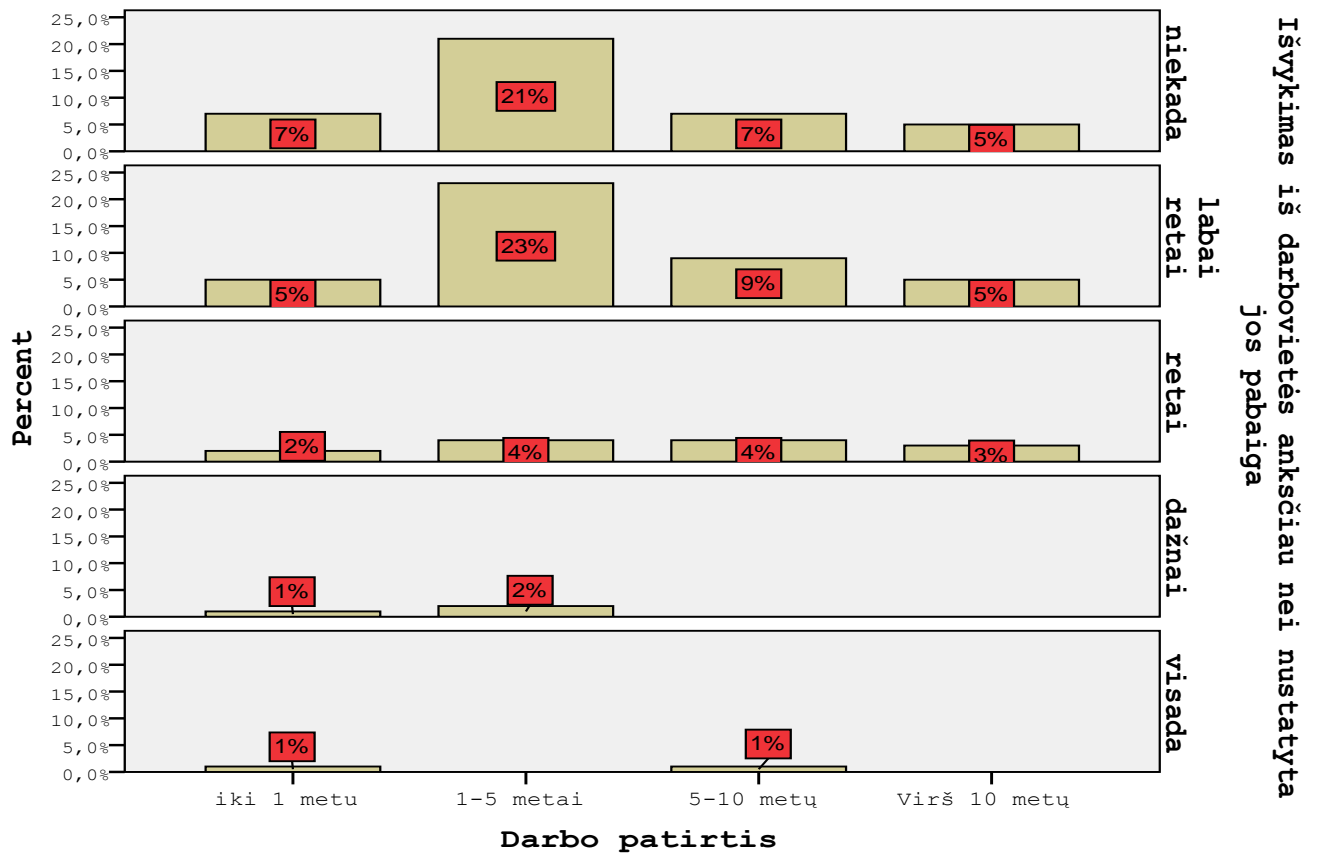
16 pav. matyti, kad pavaldiniai, kurie yra 18 – 30 metų daugiau yra linkę užsiimti pašaline veikla darbo metu visada – 1%, dažnai – 7 %, retai – 12 %, labai retai – 21 %.

Remiantis atlikta analize, kuri yra susijusi su pavaldinių darbo pažeidimais, atsižvelgiant į jų amžių, galima daryti išvadą, kad kuo jaunesnio amžiaus yra darbuotojai, tuo labiau yra linkę neproduktyviai elgtis darbe.



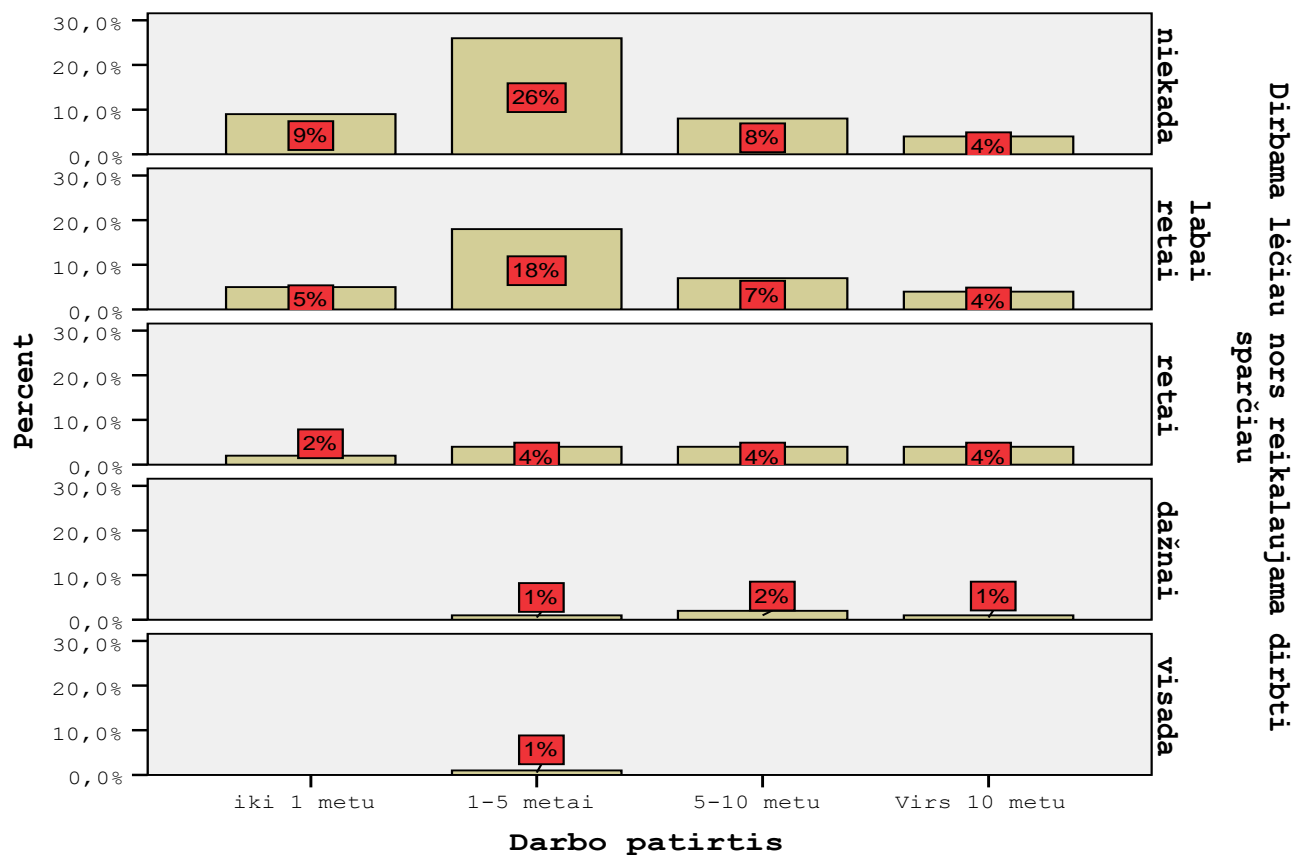
17 pav: pavaldinių atsakymų pasiskirstymas pagal darbo patirtį

17 pav matyti, kad pavaldiniai, kurių darbo patirtis yra 1 – 5 metai yra labiau linkę daryti darbo pažeidimą kaip netvarkinga darbo vieta – visada – 1 %, dažnai – 7 %, retai – 9 %, labai retai – 14 %. Galima daryti išvadą, kad nustatytas organizacijos darbo taisyklės yra linkę pažeisti pavaldiniai, kurių darbo patirtis nėra pakankamai didelė.



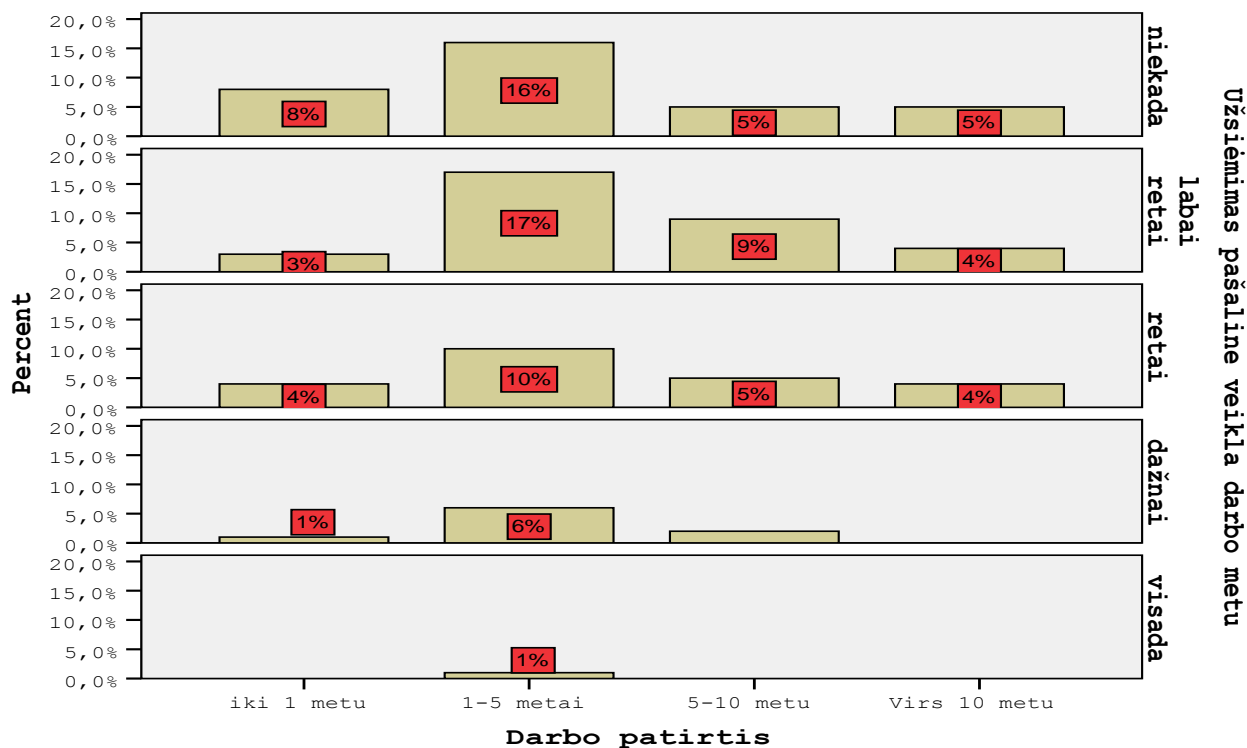
18 pav: pavaldinių atsakymų pasiskirstymas pagal darbo patirtį

Remiantis gautais rezultatais matyti, kad visada daromas yra nusižengimas kaip išvykimas iš darbovietės anksčiau nei nustatyta jos pabaiga pavaldinių, kurių darbo patirtis iki 1 metų – 1 %, 5 – 10 metų – 1 %, dažnai – iki 1 metų 1 %, 1 – 5 metai 2 %, tačiau dažniau šį pažeidimą padaro pavaldiniai, kurių darbo patirtis 1 – 5 metai.



