



VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS

SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS

PSICHOLOGIJOS KATEDRA

Agnė Zabulytė

**POLICIJOS PAREIGŪNŲ SUVOKIAMO ORGANIZACINIO
TEISINGUMO, DARBO MOTYVACIJOS IR PASITENKINIMO DARBU
SĄSAJOS**

Magistro baigiamasis darbas

Organizacinės psichologijos studijų programa, valstybinis kodas 621S15002

Psichologijos studijų kryptis

Vadovas (-ė) dr. Kristina Kovalčikienė

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

_____ (Parašas)

_____ (Data)

Apginta prof. dr. Algis Krupavičius

(Fakulteto/studijų instituto dekanas/direktorius)

_____ (Parašas)

_____ (Data)

Kaunas, 2018

TURINYS

SANTRAUKA	4
SUMMARY	5
ĮVADAS	6
SAVOKŲ ŽODYNĖLIS	9
1. POLICIJOS PAREIGŪNŲ SUVOKIAMO ORGANIZACINIO TEISINGUMO, DARBO MOTYVACIJOS IR PASITENKINIMO DARBU SĄSAJOS: LITERATŪROS ANALIZĖ.....	10
1.1. Suvokiamas organizacinis teisingumas.....	10
1.2. Darbo motyvacija.....	13
1.2.1. Darbo motyvaciją aiškinančios teorijos	14
1.2.2. Policijos pareigūnų darbo motyvaciją galimai aiškinanti teorija	16
1.3. Pasitenkinimas darbu	18
1.4. Policijos pareigūnų suvokiamo organizacinio teisingumo, darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos	20
1.4.1. Policijos pareigūnų suvokiamo organizacinio teisingumo ir darbo motyvacijos sąsajos	20
1.4.2. Policijos pareigūnų suvokiamo organizacinio teisingumo ir pasitenkinimo darbu sąsajos	22
1.4.3. Policijos pareigūnų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos.....	24
1.4.4. Policijos pareigūnų suvokiamo organizacinio teisingumo, darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos	26
2. POLICIJOS PAREIGŪNŲ SUVOKIAMO ORGANIZACINIO TEISINGUMO, DARBO MOTYVACIJOS IR PASITENKINIMO DARBU SĄSAJŲ TYRIMAS.....	29
2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai, hipotezės.....	29
2.2. Tyrimo metodika.....	30
2.2.1. Tiriamieji.....	30
2.2.2. Tyrimo metodai.....	31
2.2.3. Tyrimo procedūra.....	36
2.3. Tyrimo rezultatai.....	38
2.3.1. Policijos pareigūnų ir kitoje statutinėje organizacijoje dirbančių pareigūnų grupių palyginimas	38
2.3.2. Policijos pareigūnų suvokiamas organizacinis teisingumas, darbo motyvacija ir pasitenkinimas darbu atsižvelgiant į sociodemografines charakteristikas	39
2.3.3. Policijos pareigūnų suvokiamo organizacinio teisingumo ir darbo motyvacijos sąsajos	41
2.3.4. Policijos pareigūnų suvokiamo organizacinio teisingumo ir pasitenkinimo darbu sąsajos	43

2.3.5. Policijos pareigūnų pasitenkinimo darbu ir darbo motyvacijos sąsajos.....	46
2.3.6. Policijos pareigūnų suvokiamo organizacinio teisingumo, darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos	48
2.4. Tyrimo rezultatų aptarimas	49
IŠVADOS	57
REKOMENDACIJOS	58
LITERATŪROS SĄRAŠAS	60
PRIEDAI.....	70

SANTRAUKA

Agnė Zabulytė. Policijos pareigūnų suvokiamo organizacinio teisingumo, darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos: psichologijos magistro darbas / Mokslinis(-ė) vadovas(-ė) dr. K. Kovalčikienė. Vytauto Didžiojo universitetas. Socialinių mokslų fakultetas. Psichologijos katedra. – Kaunas, 2018. – 69 p. [Rankraštis]. Saugomas VDU bibliotekoje.

Raktiniai žodžiai: policijos pareigūnai, suvokiamas organizacinis teisingumas, darbo motyvacija, pasitenkinimas darbu.

Tyrimo tikslas – nustatyti policijos pareigūnų suvokiamo organizacinio teisingumo, darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu ryšį.