19 pav: pavaldinių atsakymų pasiskirstymas pagal darbo patirtį

19 pav. matyti, kad pavaldiniai, kurių darbo patirtis yra 1 – 5 metai dažniau dirba lėčiau nei reikalauja nustatytos darbo taisyklės visada – 1 %, dažnai – 1 %, retai – 4 %, labai retai – 18 %.



20 pav: pavaldinių atsakymų pasiskirstymas pagal darbo patirtį

20 pav. matyti, kad pavaldiniai, kurių darbo patirtis yra 1 – 5 metai daugiau padaro darbo pažeidimų kaip užsiėmimas pašaline veikla darbo metu visada 1 %, dažnai – 6 %, retai 10 %, labai retai – 17 %.

Remiantis atlikta analize, kuri yra susijusi su pavaldinių darbo pažeidimais atsižvelgiant į jų lytį, amžių ir darbo patirtį, galima daryti išvadą, kad dažniau padaro nusižengimus darbuotojai, kurie yra moteriškos lyties, amžius 18 – 30 metų, darbo patirtis yra iki 1 metų arba 1 – 5 metai.

Vienas iš tyrimo tikslų buvo palyginti pavaldinių ir vadovų suvokiamo neteisingumo darbe lygį. Pavaldiniams ir vadovams buvo pateikti teiginiai, kuriuos sudaro teisingumo trys rūšys:

- Skirstymo
- Procedūrinis
- Sąveikos

Pavaldiniai ir vadovai turėjo pasirinkti atsakymų variantus: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

Tyrimo analizei buvo pasirinkti visi teiginiai, kurie priklauso skirstymo, procedūriniam, sąveikos teisingumui, buvo apskaičiuotas vidurkis pavaldinių ir vadovų atsakymų.

| Skirstymo teisingumas: | Pavaldinių atsakymų variantai (%) | | Vadovų atsakymų variantai (%) | |
|---|-----------------------------------|-------------------|-------------------------------|-------------------|
| Aš manau, kad organizacijoje, skiriant apdovanojimą darbuotojui, yra atsižvelgiama: | Sutinku: | Visiškai sutinku: | Sutinku: | Visiškai sutinku: |
| Skiriamą laiką ir iniciatyvą užduočiai atlikti | 38 | 13 | 53 | 18 |
| Paskirtos užduoties sudėtingumą | 43 | 10 | 47 | 18 |
| Darbo patirtį | 39 | 18 | 35 | 23 |
| Pareigas | 38 | 12 | 29 | 35 |
| Darbo krūvį | 34 | 13 | 41 | 19 |

Lentelė 6: pavaldinių ir vadovų atsakymų palyginimas dėl skirstymo teisingumo

Remiantis gautais rezultatais, matyti, kad skirstant apdovanojimus darbuotojui, atsižvelgiama į: skiriamą laiką ir iniciatyvą užduočiai atlikti pavaldiniai su šiuo teiginiu sutinka 38 %, visiškai 13 %, tačiau vadovų skaičius yra didesnis sutinka 53 %, visiškai sutinka 18 %. Remiantis gautais rezultatais dėl skirstymo teisingumo, matyti, kad pavaldiniai pažymėjo, jog skiriant apdovanojimą yra atsižvelgiama į: paskirtos užduoties sudėtingumą 43 %, o vadovų nurodė 47 %, darbo patirtį - nurodė 39 % pavaldinių, kad sutinka su šiuo teiginiu, vadovų 35 %, pareigas – 38 % pavaldinių sutinka, vadovų – 29 %, darbo krūvį – 34 % pavaldinių sutinka, vadovų – 41 %.

Palyginus pavaldinių ir vadovų atsakymus, kurie yra susiję su organizacijos skirstymo teisingumu, galima daryti išvadą, kad atsakymai beveik nesiskiria. Tiek pavaldinių, tiek vadovų požiūris yra vienodas, tačiau ne daug skiriasi nuomonė apie skiriamą laiką ir iniciatyvą užduočiai atlikti.

Tačiau pavaldinių ir vadovų nuomonė apie organizacijos skirstymo teisingumą nėra pakankamai teigiama, galima daryti išvadą, kad organizacijai reiktų tobulinti skirstymo teisingumą atsižvelgiant į išvardintus aspektus.

| Procedūrinis teisingumas: | Pavaldinių atsakymų variantai (%) | | Vadovų atsakymų variantai (%) | |
|---|-----------------------------------|-------------------|-------------------------------|-------------------|
| | Sutinku: | Visiškai sutinku: | Sutinku: | Visiškai sutinku: |
| Priimami sprendimai yra nešališki, nesavanaudiški. | 39 | 11 | 53 | 35 |
| Darbuotojams suteikiama papildoma informacija, jeigu jie jos prašo. | 48 | 18 | 35 | 42 |
| Visi sprendimai yra priimami pavaldinių naudai. | 16 | 3 | 12 | 18 |
| Pavaldiniams suteikiama galimybė reikšti savo nuomonę apie priimtus sprendimus. | 41 | 8 | 24 | 24 |
| Prieš priimant svarbų sprendimą yra renkama tiksli informacija. | 33 | 13 | 59 | 18 |
| Organizacijos priimami sprendimai ir nurodymai remiasi teisingumo principu. | 35 | 7 | 47 | 23 |
| Organizacijos priimami sprendimai ir nurodymai nesiremia teisingumo principu. | 17 | 8 | 18 | |
| Organizacijos politika remiasi teisingumo principu. | 37 | 4 | 47 | 35 |
| Organizacijos politika nesiremia teisingumo principu. | 13 | 6 | 12 | |

Lentelė 7: pavaldinių ir vadovų atsakymų palyginimas dėl procedūrinio teisingumo

Lentelėje 7 matyti, kad pavaldinių ir vadovų atsakymų rezultatai dėl procedūrinio teisingumo didelio skirtumo neturi. Dėl organizacijos priimamų sprendimų nešališkumo, nesavanaudiškumo sutinka 39 % pavaldinių ir 53 % vadovų. Darbuotojams suteikiama papildoma informacija, jeigu jie jos prašo – sutinka 48 % pavaldinių ir 35 % vadovų. Visi sprendimai yra priimami pavaldinių naudai – sutinka 16 % pavaldinių ir 12 % vadovų. Dėl organizacijos priimamų sprendimų ir nurodymų, kurie remiasi teisingumo principu – sutinka 35 % pavaldinių ir 47 % vadovų. Organizacijos politika remiasi teisingumo principu – sutinka 37 % pavaldinių ir 47 % vadovų.

Remiantis gautais tyrimo rezultatais galima daryti išvadą, kad tiek pavaldiniai, tiek vadovai yra teigiamos nuomonės apie organizacijos priimamus sprendimus, papildomos informacijos pateikimo darbuotojams, tačiau mažas procentas pavaldinių ir vadovų sutiko su teiginiu, kad organizacijos sprendimai priimami pavaldinių naudai. Organizacijos politikos ir priimamų sprendimų teisingumo tiek vadovai, tiek pavaldiniai nėra neigiamos nuomonės.

| Sąveikos teisingumas: | Pavaldinių atsakymų variantai (%) | | Vadovų atakymų variantai (%) | |
|--|-----------------------------------|-------------------|------------------------------|-------------------|
| | Sutinku: | Visiškai sutinku: | Sutinku: | Visiškai sutinku: |
| Esu vertinamas organizacijos kaip geras savo srities specialistas. | 46 | 8 | 41 | 41 |
| Nuolat esu informuojamas organizacijos, kas joje vyksta ir kaip klostosi reikalai. | 22 | 12 | 47 | 35 |
| Esu informuojamas organizacijos, kokie yra mano darbo rezultatai. | 27 | 10 | 71 | 18 |
| Su manimi elgiamasi pagarbiai. | 55 | 16 | 35 | 47 |
| Organizacijos priimami sprendimai yra visiems darbuotojams suprantami ir žinomi. | 30 | 9 | 29 | 23 |
| Organizacija man visada paaiškina jos priimtus sprendimus. | 20 | 9 | 77 | 6 |
| Aš jaučiu, kad esu organizacijos stebimas, kaip atlieku savo pareigas. | 46 | 13 | 47 | 29 |
| Organizacijai nerūpi kaip atlieku savo pareigas. | 9 | 2 | 24 | 18 |

Lentelė 8: vadovų ir pavaldinių atsakymų palyginimas dėl sąveikos teisingumo

Lentelėje 8 matyti, kad pavaldinių ir vadovų atsakymų rezultatai turi skirtumą. Teiginys, kuriame yra nurodoma, kad darbuotojai yra organizacijos informuojami, kokie jų darbo rezultatai – pavaldiniai pažymėjo, jog sutinka su šiuo teiginiu 27 %, vadovai – 71 %. Organizacija paaiškina jos priimtus sprendimus – pavaldiniai pažymėjo, jog sutinka – 20 %, vadovai – 77 %, tačiau dėl atliekamų pareigų darbuotojų, kad organizacijai nerūpi vadovų ir pavaldinių atsakymai skiriasi negu buvo prieš tai analizuojamuose – pavaldiniai pažymėjo, kad sutinka 9 %, vadovai 24 %. Dėl elgesio organizacijoje su darbuotoju, matyti, kad su pavaldiniais elgiamasi pagarbiau nei su vadovais – pavaldiniai sutinka su šiuo teiginiu 55 %, vadovų – 35 %.

Remiantis atlikta analize, kuri yra susijusi su sąveikos teisingumu, galima daryti išvadą, kad organizacija dėl darbo rezultatų, kas vyksta pačioje organizacijoje ir kaip klotosi reikalai, priimamus sprendimus daugiau yra išaiškinama vadovams negu pavaldiniams, tačiau dėl pagarbaus elgesio su darbuotojais, matyti, kad pagarbiai labiau elgiamasi su pavaldiniais nei su vadovais. Organizacijos nesidomėjimo kaip atliekamos yra pareigos daugiau nerūpi vadovų pareigų atlikimas nei pavaldinių.

Apibendrinant, galima daryti išvadą, kad tiek pavaldiniai, tiek vadovai yra teigiamos nuomonės apie organizacijos skirstymo, procedūrinio ir sąveikos teisingumą, tačiau organizacijai reiktų tobulinti skirstymo teisingumo aspektus, daugiau atsižvelgti į darbuotojų skiriamą laiką ir iniciatyvą užduočiai atlikti, pareigas, darbo krūvį.

Procedūrinio teisingumo atveju organizacijai prieš priimant sprendimus vertėtų atsižvelgti ar jis bus naudingas visiems darbuotojams t.y. ne tik vadovams, tačiau ir pavaldiniams, bet rezultatai parodė, kad tiek vadovai ir pavaldiniai dėl organizacijos priimamų sprendimų, nurodymų, vykdoma politika yra teigiamos nuomonės.

Sąveikos teisingumo atveju, organizacija dėl priimamų sprendimų, darbo rezultatų, reikalus daugiau informuoja vadovus nei pavaldinius, tačiau kaip atlieka savo pareigas darbuotojai organizacija daugiau stebi pavaldinius, dėl nerūpėjimo atliekamų pareigų organizacijai labiau nerūpi vadovų, tačiau yra nedidelis skaičius vadovų, kurių organizacija nestebi.

Vienas iš tyrimo uždavinių buvo nustatyti ryšį tarp neproduktyvaus elgesio ir neteisingumo. Ryšiui nustatyti buvo skirti teisingumo rūšys t.y. skirstymo, procedūrinis ir sąveikos bei neproduktyvaus elgesio darbe grupės t.y. sabotžas, pasišalinimas iš darbovietės, neproduktyvumas, piktnaudžiavimas ir vagystė. Buvo atlikta koreliacinė analizė, pagal Pearson koreliacijos koeficientą. Analizei yra išrinkti koreliaciniai ryšiai, kurių ryšys yra stipriausias. Koreliacijos stiprumas buvo vertinamas remiantis V. Čekanavičiaus ir G. Murausko (2000) apibūdinimais:

- Nuo 0,3 iki – 0,3 – labai silpna arba jokios,
- Nuo 0,3 iki 0,5 (nuo -0,3 iki – 0,5) – silpna,
- Nuo 0,5 iki 0,7 (nuo – 0,5 iki – 0,7) – vidutinė,
- Nuo 0,7 iki 0,9 (nuo -0,7 iki -,09) – stipri,
- 0,9 iki 1,0 (nuo -0,9 iki – 1,0) – labai stipri.

Lentelė 9: skirstymo teisingumo ir neproduktyvaus elgesio darbe (sabotažo) skalių įverčių koreliacinė analizė

| Darbuotojų nuomonė apie tai, į ką atsižvelgiama skiriant apdovanojimą darbuotojui: | Rodikliai | Turto, medžiagų iššvaistymas | Darbo įrankių, prietaisų, įrengimų gadinimas | Netvarkinga darbo vieta |
|--|-----------|------------------------------|--|-------------------------|
| Skiriamas laikas ir iniciatyva užduočiai atlikti | r | -,316** | -,301** | -,088 |
| | p | ,001 | ,002 | ,386 |
| Paskirtos užduoties sudėtingumas | r | -,272** | -,285** | -,194 |
| | p | ,006 | ,004 | ,054 |
| Darbo patirtis | r | -,254* | -,170 | -,049 |
| | p | ,011 | ,091 | ,629 |
| Pareigos | r | -,119 | -,128 | -,029 |
| | p | ,237 | ,205 | ,774 |
| Darbo krūvis | r | -,256* | -,244* | -,194 |
| | p | ,010 | ,015 | ,054 |

PASTABA: r – Pearson koreliacijos koeficientas; p – statistinio reikšmingumo lygmuo* p < 0,05; ** p < 0,01

Tyrime yra nustatyti statistiškai patikimas silpnas neigiamas ryšys tarp skiriamo laiko ir iniciatyvos užduočiai atlikti ir turto, medžiagų iššvaistymo ($r = -0,316^{**}$, $p < 0,05$) bei darbo įrankių, prietaisų, įrengimų gadinimo ($r = -0,301^{**}$, $p < 0,05$). Nustatytas statistiškai patikimas silpnas neigiamas ryšys tarp paskirtos užduoties sudėtingumo ir turto, medžiagų iššvaistymas ($r = -0,272^{**}$, $p < 0,05$) bei darbo įrankių, prietaisų, įrengimų gadinimas ($r = -0,285^{**}$, $p < 0,05$).

Lentelė 10: procedūrinio teisingumo ir neproduktyvaus elgesio (sabotažo) skalių įverčių koreliacinė analizė

| Skalės | Rodikliai | Turto, medžiagų iššvaistymas | Darbo įrankių, prietaisų, įrengimų gadinimas | Netvarkinga darbo vieta |
|---|-----------|------------------------------|--|-------------------------|
| Priimami sprendimai yra nešališki, nesavanaudiški. | r p | -,294** ,003 | -,297** ,003 | -,178 0,76 |
| Darbuotojams suteikiama papildoma informacija, jeigu jie jos prašo. | r p | -,422** ,000 | -,289** ,004 | -,091 ,369 |
| Visi sprendimai yra priimami pavaldinių naudai. | r p | ,054 ,596 | ,032 ,751 | ,022 ,825 |
| Pavaldiniams suteikiama galimybė reikšti savo nuomonę apie priimtus sprendimus. | r p | -,289** ,004 | -,183 ,069 | -,106 ,292 |
| Prieš priimant svarbų sprendimą yra renkama tiksli informacija. | r p | -,322** ,001 | -,254* ,011 | -,105 ,299 |
| Organizacijos priimami sprendimai ir nurodymai remiasi teisingumo principu. | r p | -,270** ,007 | -,218* ,029 | -,017 ,865 |
| Organizacijos priimami sprendimai ir nurodymai nesiremia teisingumo principu. | r p | ,280** ,005 | ,274** ,006 | ,034 ,736 |
| Organizacijos politika remiasi teisingumo principu. | r p | -,260** ,009 | -,261** ,009 | ,049 ,630 |
| Organizacijos politika nesiremia teisingumo principu. | r p | ,233** ,020 | ,280** ,005 | -,144 ,153 |

PASTABA: r – Pearson koreliacijos koeficientas; p – statistinio reikšmingumo lygmuo* p < 0,05; ** p < 0,01

Tyrime nustatyti statistiškai patikimas silpnas neigiamas ryšys tarp priimami sprendimai yra nešališki, nesavanaudiški su turto, medžiagų iššvaistymas ($r = -0,294^{**}$, $p < 0,05$), darbo įrankių, prietaisų, įrengimų gadinimas ($r = -0,297^{**}$, $p < 0,05$). Darbuotojams suteikiama papildoma informacija, jeigu jie jos prašo su turto, medžiagų iššvaistymas ($r = -0,422^{**}$, $p < 0,05$), darbo įrankių, prietaisų, įrengimų gadinimas ($r = -0,289^{**}$, $p < 0,05$). Pavaldiniams suteikiama galimybė reikšti savo nuomonę apie priimtus sprendimus su turto, medžiagų iššvaistymas ($r = -0,289^{**}$, $p < 0,05$). Prieš priimant svarbų

sprendimą yra renkama tiksli informacija su turto, medžiagų iššvaistymas ($r = -0,322^{**}$, $p < 0,05$), darbo įrankių, prietaisų, įrengimų gadinimas ($r = -0,254^{**}$, $p < 0,05$). Organizacijos priimami sprendimai ir nurodymai remiasi teisingumo principu su turto, medžiagų iššvaistymas ($r = -0,270^{**}$, $p < 0,05$), darbo įrankių, prietaisų, įrengimų gadinimas ($r = -0,218^{**}$, $p < 0,05$). Organizacijos priimami sprendimai ir nurodymai nesiremia teisingumo principu su turto, medžiagų iššvaistymas ($r = -0,280^{**}$, $p < 0,05$), darbo įrankių, prietaisų, įrengimų gadinimas ($r = -0,274^{**}$, $p < 0,05$). Organizacijos politika remiasi teisingumo principu su turto, medžiagų iššvaistymas ($r = -0,260^{**}$, $p < 0,05$), darbo įrankių, prietaisų, įrengimų gadinimas ($r = -0,261^{**}$, $p < 0,05$). Organizacijos politika nesiremia teisingumo principu su turto, medžiagų iššvaistymas ($r = -0,233^{**}$, $p < 0,05$), darbo įrankių, prietaisų, įrengimų gadinimas ($r = -0,280^{**}$, $p < 0,05$).

Labiausiai su procedūriniu teisingumu siejasi turto, medžiagų iššvaistymas.

Lentelė 11: procedūrinio teisingumo ir neproduktyvaus elgesio (neproduktyvumo) skalių įverčių koreliacinė analizė

| Skalės | Rodikliai | Darbo instrukcijos pažeidimai | Dirbama lėčiau, nors reikalaujama dirbti sparčiau | Darbo kokybė neatitinka nustatytų reikalavimų |
|---|-----------|-------------------------------|---|---|
| Priimami sprendimai yra nešališki, nesavanaudiški. | r p | -,296** ,003 | -,205* ,040 | -,168 ,094 |
| Darbuotojams suteikiama papildoma informacija, jeigu jie jos prašo. | r p | -,264** ,008 | -,257** ,010 | -,049 ,626 |
| Visi sprendimai yra priimami pavaldinių naudai. | r p | -,111 ,271 | ,032 ,751 | ,099 ,325 |
| Pavaldiniams suteikiama galimybė reikšti savo nuomonę apie priimtus sprendimus. | r p | -,391** ,000 | -,287** ,004 | -,074 ,466 |
| Prieš priimant svarbų sprendimą yra renkama tiksli informacija. | r p | -,314** ,001 | -,199* ,047 | -,047 ,641 |
| Organizacijos priimami sprendimai ir nurodymai remiasi teisingumo principu. | r p | -,284** ,004 | -,199* ,047 | ,000 1,000 |
| Organizacijos priimami sprendimai ir nurodymai nesiremia teisingumo principu. | r p | ,217* ,030 | ,174 ,084 | -,092 ,364 |
| Organizacijos politika remiasi teisingumo principu. | r p | -,266** ,007 | -,204* ,042 | -,027, ,789 |
| Organizacijos politika nesiremia teisingumo principu. | r p | ,172 ,087 | ,119 ,240 | -,146 ,147 |

PASTABA: r – Pearson koreliacijos koeficientas; p – statistinio reikšmingumo lygmuo* p < 0,05; ** p < 0,01

Tyrime nustatyti statistiškai patikimas silpnas koreliacinis ryšys tarp priimami sprendimai yra nešališki, nesavanaudiški su darbo instrukcijos pažeidimai ($r = -0,296^{**}$, $p < 0,05$), dirbama lėčiau, nors reikalaujama dirbti sparčiau ($r = -0,205^{**}$, $p < 0,05$). Darbuotojams suteikiama papildoma informacija, jeigu jie jos prašo su darbo instrukcijos pažeidimai ($r = -0,264^{**}$, $p < 0,05$), dirbama lėčiau, nors reikalaujama dirbti sparčiau ($r = -0,257^{**}$, $p < 0,05$). Pavaldiniams suteikiama galimybė reikšti savo nuomonę apie priimtus sprendimus su darbo instrukcijos pažeidimai ($r = -0,391^{**}$, $p < 0,05$), dirbama lėčiau, nors reikalaujama dirbti sparčiau ($r = -0,287^{**}$, $p < 0,05$). Prieš priimant svarbų sprenimą yra renkama tiksli informacija su darbo instrukcijos pažeidimai ($r = -0,314^{**}$, $p < 0,05$). Organizacijos

priimami sprendimai ir nurodymai remiasi teisingumo principu su darbo instrukcijos pažeidimai ($r = -0,284^{**}$, $p < 0,05$). Organizacijos politika remiasi teisingumo principu ($r = -0,266^{**}$, $p < 0,05$).

Jeigu darbuotojui atrodo, kad organizacijoje sprendimai yra šališki ir savanaudiški, jis bus linkęs iššvaistyti organizacijos turtą, gadinti įrankius, pažeisti darbo instrukcijas bei dirbti lėčiau nei reikalaujama.

Lentelė 12: sąveikos teisingumo ir neproduktyvaus elgesio (sabotažo) skalių įverčių koreliacinė analizė

| Skalės | Rodikliai | Turto, medžiagų iššvaistymas | Darbo įrankių, prietaisų, įrengimų gadinimas | Netvarkinga darbo vieta |
|--|-----------|------------------------------|--|-------------------------|
| Esu vertinamas organizacijos kaip geras savo srities specialistas. | r p | -,363** ,000 | -,284** ,004 | -,013 ,895 |
| Nuolat esu informuojamas organizacijos, kas joje vyksta ir kaip klostosi reikalai. | r p | -,254* ,011 | -,180 ,074 | -,002 ,988 |
| Esu informuojamas organizacijos, kokie yra mano darbo rezultatai. | r p | -,277** ,005 | -,160 ,112 | -,066 ,513 |
| Su manimi elgiamasi pagarbiai. | r p | -,422** ,000 | -,447** ,000 | -,184 ,067 |
| Organizacijos priimami sprendimai yra visiems darbuotojams suprantami ir žinomi. | r p | -,215* ,032 | -,227* ,023 | -,148 ,142 |
| Organizacija man visada paaiškina jos priimtus sprendimus. | r p | -,213* ,033 | -,098 ,334 | -,150 ,136 |
| Aš jaučiu, kad esu organizacijos stebimas, kaip atlieku savo pareigas. | r p | ,030 ,764 | ,145 ,149 | -,035 ,731 |
| Organizacijai nerūpi kaip atlieku savo pareigas. | r p | ,031 ,761 | ,002 ,985 | -,147 ,144 |

PASTABA: r – Pearson koreliacijos koeficientas; p – statistinio reikšmingumo lygmuo* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Nustatytas statistiškai patikimas silpnas neigiamas ryšys tarp su manimi elgiamasi pagarbiai su turto, medžiagų iššvaistymas ($r = -0,422^{**}$, $p < 0,05$), darbo įrankių, prietaisų, įrengimų gadinimas ($r = -0,447^{**}$, $p < 0,05$).