Tyrimo dalyvavo 116 X ir Y apskričių policijos komisariatuose dirbančių policijos pareigūnų (vyrai ir moterys). Policijos pareigūnų amžius pasiskirstė nuo 20 iki 57 metų. Amžiaus vidurkis - 37,43 metai. 61,2% tiriamųjų buvo moterys, tuo tarpu 38,8% tiriamųjų – vyrai.

Suvokiamas organizacinis teisingumas matuotas naudojant J. Colquitt (2001) Suvokiamo organizacinio teisingumo skalę. Darbo motyvacija buvo matuojama M. Gagné et al. (2015) Multidimensine darbo motyvacijos skale. Pasitenkinimas darbu matuotas D. J. Weiss, R. V. Dawis, G. W. England (1967) Minesotos pasitenkinimo darbu skalės trumpąja versija.

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog policijos pareigūnų suvokiamas organizacinis teisingumas prognozuoja jų darbo motyvaciją bei pasitenkinimą savo darbu. Taip pat policijos pareigūnų pasitenkinimą darbu prognozuoja tiek išorinė, tiek vidinė darbo motyvacija. Skirtumai atsiranda priklausomai nuo policijos pareigūnų užimamų pareigų. Apjungiant visus tiriamus reiškinius pastebima, kad suvokiamas organizacinis teisingumas prognozuoja pasitenkinimą darbu per tarpinį kintamąjį – darbo motyvaciją.

SUMMARY

Agnė Zabulytė. Relationship between Police Officers' Perceived Organisational Justice, Work Motivation and Job Satisfaction: Master Thesis in Psychology / Scientific adviser dr. K. Kovalčikienė. Kaunas: Vytautas Magnus University, 2018. – 69 p. [Manuscript]. Kept in the Library of Vytautas Magnus University.

Key words: police officers, perceived organizational justice, work motivation, job satisfaction.

The aim of this study was to assess relationship between perceived organizational justice, work motivation and job satisfaction of police officers.

The sample is drawn from the X and Y district police force (n=116) (men and women). Age of police officers varied between 20 and 57 (mean age was 37,43 years). 61,2 percent of respondents were woman, 38,8 percent were man.

To measure perceived organizational justice was used J. Colquitt (2001) Perceived organisational justice scale. Work motivation was measured using M. Gagné et al. (2015) Multidimensional work motivation scale. Job satisfaction was measured using D. J. Weiss, R. V. Dawis, G. W. England (1967) short-form Minnesota satisfaction questionnaire.

The results of the study revealed that perceived organizational justice of police officers is related to their work motivation and job satisfaction. Moreover, job satisfaction is predicted by internal and external work motivation. The differences occur depending on rank of police officers. When all three variables were integrated into one model, data analysis showed that the relation between perceived organizational justice and job satisfaction was mediated by work motivation.

ĮVADAS

Tyrimo naujumas ir aktualumas. Iki 2017 metų Lietuvos policijos komisariatai buvo sudaryti iš dviejų sudėtinių policijos dalių: kriminalinės ir viešosios. 2016 metais Lietuvos policija inicijavo struktūros reformą ir visi komisariatai, sujungus viešosios ir kriminalinės policijos pajėgas, pradėjo dirbti pagal naują darbo organizavimo modelį (Misiūnas, 2017). Nors yra nurodoma, kad įvykdyti pokyčiai yra teigiami, suteikiantys naudingų rezultatų ir darbuotojams, ir sistemai (Misiūnas, 2017), tačiau reali situacija yra kitokia. Įvykdyta pertvarka pasižymi neigiamais aspektais: pirmiausia, buvo sumažinami policijos pareigūnų etatai, tai reiškia, jog dalis policijos pareigūnų buvo atleisti. Taip pat po restruktūrizacijos aukštesnės kvalifikacijos pareigūnai buvo pažeminami pareigose ir pradėjo dirbti kartu su žemesnės grandies pareigūnais padalinius sujungusiam Veiklos skyriuje. Tai reiškia, kad buvo pažemintos kriminalinės policijos pareigūnų pareigybės, o pažeminus pareigas, buvo suvienodinti visų darbuotojų atlygiai – tiek naujai priimti, tiek ilgametę patirtį turintys pareigūnai gauna tokį patį atlyginimą (BNS, 2017; Račkauskas, 2017). Šie pokyčiai, galimai, silpnina policijos pareigūnų su darbu susijusią motyvaciją, pasitenkinimą darbu bei manymą, jog organizacija elgiasi sąžiningai jų atžvilgiu. Mokslinėje literatūroje pastebima, jog tai, kaip policijos pareigūnai suvokia, kiek organizacija su jais elgiasi teisingai, turi įtakos jų darbui. Teigiama, kad efektyviai savo pareigas atlieka ir viešąją tvarką palaiko pareigūnai, kurie mano, jog organizacijoje su jais elgiamasi sąžiningai (Rani, Garg, Rastogi, 2012). Kai darbuotojas suvokia, kad organizacija yra teisinga jo atžvilgiu, jis demonstruoja su darbu susijusius rezultatus: motyvaciją ir pasitenkinimą darbu (Çelik, Sarıtürk, 2012; Rani et al., 2012; Myhill, Bradford, 2013; Baba, Ghazali, 2017; Kumari, Pandey, 2011; Dundar, Tabancali, 2012). Tai pagrindžia ir Lietuvoje atlikti statistiniai skaičiavimai, demonstruojantys, jog po įvykdytos reformos padidėjo neišaiškintų nusikaltimų skaičius (Policijos departamentas, 2017).

Akcentuojant policijos pareigūnų išskirtinumą lyginant su kitose statutinėse organizacijose dirbančiais pareigūnais, galima matyti, jog policijos pareigūnai skirtingi nuo kitų statutinių pareigūnų: skiriasi tiek jų organizacijoje vykdomų procesų ir priimamų sprendimų teisingumo vertinimas, kitokie yra ir darbo motyvacijos bei pasitenkinimo darbu aspektai. Galima teigti, kad policijos pareigūnai skiriasi nuo kitų statutinių valstybės

tarnautojų, o tai akcentuoja aktualumą tyrinėti minėtų reiškinių tarpusavio sąsajas policijos komisariatuose dirbančių pareigūnų imtyje.

Mokslinė ir praktinė nauda. Nors vienareikšmiškai pripažįstama suvokiamo organizacinio teisingumo reikšmė teigiamiems organizaciniais veiksniams, o užsienio (pvz., Rani et al., 2012) ir Lietuvos mokslinių tyrimų (Lazauskaitė-Zabielskė, 2017; Gradickienė, 2013; Marmaitė, 2014; Naruševičius, 2017), nagrinėjančių suvokiamo organizacinio teisingumo reiškinį, vis daugėja, tačiau pastebima, kad neskiriama dėmesio suvokiamo organizacinio teisingumo, motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajų tyrinėjimui. Šie reiškiniai dažniau nagrinėjami atskirai (pvz., Dundar, Tabancali, 2012; Baba, Ghazali, 2017; Myhill, Bradford, 2013), o tyrimų, analizuojančių visus konstruktus, nepavyko rasti. Taigi, išlieka klausimas, kiek šie trys reiškiniai susiję tarpusavyje bei koks ryšys tarp jų egzistuoja. Tai demonstruoja būtinybę analizuoti ryšius tarp minėtų reiškinių.

Policijos pareigūnų suvokiamo organizacinio teisingumo, darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajų tyrinėjimas turi ypatingą reikšmę žmogiškųjų išteklių valdyme (Cowandy, 2014; Kamran, Gholami, 2015). Organizacija pasiekti norimų tikslų gali tik tuomet, kai jos darbuotojai yra patenkinti savo darbu, motyvuoti bei galvojęntys, jog su jais organizacijoje elgiamasi teisingai. Tuomet dirbantieji dirba produktyviau, deda daugiau pastangų į darbą, stipriau įsipareigoja organizacijai ir nesiekia jos palikti (Trang, 2013; Baba, Ghazali, 2017; Srivastava, 2015, Rani et al., 2012). Taigi, suvokiamo organizacinio teisingumo, pasitenkinimo darbu ir motyvacijos užtikrinimas leidžia organizacijai efektyviai gyvuoti, būti produktyvia, garantuoti teikiamų paslaugų kokybę. Be to, informacija apie sąsajų tarp reiškinių stiprumą reikšminga, kadangi leistų praktikoje dirbantiems personalo valdymo specialistams remtis trijų reiškinių modeliu kuriant poveikio priemones siekiant policijos pareigūnų motyvacijos, pasitenkinimo darbu ar organizacinio teisingumo stiprinimo, be to, rezultatai leistų efektyviau įvertinti, kiek taikomos intervencijos bus efektyvios.