Lentelė 13: sąveikos teisingumo ir neproduktyvaus elgesio darbe (pasišalinimas) skalių įverčių koreliacinė analizė (PASTABA: r – Pearson koreliacijos koeficientas; p – statistinio reikšmingumo lygmuo* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$)

| Skalės | Rodi kliai | Vėlavimas į darbą neperspėjus | Neatvykimas į darbą, pasiteisinant, kad serga, nors realybėje taip nėra | Išvykimas iš darbo vietos anksčiau nei nustatyta darbo laiko pabaiga |
|--|---------------|-------------------------------------|--|---|
| Esu vertinamas organizacijos kaip geras savo srities specialistas. | r p | -,088 ,385 | -,188 ,061 | -,137 ,174 |
| Nuolat esu informuojamas organizacijos, kas joje vyksta ir kaip klostosi reikalai. | r p | -,100 ,320 | -,264** ,008 | -,395** ,000 |
| Esu informuojamas organizacijos, kokie yra mano darbo rezultatai. | r p | -,084 ,408 | -,091 ,370 | -,271** ,006 |
| Su manimi elgiamasi pagarbiai. | r p | -,349** ,000 | -,335** ,001 | -,407** ,000 |
| Organizacijos priimami sprendimai yra visiems darbuotojams suprantami ir žinomi. | r p | -,156 ,121 | -,101 ,315 | -,297** ,003 |
| Organizacija man visada paaiškina jos priimtus sprendimus. | r p | -,070 ,489 | -,026 ,796 | -,318** ,001 |
| Aš jaučiu, kad esu organizacijos stebimas, kaip atlieku savo pareigas. | r p | -,148 ,142 | ,055 ,587 | -,127 ,209 |
| Organizacijai nerūpi kaip atlieku savo pareigas. | r p | ,084 ,409 | ,192 ,056 | ,116 ,249 |

Tyrimo nustatyti statistiškai patikimas silpnas neigiamas ryšys tarp pagarbaus elgesio su darbuotoju ir jo vėlavimo į darbą neperspėjus ($r = -0,349^{**}$, $p < 0,05$), neatvykimo į darbą teisinantis liga, kai iš tiesų to nėra ($r = -0,335^{**}$, $p < 0,05$) bei išvykimo iš darbo anksčiau darbo laiko pabaigos ($r = -0,407^{**}$, $p < 0,05$).

Labiausiai su sąveikos teisingumu susijęs išvykimas iš darbovietės anksčiau, nei darbo laiko pabaiga t.y. darbuotojas, jaučiantis sąveikos teisingumo stoką, nelinkęs užsibūti darbovietėje.

Lentelė 14: sąveikos teisingumo ir neproduktyvaus elgesio darbe (neproduktyvumo) skalių įverčių koreliacinė analizė

| Skalė | Rodikliai | Darbo instrukcijos pažeidimai | Dirbama lėčiau, nors reikalaujama dirbti sparčiau | Darbo kokybė neatitinka nustatytų reikalavimų |
|--|-----------|-------------------------------|---|---|
| Esu vertinamas organizacijos kaip geras savo srities specialistas. | r p | -,170 ,091 | -,171 ,090 | -,101 ,371 |
| Nuolat esu informuojamas organizacijos, kas joje vyksta ir kaip klostosi reikalai. | r p | -,382** ,000 | -,208* ,038 | -,117 ,244 |
| Esu informuojamas organizacijos, kokie yra mano darbo rezultatai. | r p | -,194 ,053 | ,000 1,000 | ,093 ,357 |
| Su manimi elgiamasi pagarbiai. | r p | -,517** ,000 | -,296** ,003 | -,232- ,020 |
| Organizacijos priimami sprendimai yra visiems darbuotojams suprantami ir žinomi. | r p | -,299** ,002 | -,205* ,040 | -,074 ,463 |
| Organizacija man visada paaiškina jos priimtus sprendimus. | r p | -,232* ,020 | -,180 ,072 | -,052 ,606 |
| Aš jaučiu, kad esu organizacijos stebimas, kaip atlieku savo pareigas. | r p | -,053 ,603 | -,008 ,936 | -,031 ,762 |
| Organizacijai nerūpi kaip atlieku savo pareigas. | r p | ,119 ,240 | ,124 ,217 | ,103 ,307 |

PASTABA: r – Pearson koreliacijos koeficientas; p – statistinio reikšmingumo lygmuo* p < 0,05; ** p < 0,01

Su sąveikos teisingumu labiausiai siejasi darbo instrukcijos pažeidimai. Darbuotojai, jaučiantys nepagarbų elgesį, labiau linkę pažeisti darbų instrukcijas (nustatytas statistiškai patikimas vidutinio stiprumo ryšys (r = -0,517**, p < 0,05)) tarp pagarbaus elgesio ir darbo pažeidimų.

Tyrimo rezultatai rodo ,kad darbuotojo suvokiamas sąveikos neteisingumas, išreiškiamas nepagarbiu elgesiu su juo, yra labiausiai susijęs su įvairiomis neproduktyvaus elgesio darbe formomis.

Nenustatyta statistiškai patikimo ryšio tarp sąveikos teisingumo ir neatitinkančios reikalavimų darbo kokybės, t.y. darbuotojai, jaučiantys sąveikos teisingumo stoką, vis tik nėra linkę prasčiau atlikti savo darbą.

Išvados:

- Organizacinis teisingumas nusako suvokiamą organizacijos elgesio su darbuotojais teisingumą ir susideda iš trijų aspektų: skirstymo, procedūrinio ir sąveikos. Išvardinti aspektai yra tarpusavyje susiję ir aktualūs kiekvienoje organizacijoje.
- Neproduktyvus elgesys darbe – darbuotojų elgesys, kuris prieštarauja nustatytoms organizacijoje taisyklėms, nėra drausmingas, nuolat yra pažeidžiama piktybiškai nustatyta įmonėje darbo tvarka, skatina darbo neefektyvumą, konfliktus tiek tarp pavaldinių ir pavaldinių, vadovų ir vadovų, pavaldinių ir vadovų.
- Pavaldinių ir vadovų tyrimo rezultatai dėl neproduktyvaus elgesio darbe beveik nesiskiria. Pavaldiniai dažniausiai daro tokius pažeidimus, už kuriuos sužinojus vadovui, nebus baudžiami griežtai. Pavaldiniai vengia daryti tokius darbo pažeidimus, kurių sunku pastebėti, tačiau vadovui sužinojus, būtų griežtai nubausti. Iškelta hipotezė nepasitvirtina, kad pavaldiniai dažniausiai daro tokius darbo pažeidimus, kur yra sunku nustatyti pažeidėją.
- Vadovai, kurie turi didelį pavaldinių skaičių (t.y. 50 – 100) įtaria juos darant tokius pažeidimus, kokių iš tiesų tie pavaldiniai nelinkę daryti. Vadovai, turintys pavaldinių skaičių (5 – 8 žmonių) žino, kokius pažeidimus jų darbuotojai yra linkę daryti, neįtaria savo pavaldinių darant pažeidimų, kurių iš tiesų vengia patys darbuotojai. Hipotezė nepasitvirtina, kad dauguma vadovų nepastebi savo pavaldinių neproduktyvaus elgesio, atvirkščiai, didesnis skaičius vadovų įtaria savo darbuotojus elgiantis neproduktyviai.
- Labiausiai linkę neproduktyviai elgtis pavaldiniai, kurių darbo patirtis yra iki vienerių metų ir nuo vienerių iki penkerių metų, kurie yra 18 – 30 metų amžiaus, moterys.
- Tiek pavaldiniai, tiek vadovai yra teigiamos nuomonės apie organizacijoje egzistuojamą procedūrinį ir sąveikos teisingumą, bet teigiamos nuomonės apie organizacijos skirstymo teisingumą laikosi mažuma darbuotojų. Nustatyta, kad organizacija labiau domisi kaip pavaldiniai atlieka savo pareigas negu vadovai, tačiau dėl darbo rezultatų, priimamų sprendimų organizacija daugiau informuoja vadovus. Iškelta hipotezė iš dalies pasitvirtina, kad organizacijai yra būdinga organizacinio neteisingumo problema, nes darbuotojų požiūriu trūksta skirstomojo teisingumo.
- Nustatytas neigiamas statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys tarp skirstymo teisingumo, sąveikos teisingumo ir neproduktyvaus elgesio formų, tačiau ryšys yra silpnas. Iškelta hipotezė nepasitvirtina, kad bus stiprus ryšys tarp procedūrinio teisingumo ir neproduktyvaus elgesio, susijusio su darbuotojų piktnaudžiavimu savo pareigomis, yra stiprus.

Pasiūlymai

- Siekiant sumažinti vadovų įtarimus dėl pavaldinių neproduktyvaus elgesio darbe, siūloma sumažinti pavaldinių skaičių tiems vadovams, kurie jų turi nuo 50 iki 100. Pavaldinių skaičių visiems vadovams suskirstyti tolygiai, kad vadovai turėtų galimybę kontroliuoti kiekvieno darbuotojo atliekamas užduotis ir

elgesį darbe. Siūloma vienam vadovui turėti ne daugiau kaip 15 pavaldinių, rekomenduojamas pavaldinių skaičius 5 – 8.

- Siekiant sumažinti darbuotojų suvokiamą neteisingumą organizacijoje, skatinti produktyvų darbuotojų darbą, siūloma didinti darbuotojų informatyvumą.
- Siekiant didinti skirstomojo teisingumo organizacijoje lygį, siūloma priimti tokius sprendimus, kuriais būtų atsižvelgiama į įvairias darbuotojų pareigas.
- Vadovams, kurie stokoja patirties vadovavimo srityje, organizuoti apmokymus, skirtus lavinti organizacijos vadybos žinias ir įgūdžius.
- Siekiant sumažinti neproduktyvų darbuotojų elgesį siūloma naudoti paskatinimo priemones: darbuotojams skirti apdovanojimus, padėkas, pinigines premijas už nepriekaištingą elgesį darbe.
- Papildyti pareiginius nuostatus darbuotojams, kuriuose būtų įrašyta darbuotojų atsakomybė bei vertinimas už neproduktyvų elgesį darbe.
- Organizuoti pavaldinių ir vadovų susirinkimus, kuriuose būtų aptariamos problemos, su kuriomis susiduria organizacijos darbuotojai bei būtų siūlomi sprendimai, kaip galima pašalinti šias problemas.
- Sudaryti organizacijos darbuotojų vykdomų pareigų vertinimo kriterijus, kurie būtų aiškūs kiekvienam darbuotojui ir padėtų įvertinti jo darbą.
- Siekiant sumažinti darbuotojų suvokiamą neteisingumą organizacijoje, skatinti darbuotojų dalyvavimą organizacijos veikloje, reikšti nuomonę, teikti pasiūlymus dėl priimamų sprendimų, vykdomos organizacijos politikos.

Literatūra

1. Aquino, K., Douglas, S., & Martinko, M.J. (2004). Overtanger in response to victimization: Attributional to style and organizational norms as moderators. *Journal of Occupational Health Psychology*.
2. Aquino, K., Lewis, M. U., & Bradfield, M. (1999). Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test. *Journal of Organizational Behavior*.
3. Aquino, K., & Thau, S. (2009). Workplace victimization: Aggression from the target's perspective. *Annual Review of Psychology*.
4. Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2001). How employees respond to personal offense: The effects of blame attribution, victim status, and offender status on revenge and reconciliation in the workplace. *Journal of Applied Psychology*.
5. Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2006). Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations. *Journal of Applied Psychology*.
6. Bacharach, S., & Lawler, E. (1981). *Bargaining: Power, tactics, and outcomes*. San Francisco: Jossey-Bass.
7. Bakanauskienė, I., Bartnikaitė, E., (2006). Managerial competence; the attitude of Lithuanian managers//international scientific journal: Problems and perspectives in management: Summary Business perspectives, Nr.2.
8. Barling, J. (1996). The prediction, experience, and consequences of workplace violence. In G. R. VandenBos, & DC: American Psychological Association.
9. Barling, J., Kelloway, E. K., & Frone, M. R. (2005). *Handbook of work stress*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
10. Bennett, R.J., & Robinson, S.L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*.
11. Bennett, R.J., & Robinson, S.L. (2003). The past, present and future of workplace deviance research. In J. Greenberg (Ed.,) *Organizational behavior: The state of the science* (2nd ed.,pp. 247 – 281) Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
12. Bies, R.J., & Moag, J.S. (1986). Interactional justice: Communications criteria of fairness. In R. Lewicki, B. Sheppard, & M. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 1, pp. 43 – 55). Greenwich, CT: JAI Press.
13. Bies, R.J., & Tripp, T. (1996). Beyond distrust: „getting even“ and the need for revenge. In R.M. Kramer, & T. Tyler (Eds), *Trust in organizations* (pp. 246 – 260). Thousand Oaks, CA: Sage.
14. Bies, R. J., & Moag, J. S. (1988). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (pp. 43–55). Greenwich, CT: JAI Press, Inc.

15. Blader, S.L., Chang, C., & Tyler, T.R. (2001). Procedural justice and retaliation in organizations: Comparing cross – nationally the importance of fair group processes. *International Journal of Conflict Management*.
16. Bond MH, Leung K., Schwartz S. (1992). Explaining choices in procedural and distributive justice across cultures. *International Journal of Psychology* 27.
17. Brockner J., Siegel PA, Daly J., Tyler TR, Martin C. (1997). When trust matters: the moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly* 42.
18. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86.
19. Colquitt, J.A., (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86.
20. Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incident and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6.
21. Cropanzano R., Greenberg J., (1997). Progress in organizational justice: tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 12.
22. Čekanavičius V., Murauskas G. *Statistika ir jos taikymai*. 2 dalis TEV (2002).
23. David A. Jones (2008). Getting even with one's supervisor and one's organization: relationships among types of justice, desires for revenge, and counterproductive work behaviors. *Journal of Organizational Behavior* 30.
24. Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125.
25. Eden, D. (1982). Critical job events, acute stress, and strain: A multiple interrupted time series. *Organizational Behavior and Human Performance*.
26. Emerson H. *The Twelve principles of Efficiency*, N.Y., 1912.
27. Eisenberger, R., Lynch, P., Aselage, J., & Rohdieck, S. (2004). Who takes the most revenge? Individual differences in negative reciprocity norm endorsement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30.
28. Fassina, N.E., Jones, D.A., & Uggerslev, K.L. (2008). Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: testing agent –system and shared variance models. *Journal of Organizational behavior*, 29.
29. Folger R., Konovsky M., (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal* 32.
30. Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage.

31. Folger, R., & Skarlicki, D.P. (1998). A popcorn metaphor for employee aggression. In R.W.Griffin, A.O'Leary-Kelly, & J.M. Collins (Eds.), *Dysfunctional behavior in organizations: Violent and deviant behavior* (Vol.1, pp. 43 – 81). Greenwich,CT:JAI Press.
- 32.Fox, S., & Soector, P.E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20.
33. Gross, E. (1970). Work, organization, and stress. In S. Levine, & N. A. Scotch (Eds.), *Social stress* (54–110).Chicago: Aldine.
- 34.Greenberg, J., (1990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of management* 16.
35. Greenberg, J. (1996). *The Quest for Justice on the Job: essays and experiments*. Sage publications: Thousand Oaks, California.
36. Greenberg, L., & Barling,J., (1999). Predicting employee aggression against coworkers, subordinates and supervisors: The roles of person behaviors and perceived workplace factors. *Journal of Organizational Behavior*, 20.
37. Hareli, S., & Rafaeli, A. (2008). Emotion cycles: On the social influence of emotion in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 28.
38. Harper, D. (1990). Spotlight abuse-save profits. *Industrial Distribution*, 79. Hershcovis, M.S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K.A., Dupre, K.E., Inness, M., et al. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92.
39. Hershcovis, M. S., & Barling, J. (2007). Towards a relational model of workplace aggression. In J. Langan-Fox, C. L. Cooper, & R. J. Klimoski (Eds.), *Research companion to the dysfunctional workplace* (pp. 268–284). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Ltd.
- 40.Hershcovis M.S.,Barling J (2010). Towards a multi –foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes of different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior* 31.
41. Hofstede,G., (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Sage: Beverly Hills.
- 42.Hofstede G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill:London.
- 43.Hoobler, J. M., & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91.
- 44.James k. (1993). The social context or organizational justice: cultural, intergroup and structural effects on justice behaviors and perceptions. In *Justice in the Workplace:Approaching Fairness in Human Resource Management*, Cropanzano R. (ed.). Erlbaum: Hillsdale,NT;21 – 50.
45. Jones, D. A. (2009). Getting even with one's organization: Relationships among types of injustice, desire for revenge, and counterproductive work behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 30.

46. Keashly, L., & Harvey, S. (2005). Emotional abuse in the workplace. In P. Spector, & S. Fox (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 201–235). Washington, DC: American Psychological Association.
47. Kivimäki, M., Ferrie, J., Brunner, E., Head, J., Shipley, M., Vahtera, J., et al. (2005). Justice at work and reduced risk of coronary heart disease among employees. *Archives of Internal Medicine*, 165.
48. Laurinavičius A (2002). Teisingumo sprendimams įtakos turintys skirstymo ir procedūriniai veiksniai//Socialinis darbas: mokslo darbai. Nr.2(2).
49. Lavelle, J.j., Rupp, D.E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: the target similarity model *Journal of Management*, 33.
50. LeBlanc, M. L., & Kelloway, E. K. (2002). Predictors and outcomes of workplace violence and aggression *Journal of Applied Psychology*, 87.
51. Leung K., Smith PB, Wang ZM, Sun H. (1996). Job satisfaction in joint venture hotels in China: an organizational justice analysis. *Journal of international Business Studies*, 27.
52. Lind EA, Tyler TR. (1998). *The Social Psychology of Procedural Justice*. Plenum Press. New York.
53. Lind, E.A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg, & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 56-88). Stanford, CA: Stanford University Press.
54. Marcus-Newhall, A., Pederson, W. C., Carlson, M., & Miller, N. (2000). Displaced aggression is alive and well: A meta-analytic review. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78.
55. Markus H., Kitayama S. (1991). Culture and self: implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review* 98.
56. Neuman, J. H., & Baron, R. A. (2005). Aggression in the workplace: A social-psychological perspective. In S. Fox, & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 13–40). American Psychological Association. Washington, DC.
57. Pearson, C.M., Andersson, L.M., & Porath, C.L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29.
58. Pilkauskaitė Valičkienė R., Valickas A., Sinkievič B. (2007). Darbuotojų ketinimo keisti darbą ir pasitenkinimo darbu sąsajos lietuvoje. *Socialinis darbas: mokslo darbai* Nr.6(2).
59. Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82.
60. Simon S., Lam K., Schaubroeck J., Aryee S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross – national study.

61. Spector, P.E., & Fox, S. (2005). The stressor – emotion model of counterproductive work behavior. In S. Fox, & P.E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151-174). Washington, DC: American Psychological Association.
62. Stephen G. (2008). The tails of justice: A critical examination of the dimensionality of organizational justice constructs. *Human Resource Management Review* 18.
63. Taylor F. (1911) *The principles of Scientific Management*. N.Y.
64. Tyler, T.R., & Lind, E.A. (1992). A relational model of authority in groups. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp 115-191). San Diego, CA: Academic Press.
65. Thomas W.H., NG., Sorensen K.L., Eby L.T. (2006). Locus of control at work: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior* 27.
66. Vaitkevičius R., Saudargiene A. *Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose*. Vytauto Didžiojo universitetas 2006.

ANOTACIJA

Suvokiamo neteisingumo ir neproduktyvaus elgesio darbe analizė

Pagrindinės sąvokos: skirstymo neteisingumas, procedūrinis neteisingumas, sąveikos neteisingumas, neproduktyvus elgesys.

Šis darbas yra skirtas suvokiamo neteisingumo ir neproduktyvaus elgesio darbe analizei. Baigiamajame darbe pateikiami neteisingumo, neproduktyvaus elgesio teoriniai pagrindai. Taikant kiekybinį metodą buvo įvertinti organizacijos pavaldinių ir vadovų požiūriai į skirstymo, procedūrinį ir sąveikos teisingumą, taip pat nustatytas neproduktyvus pavaldinių elgesys ir vadovų požiūris į darbo pažeidimus. Apibendrinus teorinę ir praktinę darbo dalis, pateikiamos baigiamojo darbo išvados ir pasiūlymai.

Annotation

Analysis of comprehensible improper and inefficient behavior in the workplace

Main concepts: unjust dispensation in to groups, procedural and interactive inequity, inefficient behavior.

This work is dedicated for the analysis of comprehensible improper and inefficient behavior in the workplace. The theoretical basics of improper and inefficient behavior are listed in this final work. Opinions of the organisations subordinates and executives about dispensation in to groups, procedural and interactive correctness were evaluated using the quantitative method. The inefficient behavior of subordinates and the attitude of executives towards labour violations were determined using the same method. Conclusions and suggestions of the final work are presented, summing-up the theoretical and practical parts of the work.

SANTRAUKA

Baigiamojo magistro darbe buvo siekiama atsakyti: kas yra neteisingumas, neproduktyvus elgesys darbe, koks yra požiūris vadovų ir pavaldinių į šiuos reiškinius, kokius dažniausia darbo pažeidimus daro pavaldiniai, ar jų vadovai pastebi neproduktyvų elgesį.

Darbo tikslas - išanalizuoti organizacijos darbuotojų suvokiamą neteisingumą ir neproduktyvų elgesį darbe bei išsiaiškinti jų sąsajas.

Darbo uždaviniai – palyginti vadovų ir pavaldinių neproduktyvaus elgesio darbe lygį, nustatyti neteisingumo ir neefektyvaus darbo ryšį, palyginti pavaldinių ir vadovų suvokiamo neteisingumo darbe lygį, pateikti siūlymus, kaip būtų galima sumažinti neteisingumo problemą organizacijoje.

Hipotezės:

- Organizacijai yra būdingos skirstomojo teisingumo problemos bei su tuo susijęs neproduktyvaus elgesio problemos..
- Pavaldiniai, kurie pažeidinėja darbo taisykles, stengiasi daryti tokius pažeidimus, kur yra sunku nustatyti kaltininką. Dauguma organizacijos vadovų nepastebi savo pavaldinių daromus pažeidimus.

- Tarp procedūrinio teisingumo ir piktnaudžijamo elgesio darbe yra stiprus teigiamas ryšys.

Darbą sudaro trys dalys. Pirmoje dalyje yra išdėstyta mokslinės literatūros analizė, antroje dalyje yra apžvelgiama parinkta tyrimo metodika, trečioje pateikiama gautų kiekybinių tyrimų duomenų analizė.