Policijos pareigūnų suvokiamo organizacinio teisingumo, darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu tyrinėjimas gali paaiškinti, kiek teisingumas susijęs su motyvacija dirbti bei pasitenkinimu atliekant darbą. Teigiama, kad teisingumas turi įtakos darbuotojų motyvacijai, kuri, savo ruožtu, stiprina darbuotojų pasitenkinimą atliekamu darbu (Cowandy, 2014). Kitaip tariant, atlikus minėtų reiškinių sąsajų tyrimą bus galima išsiaiškinti, ar policijos pareigūnams suvokiant, jog organizacijoje su jais elgiamasi teisingai, jie demonstruoja

stipresnę motyvaciją dirbti, dėl kurios jaučia stipresnį pasitenkinimą darbine veikla. Šis tyrimas gali padėti geriau suprasti visus tris minėtus reiškinius, jų tarpusavio sąsajas, atskleisti, kodėl svarbu policijos pareigūnų manymas, jog su jais organizacijoje elgiamasi sąžiningai, kodėl vadovybei yra aktualu susitelkti į pareigūnų motyvacijos stiprinimą bei kokios motyvacinės priemonės reikšmingos skatinant policijos pareigūnus. Tyrimas gali padėti policijos komisariatams išvengti neigiamų organizacinių pasekmių, užtikrinti efektyvų organizacijos gyvavimą, konkurencingumą bei savo darbu patenkintus, motyvuotus darbuotojus, pasitikinčius savo darbovieta ir manančius, jog su jais elgiamasi sąžiningai.

Šio darbo **tikslas** – nustatyti policijos pareigūnų suvokiamo organizacinio teisingumo, darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu ryšį.

SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS

Suvokiamas organizacinis teisingumas – subjektyvus policijos pareigūno vertinimas, kiek organizacija teisingai elgiasi jo atžvilgiu laikydama tam tikrų taisyklių ir normų (Colquitt, 2001; Ambrose, Schminke, 2009; Cropanzano, Fortin, Kirk, 2015).

Skirstomasis teisingumas – suvokiamas teisingumas, atspindintis organizacijos paskirstomų išteklių proporcingumą priimamant sprendimus (Colquitt, 2001).

Procedūrinis teisingumas – suvokiamas teisingumas, atspindintis priimtų sprendimų aiškumą, nuoseklumą, tikslumą, nešališkumą, galimybę dalyvauti sprendimų priėmimo procese (Colquitt et al., 2013; Bradford, Quinton, Myhill, Porter, 2014).

Informacinis teisingumas – suvokiamas teisingumas, atspindintis sprendimų priėmimo proceso rezultatų ir informacijos pateikimo apie sprendimų priėmimo procesą sąžiningumas (Colquitt, 2001).

Tarpasmeninis teisingumas – suvokiamas teisingumas, atspindintis tarpasmeninių sąveikų lygmenį organizacijoje sprendimų priėmimo procese (Colquitt, 2001).

Darbo motyvacija – procesas, susijęs su poreikių patenkinimu, skatinantis su darbu susijusį elgesį ir apsprendžiantis darbinio elgesio formą, kryptį, trukmę bei intensyvumą (Dobre, 2013; Latham, Pinder, 2005).

Amotyvacija – motyvacijos dirbti nebuvimo būseną, sąlygojama asmeninių nuostatų apie nesugebėjimą atlikti darbo ar manymo, jog atlikta veikla nesulauks atpildo (Ryan, Deci, 2000a; Gagné, Deci, 2005).

Vidinė motyvacija – autonominė motyvacijos rūšis, suprantama kaip darbo atlikimas dėl įdomumo ir noro mėgautis jo atlikimu. Darbas dirbamas savanoriškai, nelaukiant išorinio ar vidinio spaudimo (Ryan, Deci, 2000b).

Išorinė motyvacija – kontroliuojama motyvacijos rūšis, suprantama kaip darbo atlikimas dėl vidinio ar išorinio spaudimo. Ji formuojasi iš išorinių sąlygų per teigiamą ar neigiamą pastiprinimą (Ryan, Deci, 2000a).

Pasitenkinimas darbu – vidinis jausmas, paremtas asmens nuostatomis, patirtimi bei emocijomis, susijęs su darbo vertybių išpildymu, kintantis nuo malonaus iki nemalonaus (Shahzad et al., 2015; Brief, Weiss, 2002; Locke, 1976 pagal Saari, Judge, 2004).

Išorinis pasitenkinimas darbu – darbuotojo pasitenkinimas, priklausantis nuo išorinių organizacijos resursų (Weiss, Dawis, England, 1967).

Vidinis pasitenkinimas darbu - pasitenkinimas, priklausantis nuo vidinių su darbu susijusių resursų (Weiss et al., 1967).

1. POLICIJOS PAREIGŪNŲ SUVOKIAMO ORGANIZACINIO TEISINGUMO, DARBO MOTYVACIJOS IR PASITENKINIMO DARBU SAŠAJOS: LITERATŪROS ANALIZĖ

1.1. Suvokiamas organizacinis teisingumas

Suvokiamo organizacinio teisingumo (*angl. perceived organizational justice*) sąvoka moksliniuose darbuose pradėta aptarinėti tyrėjos J. S. Adams (1965), kuri teigė, jog žmonių pagrindinis noras dirbant organizacijoje – už darbą gauti teisingą atlygį. Šis organizacinio teisingumo konceptas nuo ankstyvųjų tyrinėjimų prasiplėtė ir dabar tyrėjai reiškini apibūdina kaip darbuotojo suvokimą, kiek organizacija teisingai elgiasi jo atžvilgiu (Ambrose, Schminke, 2009). Minėtas teisingumo suvokimas pagrįstas subjektyvumu, jog organizacijoje yra laikomasi normų ir taisyklių, atsispindinčių vadovų priimamuose sprendimuose (Cropanzano, Fortin, Kirk, 2015). Organizacinis teisingumas taip pat grindžiamas principu, jog darbuotojai, tikintys, kad organizacija elgiasi su jais sąžiningai, demonstruoja teigiamas nuostatas ir požiūrį apie savo darbą (Ambrose, Schminke, 2009), demonstruoja teigiamą su darbu susijusį elgesį (Carr, Maxwell, 2017). Mokslininkai vis dažniau tyrinėja suvokiamo organizacinio teisingumo aspektus policijos pareigūnų tarpe. Bradford et al. (2014) nustatė, jog viršininkams elgiantis teisingai, laikantis organizacinių taisyklių, pirmiausia, policijos pareigūnai teigiamiau vertina policijos organizaciją, dirba savarankiškiau, darbe imasi daugiau iniciatyvos, be to, stiprėja identifikacija su organizacija. Taip pat suvokiamas organizacinis teisingumas užtikrina stipresnę policijos pareigūnų motyvaciją (Rani, Garg, Rastogi, 2012) bei pasitenkinimo darbu jausmą (Kamran, Gholami, 2015). Kuo tiksliau organizacijoje funkcionuoja teisingumo mechanizmai ir vadovai demonstruoja sąžiningą elgesį darbuotojų atžvilgiu, tuo yra stipresnis darbuotojų noras dirbti ir pasitenkinimas atliekama veikla (Çelik, Sarıtürk, 2012; Al-Zu'bi, 2010; Dundar, Tabancali, 2012; Myhill, Bradford, 2013). Kinta ir su aplinka susijęs elgesys: pareigūnai demonstruoja mažiau cinišką elgesį su klientais ir vadovybe, elgiasi pilietiškiau bei palankiau žiūri į visuomenę (Myhill, Bradford, 2013; Bradford, Quinton, 2014).

Kaip minėta anksčiau, darbuotojai subjektyviai vertina įvairių organizacijoje egzistuojančių procedūrų teisingumą, kurį mokslininkai dažniausiai išskiria į tris

komponentus: procedūrinis, skirstomasis ir sąveikos teisingumas (Garg, Rastogi, Kataria, 2013; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, Ng, 2001). Cropanzano ir kolegos (2015) teisingumą organizacijoje sieja su taisyklių organizacijoje laikymusi priimant sprendimus bei skirstant išteklius. Šios taisyklės apibūdinamos kaip standartai, kurių pagalba yra vertinamas organizacinis teisingumas.