Atlikus mokslinės literatūros analizę bei tyrimą, buvo padarytos išvados: organizacinis teisingumas nusako suvokiamą organizacijos elgesio su darbuotojais teisingumą ir susideda iš trijų aspektų: skirstymo, procedūrinio ir sąveikos. Išvardinti aspektai yra tarpusavyje susiję ir aktualūs kiekvienoje organizacijoje. Neproduktyvus elgesys darbe – darbuotojų elgesys, kuris prieštarauja nustatytoms organizacijoje taisyklėms, nėra drausmingas, nuolat yra pažeidžiama piktybiškai nustatyta įmonėje darbo tvarka, skatina darbo neefektyvumą, konfliktus tiek tarp pavaldinių ir pavaldinių, vadovų ir vadovų, pavaldinių ir vadovų. Pavaldinių ir vadovų tyrimo rezultatai dėl neproduktyvaus elgesio darbe beveik nesiskiria. Pavaldiniai dažniausiai daro tokius pažeidimus, už kuriuos sužinojus vadovui, nebus baudžiami griežtai. Pavaldiniai vengia daryti tokius darbo pažeidimus, kurių sunku pastebėti, tačiau vadovui sužinojus, būtų griežtai nubausti. Iškelta hipotezė nepasitvirtina, kad pavaldiniai dažniausiai daro tokius darbo pažeidimus, kur yra sunku nustatyti pažeidėją. Vadovai, kurie turi didelį pavaldinių skaičių (t.y. 50 – 100) įtaria juos darant tokius pažeidimus, kokių iš tiesų tie pavaldiniai nelinkę daryti. Vadovai, turintys pavaldinių skaičių (5 – 8 žmonių) žino, kokius pažeidimus jų darbuotojai yra linkę daryti, neįtaria savo pavaldinių darant pažeidimų, kurių iš tiesų vengia patys darbuotojai. Hipotezė nepasitvirtina, kad dauguma vadovų nepastebi savo pavaldinių neproduktyvaus elgesio, atvirkščiai, didesnis skaičius vadovų įtaria savo darbuotojus elgiantis neproduktyviai. Labiausiai linkę neproduktyviai elgtis pavaldiniai, kurių darbo patirtis yra iki vienerių metų ir nuo vienerių iki penkerių metų, kurie yra 18 – 30 metų amžiaus, moterys. Tiek pavaldiniai, tiek vadovai yra teigiamos nuomonės apie organizacijoje egzistuojamą procedūrinį ir sąveikos teisingumą, bet teigiamos nuomonės apie organizacijos skirstymo teisingumą laikosi mažuma darbuotojų. Nustatyta, kad organizacija labiau domisi kaip pavaldiniai atlieka savo pareigas negu vadovai, tačiau dėl darbo rezultatų, priimamų sprendimų organizacija daugiau informuoja vadovus. Iškelta hipotezė iš dalies pasitvirtina, kad organizacijai yra būdinga organizacinio neteisingumo problema, nes darbuotojų požiūriu trūksta skirstomojo teisingumo. Nustatytas neigiamas statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys tarp skirstymo teisingumo, sąveikos teisingumo ir neproduktyvaus elgesio formų, tačiau ryšys yra silpnas. Iškelta hipotezė nepasitvirtina, kad bus stiprus ryšys tarp procedūrinio teisingumo ir neproduktyvaus elgesio, susijusio su darbuotojų piktnaudžiavimu savo pareigomis, yra stiprus.

Pateikti pasiūlymai: Siekiant sumažinti vadovų įtarimus dėl pavaldinių neproduktyvaus elgesio darbe, siūloma sumažinti pavaldinių skaičių tiems vadovams, kurie jų turi nuo 50 iki 100. Pavaldinių skaičių visiems vadovams suskirstyti tolygiai, kad vadovai turėtų galimybę kontroliuoti kiekvieno darbuotojo atliekamas užduotis ir elgesį darbe. Siūloma vienam vadovui turėti ne daugiau kaip 15 pavaldinių, rekomenduojamas pavaldinių skaičius 5 – 8. Siekiant sumažinti darbuotojų suvokiamą neteisingumą organizacijoje, skatinti produktyvų darbuotojų darbą, siūloma didinti darbuotojų informatyvumą. Siekiant

didinti skirstomojo teisingumo organizacijoje lygį, siūloma priimti tokius sprendimus, kuriais būtų atsižvelgiama į įvairias darbuotojų pareigas. Vadovams, kurie stokoja patirties vadovavimo srityje, organizuoti apmokymus, skirtus lavinti organizacijos vadybos žinias ir įgūdžius. Siekiant sumažinti neproduktyvų darbuotojų elgesį siūloma naudoti paskatinimo priemones: darbuotojams skirti apdovanojimus, padėkas, pinigines premijas už nepriekaištingą elgesį darbe. Papildyti pareiginius nuostatus darbuotojams, kuriuose būtų įrašyta darbuotojų atsakomybė bei vertinimas už neproduktyvų elgesį darbe. Organizuoti pavaldinių ir vadovų susirinkimus, kuriuose būtų aptariamose problemos, su kuriomis susiduria organizacijos darbuotojai bei būtų siūlomi sprendimai, kaip galima pašalinti šias problemas. Sudaryti organizacijos darbuotojų vykdomų pareigų vertinimo kriterijus, kurie būtų aiškūs kiekvienam darbuotojui ir padėtų įvertinti jo darbą. Siekiant sumažinti darbuotojų suvokiamą neteisingumą organizacijoje, skatinti darbuotojų dalyvavimą organizacijos veikloje, reikšti nuomonę, teikti pasiūlymus dėl priimamų sprendimų, vykdomos organizacijos politikos.

Summary

In the final master's thesis it was striven to answer: what is injustice, inefficient behavior in the workplace, what are the mindsets of subordinates and executives concerning these topics, what are the most common subordinates' violations and whether their executives notice the inefficient behavior.

The goal of the thesis – analyses and finds the link between comprehensible improper and inefficient behavior of the subordinates in the workplace.

The tasks of the thesis – compare the level of inefficient behavior of subordinates and executives in the workplace, find the link between improper and inefficient work, compare the level of inequity in the workplace of subordinates and executives, offer suggestions how to lower the level of inequity in the organization.

Hypotheses:

- Inequity in the organization is valid. Most of the employees face this problem.
- Subordinates who brake labour laws tend to make such violations where it is hard to determine the culprit.
- Most of executives do not notice the violations of their subordinates.
- The proposition of procedural justice and the proposition of abusive behavior in the workplace are linked.

The work can be broken down into three parts: the analysis of scientific literature is stated in the first, the methodology of the study is overviewed in the second and the analysis of the quantitative study's data is presented in the third.

Several deductions were made when the study and the analysis of the scientific literature were completed: The propriety of the organisation reflects the comprehensible interaction of the organisation with its employees and consists of three aspects: procedural, interactive and dispensation. These aspects are linked and used in every organization. Unproductive behavior in the workplace – is behavior of an employee, which contradicts the rules of the organisation and its order, is not disciplined, encourages inefficiency, conflicts between: subordinates and other subordinates, executives and other executives, subordinates and executives. The study revealed that the answers of subordinates and executives about work inefficiency in the workplace barely differ. Subordinates tend to avoid such violations which when revealed by the executives could involve strict punishment. Thus, the hypothesis that subordinates who brake labour laws tend to make such violations where it is hard to determine the culprit is disproven. Moreover, when analysing the answers of the executives about the subordinates' violations in the workplace it was determined that executives who have a large number of subordinates (50- 100) do not know where their subordinates are most likely to behave inefficiently. Executives who have 5 – 8 do know where their subordinates are most likely to behave inefficiently. The hypothesis that most of executives do not notice the violations of their subordinates is disproven. Vice versa – a larger number of executives suspect their subordinates of behaving inefficiently. It is established that female subordinates (age from 18 till 30 and with 1 – 5 years of experience or less) are more likely to behave inefficiently. The answers of executives and subordinates about justice in the organization were also analysed. Both parties are happy about the procedural and interactive justice, but they frown upon dispensation. It is estimated that the organization takes more interest in the work performance of its subordinates than the executives. However, the organization tends to inform the executives about such evaluations and the choices it makes. The hypothesis that inequity in the organization is valid is disproven. A negative correlative relation between the correctness of dispensation into groups, interactive equity and the forms of inefficient behaviour has been established. The hypothesis, that there is a direct link between procedural justice and inefficient behaviour, which is related with the employees' misuse of their position, is disproven.

Proposals: each executive should have a fever number of subordinates in order to lower the risk of inefficient behavior. Also, each executive should have the same number of constant subordinates (more or less) so the executives could monitor the progress of their employees more easily. It is recommended for one executive to have no more than fifteen subordinates, better yet – 5 – 8. In order to reduce injustice and motivate employees it is recommended to inform subordinates about their performance, give any additional information they request, monitor the performance of both subordinates and executives, make choices considering the subordinates requests, executives who do not have any leadership experience should take courses and attend classes in order to better their skills. It is

recommended to use motivational means to lower the inefficient behaviour of employees. Employees could be given various awards, official messages of gratitude and premium fees for their impeccable performance at work. Determine detailed provisions for job posts, which would be mandatory for every employee of the organisation. Schedule meetings of subordinates and executives. Problems, which employees face and that cause inefficient behaviour, could be discussed in such meetings and maybe even solved. Institute criteria's for evaluating the employees of the organisation. The criteria's should be understood by employees and help objectively evaluate their performance. Employees should be encouraged to participate in various activities, express their opinions, offer suggestions on the politics and activities of the organisation. Thusly, the risk of injustice could be lowered.

PRIEDAS Nr:1
APKLAUSA APIE ELGESĮ IR DARBO EFEKTYVUMĄ

Gerbiamas respondente, Mykolo Romerio universiteto veiklos audito magistro studentė, atlieka anketinę apklausą, kurios tikslas – išanalizuoti darbuotojų elgesį darbe bei išsiaiškinti kai kuriuos veiksnius, susijusius su darbo efektyvumu. Apklausa yra anoniminė ir konfidenciali, rezultatai bus naudojami mokslinei analizei, išvadoms ir rekomendacijoms teikti. Įmonės pavadinimas darbe nebus minimas, Jūsų atsakymai bus pateikti bendra forma. Pateikiu Jums klausimus, į kuriuos atsakydami, pažymėkite tinkantį variantą. Žymėkite visus atsakymų variantus, kurie atrodo tinkami. Prašau atsakyti į klausimus.

1. Lytis:

- Vyras
- Moteris

2. Amžius:

- 18 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 – 60
- 61 +

3. Darbo patirtis Jūsų organizacijoje:

- Iki 1 metų
- 1 – 5 metai
- 5 – 10 metų
- Virš 10 metų

4. Perskaitykite žemiau pateiktus teiginius. Apibrėžkite rutuliuku kiekvieno teiginio labiausiai tinkantį atsakymo variantą (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku).

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Vadovas laiku informuoja darbuotojus apie būsimus pasikeitimus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovas asmeniškai rūpinasi darbuotojų atliekamomis užduotimis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovas stengiasi suprasti kiekvieno darbuotojo nuomonę | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovas vykdo įsipareigojimus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovas atsako į pavaldinių užduodamus klausimus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovas rūpinasi darbuotojais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovas racionaliai veikia krizinėje situacijoje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovas perduoda tą pačią informaciją visiems skyriaus darbuotojams | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovas turi teigiamą požiūrį į vykstančius pokyčius | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovas neignoruoja konfliktų | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovas pripažįsta savo padarytas klaidas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovas nekaltina kitų dėl padarytų klaidų | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovas neišskiria darbuotojų ir neteikia pirmenybės | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovas skatina dalyvavimą priimant sprendimus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovas suteikia galimybę įgyti įvadinį ir tęstinį mokymą | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovui rūpi mano jausmai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovas teikia intensyvią paramą, kad įvykdyčiau užduotis, kurioms teikiama pirmenybė | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovas užtikrina mus, kad jo pagalba yra prieinama, jei tik reikia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Aš visiškai pasitikiu vadovu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

5. Perskaitykite žemiau pateiktus teiginius. Pažymėkite, kiek juose apibūdinamas elgesys būdingas Jūsų tiesioginiam vadovui (organizacijos asmeni, kuris kontroliuoja Jūsų darbą bei iš kurio gaunate nurodymus) (1 – niekada, 2 – retkarčiais, 3 – kartais, 4 – pakankamai dažnai, 5 – beveik visada).