Skirstomasis teisingumas (*angl. distributive justice*) apibrėžiamas kaip organizacijos priimamų sprendimų teisingumas. Šios teisingumo formos koncepcija siejama su suvoktu organizacijos resursų paskirstymo proporcingumu (Colquitt, 2001). Kitaip tariant, tai yra darbuotojo suvokimas apie tai, kiek įmonėje paskirstomi su darbu susiję ištekliai yra teisingi asmens įdėtam į darbą indėliui bei kiek minėti skirstomi ištekliai yra paremti lygybės principu. Apibrėžime minimi ištekliai gali būti įvairūs: užmokestis už atliktą darbą, apdovanojimai, pripažinimas, sauga darbe, karjeros galimybės. Tuo tarpu aptariamas darbuotojo asmeninis indėlis gali būti: išsilavinimas, seminarai, darbo patirtis (Colquitt, 2001; Byrne, Cropanzano, 2001). Adams (1965) Teisingumo teorijoje aiškiai atsispindi skirstomojo teisingumo samprata – teorijoje teigiama, kad darbuotojui yra svarbu, jog jo gaunamas atlygis atitiktų įdėtas pastangas bei lyginant savo atlygį su panašaus lygio kolegomis (pvz., panašaus darbo stažo, panašaus išsilavinimo) būtų panašus. Tuo atveju, kai darbuotojas jaučia lygybę tarp kitų žmonių įdedamų pastangų ir gaunamo atlygio bei savo indėlio ir atlygio, jis suvokia, kad organizacija elgiasi sąžiningai. Cropanzano ir kolegos (2015) skirstomojo teisingumo formą apibūdina kaip organizacijoje taikomas taisykles, susijusias su paskirstytais rezultatais.

Procedūrinis teisingumas (*angl. procedural justice*) atspindi sprendimo priėmimo proceso teisingumą (Colquitt, 2001). Ši teisingumo forma, kurią mokslininkai dažniausiai analizuoja tirdami policijos pareigūnų imtį, yra susijusi su sprendimų priėmimo procesu ir apibrėžia, kiek organizacijoje priimami sprendimai yra aiškūs, nuoseklūs, tikslūs, nešališki bei kiek suinteresuoti sprendimu asmenys turi galimybę dalyvauti jį priimant (Colquitt et al., 2013; Bradford et al., 2014). Teigiama, jog procedūrų teisingumas susijęs su taisyklių, taikomų sprendimų priėmimo procese, laikymusi (Cropanzano et al. 2015). Leventhal (1980) pagal Tyler, Blader (2003) Sprendimų proceso teisingumo teorijoje išskiria šešis pagrindinius sąžiningo sprendimų priėmimo proceso kriterijus. Teigiama, kad sprendimo priėmimo procesas gali būtų laikomas teisingu, jei yra taikomas nuosekliai; pasižymi objektyvumu; yra pagrįstas surinkta ir naudojama informacija; gali būti koreguojamas nusprendus klaidingai ar

netiksliai; atitinka etikos ir moralės standartus; yra atsižvelgiama į asmenų, susijusių su sprendimu, nuomonę.

Sąveikos teisingumas (*angl. interactional justice*) susijęs su socialiniais santykiais. Jis suprantamas kaip žmonių elgesys, vykstantis taikomų procedūrų metu. Ši teisingumo forma siejama su pagarbiu elgesiu darbuotojo atžvilgiu, atliepimu jo poreikiams, priimtų sprendimų paaiškinimu (Colquitt, 2001). Cropanzano ir kolegos (2015) nurodo, jog sąveikos teisingumas gali būti apibrėžiamas kaip teisingumo taisyklės, susijusios su tarpasmeniniu požiūriu. Tam, kad sprendimų įgyvendinimo proceso metu darbuotojai suvoktų, jog su jais elgiamasi sąžiningai, Bies, Moag (1986) išskiria pagrindines taisykles: su darbuotojais tikslinga elgtis pagarbiai, būti atviru ir nuoširdžiu, paaiškinti priimtus sprendimus bei vengti nereikalingų ir netinkamų pastabų ir komentarų.

Mokslininkai (pvz., Colquitt, 2001; Greenberg, 2011; Colquitt et al., 2013) remiasi ir keturių kriterijų suvokiamo organizacinio teisingumo požiūriu, kuriame be anksčiau aptartų procedūrinio ir skirstomojo teisingumo pažymimos ir iš sąveikos teisingumo kilusios tarpasmeninio bei informacinio teisingumo dimensijos. Šios dimensijos yra visiškai skirtingos ir viena nuo kitos nepriklausomos, todėl negali būti tapatinamos kaip viena (Greenberg, 1993). Be to, teigiama, kad tiksliausiai suvokiamą organizacinį teisingumą suprasti galima tik remiantis keturiomis teisingumo dimensijomis (Colquitt, 2001).

Tarpasmeninio teisingumo (*angl. interpersonal justice*) forma parodo tarpasmeninių sąveikų teisingumo lygmenį organizacijoje. Kitaip tariant, ji yra susijusi su pagarbiu ir padedančiu elgesiu (Colquitt, 2001). Cropanzano et al. (2015) nurodo, jog tarpasmeninis teisingumas siejasi su taisyklių organizacijoje laikymusi, paremtu kitų žmonių elgsena. Minimos taisyklės atsispindi organizacijos vadovų su darbuotojais elgesyje įgyvendinant procedūras bei paskirstant resursus: kiek vadovų elgesys yra pagarbus, mandagus, geranoriškas bei orus (Bradford et al., 2014; Colquitt et al., 2001).

Informacinis teisingumas (*angl. informational justice*) apibrėžiamas kaip sprendimų priėmimo proceso rezultatų ir informacijos pateikimo apie sprendimų priėmimo procesą sąžiningumas. Tai tikslūs, atviri, savalaikiški paaiškinimai darbuotojams apie resursų paskirstymą, sprendimų priėmimą laiku bei taikomų procedūrų, susijusių su darbu, išsamus paaiškinimas (Colquitt, 2001; Bradford et al., 2014; Cropanzano et al., 2015). Kitaip tariant, ši

teisingumo forma susijusi su procedūriniais paaiškinimais, kodėl kažkas įvyko. Colquitt (2001) teigia, informacinis teisingumas akcentuoja pagarbą, egzistuojančią kolektyvo viduje.

Apibendrinant, literatūroje nagrinėjamas suvokiamo organizacinio teisingumo reiškinys šiame darbe suprantamas kaip subjektyvus policijos pareigūno vertinimas, kiek organizacija teisingai elgiasi jo atžvilgiu laikydama tam tikrų taisyklių ir normų. Laikomasi požiūrio, jog suvokiamas organizacinis teisingumas susideda iš keturių dimensijų: formalių procedūrų, skirstomojo, informacinio ir tarpasmeninio teisingumo. Manoma, kad keturių organizacinio teisingumo formų požiūris yra tikslesnis, apima daugiau organizacinio teisingumo aspektų, išsamiau apibrėžia ir leidžia patikimiau analizuoti suvokiamo organizacinio teisingumo koncepciją.

1.2. Darbo motyvacija

Motyvacija yra galingas įrankis, užtikrinantis organizacijos sėkmę. Psichologijos moksle motyvacija yra viena pagrindinių tyrinėtinių sričių, kadangi šis reiškinys – biologinio, socialinio ir kognityvinio žmogaus elgesio reguliavimo pagrindas (Ryan, Deci, 2000b). Realiame darbo kontekste motyvacija taip pat vertinama dėl teigiamų pasekmių darbuotojams ir organizacijai (Ryan, Deci, 2000b). Vienareikšmiškai pripažįstama, kad stipriai motyvuoti darbuotojai demonstruoja perspektyvesnius su darbu susijusius rezultatus (Baba, Ghazali, 2017). Motyvacija moksliniuose šaltiniuose apibūdinama kaip psichologinis procesas, numatantis darbuotojo veržlumą tenkinti savo nepatenkintus poreikius bei tikslingai veikti norimo tikslo pasiekimo procese (Dobre, 2013). Svarbu pabrėžti, jog darbo motyvacija pasireiškia tik tenkinant pagrindinę sąlygą – individui turi būti sukeltas impulsas, aktyviai veikiantis iki poreikio patenkinimo pabaigos (Ryan, Deci, 2000a). Trang, Armanu, Sudiro, Noermijati (2013) motyvacijos reiškinį apibūdina kaip vidinę būklę, sukeliančią darbuotojams įsipareigojimą elgtis tam tikru būdu. Latham, Pinder (2005) teigia, kad darbo motyvacija yra intensyvių jėgų, kylančių ne tik individo viduje, tačiau ir išorėje sąveiką, skatinanti su darbu susijusį elgesį ir apsprendžianti elgesio darbe formą, kryptį, intensyvumą bei trukmę. Apskritai, dažnai motyvacija yra laikoma svarbiausiu organizacinės elgsenos objektu, kuris turi įtakos asmens nuotaikai, veikia darbo atlikimą, darbo efektyvumą (Kusworo, Armanu, Rahayu, Sumiati, 2015; Maduka, Okafor, 2014; Trang et al., 2013).