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Man įkvėpia pasididžiavimo, kad esu susijęs su vadovu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dėl skyriaus gerovės vadovas eina aukščiau savo interesų | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovas elgiasi taip, kad sukelia mano pagarbą | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovo elgesys parodo galios ir pasitikėjimo reikšmę | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovas keliskart apmąsto svarbias prielaidas abejodamas, ar jos tinkamos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovas priverčia mane į problemas pažiūrėti iš daug skirtingų kampų | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovas pasiūlo naujų būdų, kaip įvykdyti užduotis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovas skiria laiko mokydamas ir instruodamas mane | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovas laiko mane individu, o ne tik kolektyvo nariu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovas padeda man ugdyti mano stiprybes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovas padeda man atlikti darbus, jeigu aš stengiuosi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovas išaiškina, ko galima tikėtis, jeigu bus pasiekti užsibrėžti tikslai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovas parodo pasitenkinimą, kai aš atitinku jo lūkesčius | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovas sutelkia dėmesį ties taisyklių nesilaikymo pažeidimais, klaidomis, išimtimis, nukrypimais nuo standartų | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovas sutelkia dėmesį į ties klaidų, skundų, nesėkmių taisymu/sprendimu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovas stebi visas klaidas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovas nukreipia mano dėmesį į neatitikimą standartams | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovui nesiseka įsikišti tol, kol problemos netampa rimtos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovas prieš imdamasis veiksmų, laukia, kol situacija pablogės | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovas parodo, kad nesimant veiksmų problemos gali įsisenėti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Svarbiems klausimams iškilus, vadovas vengia įsitraukti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovo nėra, kai reikia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovas vengia priimti sprendimus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadovas delsia atsakyti į neatidėliotinus klausimus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

6. Perskaitykite žemiau pateiktus teiginius. Pažymėkite, kaip dažnai Jūs elgiatės darbe, įvertindami kiekvieną teiginį balais nuo 1 – 5 (1 – niekada, 2 – labai retai, 3 – retai, 4 – dažnai, 5 – visada).

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Turto, medžiagų iššvaistymas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Darbo įrankių, prietaisų, įrengimų gadinimas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Netvarkinga darbo vieta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vėlavimas į darbą neperspėjus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Neatvykimas į darbą, pasiteisinant, kad serga, nors realybėje taip nėra | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Išvykimas iš darbovietės anksčiau nei nustatyta darbo laiko pabaiga | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Darbo instrukcijos pažeidimai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Darbo įrankių pasisavinimas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Gandų skleidimas, kurie kenkia Jūsų įmonės reputacijai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nemandagus bendravimas su klientu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kito asmens ignoravimas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kišimasis į kito asmens privatų gyvenimą | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Konfliktingos situacijos sukėlimas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Piktnaudžiavimas pareigomis siekiant asmeninės naudos sau | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nepadorių gestų rodymas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Grasinimai fiziniu smurtu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Psichologinio spaudimo panaudojimas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Užsiėmimas pašaline veikla darbo metu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Tyčiojimasis iš kito asmens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dirbama lėčiau, nors reikalaujama dirbti sparčiau | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Daugiau laiko skiriama pietų pertraukai nei yra nustatyta vidaus tvarkos taisyklėse | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Darbo kokybė neatitinka nustatytų reikalavimų | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kito asmens įžeidimas dėl jo darbo efektyvumo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nepadorus elgesys kitų asmenų atžvilgiu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Apgaulingas pasižymėjimas kortele, kuria atžymimas atvykimo ir išvykimo iš darbo laikas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Neigiama pašalinių asmenų nuomonė apie darbo kokybę | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Naudojimasis kliento turtu asmeniniais tikslais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Netaktiškas elgesys su klientu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Netvarkingas kanceliarinio darbo atlikimas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nustatytų darbo reikalavimų ignoravimas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nusiskundimai dėl nereikšmingų dalykų darbe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

7. Perskaitykite žemiau išvardintus teiginius. Išrikiuokite didėjimo tvarka nuo 1 – 9, pasirinkdami nuo labiausiai lemiančio (1) iki mažiausiai lemiančio (9) neproduktyvų darbuotojų elgesį (darbuotojų elgesys, kuris prieštarauja nustatytoms organizacijoje taisyklėms, nėra drausmingas, nuolat piktybiškai pažeidinėjama nustatyta darbo tvarka).

| Teiginys: | Įvertinimas: |
|--|---------------------|
| Nepagarba pavaldiniams | |
| Nepalankios darbo sąlygos | |
| Dažna darbuotojų kaita | |
| Darbuotojų nekompetencija | |
| Vadovo nesugebėjimas kontroliuoti darbo | |
| Darbo užmokesčio neatitikimas pagal darbo sudėtingumą | |
| Darbuotojų netikslus žinojimas savo pareigų, jų atlikimo būdus | |
| Galimybės, darbuotojams kelti kvalifikaciją, nebuvimas | |
| Vadovo pasyvumas savo žinių tobulinimui | |

8. Perskaitykite žemiau išvardintus teiginius. Išrikiuokite teiginius didėjimo tvarka nuo 1 – 8, pasirinkdami nuo labiausiai lemiančio (1) iki mažiausiai lemiančio (8) efektyvų darbą.

| Teiginys: | Įvertinimas: |
|--|---------------------|
| Pagyrimai | |
| Apdovanojimai | |
| Priedai | |
| Palankesnių darbo sąlygų sudarymas | |
| Galimybės, darbuotojų kvalifikacijai kelti, sudarymas | |
| Pagrįstų, tikslų sprendimų priėmimas | |
| Naujausių žinių, pasiekimų veiklos sferose sudarymas | |
| Optimalus darbo operacijų sudarymas (tikslus darbo atlikimo būdų išaiškinimas) | |

9. Perskaitykite žemiau išvardintus teiginius. Išrikiuokite teiginius didėjimo tvarka nuo 1 – 9, pasirinkdami nuo labiausiai lemiančio (1) iki mažiausiai lemiančio (9) neteisingumą darbe (asmenų arba grupių neteisingas organizacijos elgesio supratimas ir jų reakcija, išreikšta elgesiu, į tokius suvokimus).

| Teiginys: | Įvertinimas: |
|---|---------------------|
| Netinkamai pasirinktas sprendimų priėmimo būdas | |
| Netinkamai pasirinktas vadovavimo stilius | |
| Tarpusavio konkurencija | |
| Nesugebėjimas spręsti iškilusių problemų | |
| Asmens priimančio sprendimus nekompetencija | |
| Vadovo nekompetencija optimaliai sudaryti darbo operacijas | |
| Neteisingas darbo užmokesčio dydis pagal darbo sudėtingumą | |
| Vadovo bendravimas remiasi skirstymo principu (pvz. jeigu darbuotojas gerai atlieka savo pareigas bendrauja draugiškai, jeigu blogai, ignoruoja jį) | |
| Nevienodų darbo sąlygų sudarymas | |

10. Perskaitykite žemiau išvardintus teiginius. Pažymėkite kiekvieną teiginį, kiek jie būdingi Jūsų organizacijai (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku), apibrėždami rutuliuku labiausiai tinkantį atsakymo variantą.

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Aš manau, kad organizacijoje, skiriant apdovanojimą darbuotojui, yra atsižvelgiama į: | | | | | |
| Skiriamą laiką ir iniciatyvą užduočiai atlikti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Paskirtos užduoties sudėtingumą | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Darbo patirtį | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pareigas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Darbo krūvį | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Aš manau, kad organizacijoje: | | | | | |
| Nustatytas optimalus darbo grafikas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Darbo užmokesčio dydis atitinka atliktų darbų apimtį | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Darbo krūvis yra optimalus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Darbuotojai, kurie gauna apdovanojimus, yra jų verti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Mano pareigos atitinka mano sugebėjimus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Priimami sprendimai yra nešališki, nesavanaudiški | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Darbuotojams suteikiama papildoma informacija, jeigu jie jos prašo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Visi sprendimai yra priimami pavaldinių naudai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pavaldiniams suteikiama galimybė reikšti savo nuomonę apie priimtus sprendimus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Prieš priimant svarbų sprendimą yra renkama tiksli informacija | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizacijos priimami sprendimai ir nurodymai remiasi teisingumo principu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizacijos priimami sprendimai ir nurodymai nesiremia teisingumo principu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizacijos politika remiasi teisingumo principu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizacijos politika nesiremia teisingumo principu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Esu vertinamas organizacijos kaip geras savo srities specialistas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nuolat esu informuojamas organizacijos, kas joje vyksta ir kaip klostosi reikalai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Esu informuojamas organizacijos, kokie yra mano darbo rezultatai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Su manimi organizacijoje elgiamasi pagarbiai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizacijos priimami sprendimai yra visiems darbuotojams suprantami ir žinomi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizacija man visada paaiškina jos priimtus sprendimus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Aš jaučiu, kad esu organizacijos stebimas, kaip atlieku savo pareigas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizacijai nerūpi kaip atlieku savo pareigas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Mano vadovas mane informuoja, kaip klostosi reikalai organizacijoje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Mano vadovo priimami sprendimai yra visiems darbuotojams žinomi ir suprantami | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Mano vadovas elgiasi su manimi pagarbiai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Mano vadovas mane nuolat informuoja apie mano darbo rezultatus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Aš jaučiu, kad mano vadovas stebi, kaip aš atlieku savo pareigas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Mano vadovas vertina mane kaip gerą savo srities specialistą | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Mano vadovui nerūpi, kaip aš atlieku savo pareigas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Dėkoju už atsakymus

Priedas nr.2
APKLAUSA APIE ELGESĮ DARBE IR DARBO EFEKTYVUMĄ

Gerbiamas respondente, Mykolo Romerio universiteto veiklos audito magistro studentė, atlieka anketinę apklausą, kurios tikslas – išanalizuoti darbuotojų elgesį darbe bei išsiaiškinti kai kuriuos veiksnius, susijusius su darbo efektyvumu. Apklausa yra anoniminė ir konfidenciali, rezultatai bus naudojami mokslinei analizei, išvadoms ir rekomendacijoms teikti. Įmonės pavadinimas darbe nebus minimas, Jūsų atsakymai bus pateikti apibendrinta forma. Pateikiu Jums klausimus, į kuriuos atsakydami, pažymėkite tinkantį variantą. Žymėkite visus atsakymų variantus, kurie atrodo tinkami. Prašau atsakyti į klausimus.

1.Lytis:

- Vyras
- Moteris

2.Amžius:

- 20 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 – 60
- 61+

3.Išsilavinimas:

- Aukštasis universitetinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Specialybė įgyta profesinėje mokykloje
- Vidurinis

4.Vadovavimo patirtis Jūsų organizacijoje:

- Iki 1 metų
- 1 – 5 metai
- 5 – 10 metų
- Virš 10 metų

5.Pavaldinių skaičius:

- 5 – 8
- 8 – 15
- 15 – 50
- 50 – 100

6.Perskaitykite žemiau pateiktus teiginius. Apibrėžkite rutuliuku kiekvieno teiginio labiausiai tinkantį atsakymo variantą (1 – sutinku, 2 – iš dalies sutinku, 3 – nesutinku).

| | | | |
|---|---|---|---|
| Jūsų darbuotojas jaučiasi vertinamas organizacijoje | 1 | 2 | 3 |
| Jūsų darbuotojas įtrauktas į organizacijos darbinių problemų sprendimą | 1 | 2 | 3 |
| Jūsų darbuotojai turi pakankamai žinių bei įgūdžių darbui įmonėje | 1 | 2 | 3 |
| Jūsų darbuotojai ieško naujų ir geresnių būdų kaip atlikti savo darbą | 1 | 2 | 3 |
| Jūs esate gerai informuotas apie darbuotojų darbines problemas | 1 | 2 | 3 |
| Jūs esate gerai informuotas apie darbuotojų asmenines problemas | 1 | 2 | 3 |
| Darbuotojai pasitiki Jumis sprendžiant darbines problemas | 1 | 2 | 3 |
| Darbuotojams svarbi Jūsų nuomonė apie jų darbinius įgūdžius | 1 | 2 | 3 |
| Jūs atsižvelgiate į darbuotojų stipriąsias dalykines savybes skirstydami darbus ir pareigybes | 1 | 2 | 3 |
| Jūsų darbuotojai patenkinti atlyginimu | 1 | 2 | 3 |
| Jūs neturite laiko skirti įmonės darbuotojams | 1 | 2 | 3 |

| | | | |
|--|---|---|---|
| Jūsų manymu, vadovavimas darbuotojams yra įvairiomis priemonėmis skatinimas siekti organizacijos tikslų | 1 | 2 | 3 |
| Informacijos rinkimas prieš priimant valdymo sprendimus nėra reikalingas, nes situacija Jums yra aiški | 1 | 2 | 3 |
| Jūs dažnai reikalaujate, kad darbuotojai pateiktų ataskaitas apie atliktą darbą | 1 | 2 | 3 |
| Jūs visada išklausote savo darbuotojų nusiskundimus, prašymus | 1 | 2 | 3 |
| Įmonėje nėra standartų, pagal kuriuos būtų galima patikrinti darbo rezultatus | 1 | 2 | 3 |
| Nustatytas užduotis Jūsų darbuotojai vykdo be papildomos priežiūros | 1 | 2 | 3 |
| Jūs stengiatės išsiaiškinti, ko darbuotojai siekia, dirbdami Jūsų įmonėje | 1 | 2 | 3 |
| Dažnai tikriname, ar darbuotojai neatsilieka nuo numatyto grafiko | 1 | 2 | 3 |
| Jūs darote tiesioginę įtaką savo darbuotojams, kad jie siektų nustatytų tikslų | 1 | 2 | 3 |
| Svarbiausius valdymo sprendimus priimate vienas | 1 | 2 | 3 |
| Jūs bandote daryti poveikį (neprievartinį) darbuotojams, kad jie gerai dirbtų | 1 | 2 | 3 |
| Jūs valdymo sprendimus priimate greitai, be didelių apmąstymų | 1 | 2 | 3 |
| Esant būtinybei, prieš priimdami valdymo sprendimus pasitariate su vienu ar keliais atsakingais darbuotojais | 1 | 2 | 3 |
| Jūs atsižvelgiate į darbuotojų asmeninį gyvenimą ir prisitaikote (laisvų dienų suteikimas, patogus atostogų grafikas ir pan) | 1 | 2 | 3 |
| Atostogos Jūsų įmonėje sudaromos neatsižvelgiant į darbuotojų poreikius | 1 | 2 | 3 |
| Prieš priimant valdymo sprendimus surenkate (ar tai pavedate savo darbuotojams) su tuo susijusią informaciją | 1 | 2 | 3 |
| Jūs skatinate darbuotojus siekti organizacijos tikslų, efektyviau ar kokybiškiau dirbti suteikdami socialines garantijas | 1 | 2 | 3 |
| Jūsų įmonėje sudarytas griežtas darbo grafikas, kurio būtina laikytis, papildomos laisvos darbo dienos nesuteikiamos | 1 | 2 | 3 |
| Svarbiausiems valdymo sprendimams priimti paprastai sudarote specialią grupę iš kompetentingų darbuotojų | 1 | 2 | 3 |
| Prieš priimdami valdymo sprendimus, parenkate keletą galimų alternatyvų | 1 | 2 | 3 |
| Valdymo sprendimų priėmimui skiriate didelį dėmesį | 1 | 2 | 3 |
| Jums nesvarbu, kokie Jūsų darbuotojų asmeniniai pasiekimai | 1 | 2 | 3 |
| Jūsų nuomone, darbuotojai tarpusavio nesutarimus turėtų spręsti patys | 1 | 2 | 3 |

7. Kaip dažnai susiduriate su tokiu Jūsų darbuotojų elgesiu darbe? Apibrėžkite rutuliuku kiekvieno teiginio labiausiai tinkantį atsakymo variantą (1 – niekada, 2 – labai retai, 3 – retai, 4 – dažnai, 5 – visada).

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Turto, medžiagų iššvaistymas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Darbo įrankių, prietaisų, įrengimų gadinimas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Netvarkinga darbo vieta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vėlavimas į darbą neperspėjus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Neatvykimas į darbą, pasiteisinant, kad serga, nors realybėje taip nėra | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Išvykimas iš darbovietės anksčiau nei nustatyta darbo laiko pabaiga | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Darbo instrukcijos pažeidimai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Darbo įrankių pasisavinimas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Gandų skleidimas, kurie kenkia Jūsų įmonės reputacijai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nemandagus bendravimas su klientu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kito asmens ignoravimas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kišimasis į kito asmens privatų gyvenimą | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Konfliktinės situacijos sukėlimas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Piktnaudžiavimas pareigomis siekiant asmeninės naudos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nepadorių gestų rodymas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Grasinimai fiziniu smurtu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Psichologinio spaudimo panaudojimas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Užsiėmimas paėaline veikla darbo metu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Tyčiojimasis iš kito asmens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dirbama lėčiau, nors reikalaujama dirbti sparčiau | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Daugiau laiko skiriama pertraukai nei yra nustatyta vidaus tvarkos taisyklėse | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Darbo kokybė neatitinka nustatytų reikalavimų | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kito asmens įžeidinėjimas dėl jo darbo efektyvumo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nepadorus elgesys kitų darbuotojų atžvilgiu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Apgaulingas pasižymėjimas kortele, kuria atžymimas atvykimo ir išvykimo iš darbo laikas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Neigiama pašalinių asmenų nuomonė apie darbo kokybę | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Naudojimasis kliento turtu asmeniniais tikslais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Netaktiškas elgesys su klientu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Netvarkingas kanceliarinio darbo atlikimas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nustatytų darbo reikalavimų ignoravimas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nusiskundimai dėl nereikšmingų dalykų darbe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

8. Perskaitykite žemiau pateiktus teiginius. Išrikiuokite teiginius didėjimo tvarka nuo 1 – 9, pasirinkdami nuo labiausiai lemiančio (1) iki mažiausiai lemiančio (9) neproduktyvų darbuotojų elgesį (darbuotojų elgesys, kuris prieštarauja nustatytoms organizacijoje taisyklėms, nėra drausmingas, nuolat piktybiškai pažeidinėjama nustatyta darbo tvarka).

| Teiginys: | Įvertinimas: |
|--|---------------------|
| Nepagarba pavaldiniams | |
| Nepalankios darbo sąlygos | |
| Dažna darbuotojų kaita | |
| Darbuotojų nekompetencija | |
| Vadovo nesugebėjimas kontroliuoti darbo | |
| Darbo užmokesčio neatitikimas pagal darbo sudėtingumą | |
| Darbuotojų netikslus žinojimas savo pareigų, jų atlikimo būdus | |
| Galimybės, darbuotojams kelti kvalifikaciją, nebuvimas | |
| Vadovo pasyvumas savo žinių tobulinimui | |

9. Perskaitykite žemiau pateiktus teiginius. Išrikiuokite teiginius didėjimo tvarka nuo 1 – 8, pasirinkdami nuo labiausiai lemiančio (1) iki mažiausiai lemiančio (8) efektyvų darbą.

| Teiginys: | Įvertinimas: |
|--|---------------------|
| Pagyrimai | |
| Apdovanojimai | |
| Priedai | |
| Palankesnių darbo sąlygų sudarymas | |
| Galimybės, darbuotojų kvalifikacijai kelti, sudarymas | |
| Pagrįstų, tikslų sprendimų priėmimas | |
| Naujausių žinių, pasiekimų veiklos sferose sudarymas | |
| Optimalus darbo operacijų sudarymas (tikslus darbo atlikimo būdų išaiškinimas) | |

10. Perskaitykite žemiau pateiktus teiginius. Išrikiuokite teiginius didėjimo tvarka nuo 1 – 9, pasirinkdami nuo labiausiai lemiančio (1) iki mažiausiai lemiančio (9) neteisingumą darbe (asmenų arba grupių neteisingas organizacijos elgesio supratimas ir jų reakcija, išreikšta elgesiu, į tokius suvokimus).

| Teiginys: | Įvertinimas: |
|---|---------------------|
| Netinkamai pasirinktas sprendimų priėmimo būdas | |
| Netinkamai pasirinktas vadovavimo stilius | |
| Tarpusavio konkurencija | |
| Nesugebėjimas spręsti iškilusių problemų | |
| Asmens priimančio sprendimus nekompetencija | |
| Vadovo nekompetencija optimaliai sudaryti darbo operacijas | |
| Neteisingas darbo užmokesčio dydis pagal darbo sudėtingumą | |
| Vadovo bendravimas su pavaldiniais remiasi skirstymo principu (pvz. jeigu darbuotojas gerai atlieka savo pareigas bendrauja draugiškai, jeigu blogai, ignoruoja jį) | |
| Nevienodų darbo sąlygų sudarymas | |

11. Perskaitykite žemiau išvardintus teiginius. Pažymėkite kiekvieną teiginį, kiek jie būdingi Jūsų organizacijai (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku), apibrėždami rutuliuku labiausiai tinkantį atsakymo variantą.

| Aš manau, kad organizacijoje, skiriant apdovanojimą darbuotojui, atsižvelgiama į: | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Skiriamą laiką ir iniciatyvą užduočiai atlikti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Paskirtos užduoties sudėtingumą | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Darbo patirtį | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pareigas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Darbo krūvį | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Aš manau, kad organizacijoje: | | | | | |
| Nustatytas optimalus darbo grafikas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Darbo užmokesčio dydis atitinka atliktų darbų apimtį | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Darbo krūvis yra optimalus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Darbuotojai, kurie gauna apdovanojimus, yra jų verti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Mano pareigos atitinka mano sugebėjimus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Priimami sprendimai yra nešališki, nesavanaudiški | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Darbuotojams suteikiama papildoma informacija, jeigu jie jos prašo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Visi sprendimai yra priimami pavaldinių naudai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pavaldiniams suteikiama galimybė reikšti savo nuomonę apie priimtus sprendimus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Prieš priimant svarbų sprendimą yra renkama tiksli informacija | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizacijos priimami sprendimai ir nurodymai remiasi teisingumo principu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizacijos priimami sprendimai ir nurodymai nesiremia teisingumo principu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizacijos politika remiasi teisingumo principu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizacijos politika nesiremia teisingumo principu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Esu vertinamas organizacijos kaip geras savo srities specialistas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nuolat esu informuojamas organizacijos, kas joje vyksta ir kaip klostosi reikalai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Esu informuojamas organizacijos, kokie yra mano darbo rezultatai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Su manimi organizacijoje elgiamasi pagarbiai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizacijos priimami sprendimai yra visiems darbuotojams žinomi ir suprantami | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizacija man visada paaiškina jos priimtus sprendimus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Aš jaučiu, kad esu organizacijos stebimas, kaip atlieku savo pareigas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizacijai nerūpi kaip atlieku savo pareigas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Dėkoju už atsakymus