1.2.1. Darbo motyvaciją aiškinančios teorijos

Mokslinėje literatūroje išskiriama daug motyvaciją aiškinančių teorijų, skirstomų į dvi pagrindines grupes: turinio ir proceso. Turinio (poreikių) teorijos identifikuoja, kas motyvuoja darbuotojus dirbti, suteikia energijos ir palaiko elgesį. Tuo tarpu proceso teorijose analizuojama, kaip darbuotojas paskirsto savo pastangas, pasirenka veiksmus ir elgesį tikslo pasiekimo procese. Šiose teorijose atsiskleidžia, kaip vyksta motyvacijos procesas bei kaip yra veikiamas žmogaus elgesys (Aworemi, Adegoke, Toyosi, 2011). Turinio ir proceso motyvacijos teorijų pagrindiniai aspektai atskleidžiami 1 lentelėje (žr. 1 lentelę).

Darbe aptartos proceso ir turinio motyvacijos teorijos analizuoja, leidžia išsamiau susipažinti bei praplėčia suvokimą apie motyvacijos reiškinių, suteikia supratimą apie pagrindinius elementus, nukreipiančius žmones dirbti. Pastebima, jog teorijose pagrindinis dėmesys kreipiamas į veiksnius, sąlygojančius darbuotojo motyvaciją imtis darbinės veiklos.

Šiame darbe policijos pareigūnų motyvacija analizuojama remiantis procesu paremta teorijų grupei priklausančia Apsisprendimo arba Savideterminacijos teorija (*angl. self-determination theory*), sukurta mokslininkų R. M. Ryan ir E. L. Deci (2000a; 2000b). Darbuotojų poreikiais paremta Apsisprendimo teorija apibendrina visas motyvacijos reiškinių nagrinėjančias teorijas bei jas papildo (Titenytė-Mackonienė, 2005). Gagné, Deci (2005) teigia, jog ši teorija yra naudinga, siekiant suprasti motyvacinių aspektų įtaką efektyviam organizaciniam elgesiui. Teorijos kūrėjai nurodo, jog kiekvienas žmogus turi prigimtinius psichologinius poreikius, dėl kurių patenkinimo pasireiškia darbinė motyvacija – tai kompetencijos, autonomijos ir artimo ryšio poreikiai (Ryan, Deci, 2002). Policijos pareigūnai, siekdami būti nepriklausomi, išmanyti savo darbo sritį, kurti socialinius santykius su kitais, imasi darbinės veiklos.

1 lentelė. Turinio ir proceso motyvacijos teorijų palyginimas.

Teorijos tipas	Motyvacijos teorijos autorius	Motyvacijos teorijos pavadinimas	Pagrindiniai motyvacijos teorijos aspektai
Turinio teorijos	A. H. Maslow	Poreikių hierarchijos teorija	Žmogaus elgesys yra biologiškai motyvuotas. Asmuo nuolat siekia patenkinti hierarchinėje sistemoje išsidėsčiusius poreikius: fiziologinius, saugumo, meilės, pagarbos, savęs aktualizacijos. Aukštesnio lygmens poreikiai negali būti tenkinami, kol nėra patenkinti žemesnio lygio poreikiai.
	D. McGregor	Žmonių išteklių modelis	Pagal motyvaciją dirbti galima išskirti dvi skirtingas darbuotojų grupes: asmenys, iš prigimties vengiantys ir nenorintys dirbti (teorija X) bei darbuotojai, nevengiantys darbo (teorija Y).
	D. C. McClelland	Poreikių teorija	Darbuotojai siekia patenkinti tik aukštesnio lygmens poreikius: valdžios, sėkmės, priklausymo.
Proceso teorijos	V. H. Vroom	Lūkesčių teorija	Darbuotojas renka vieną iš galimų elgesio modelių, atsiželdamas į subjektyviai numatomą rezultatą.
	J. S. Adams	Teisingumo teorija	Darbuotojas atlikdamas darbą tikisi teisingumo – subjektyviai numato įdėtų pastangų ir atpildo už įdėtas pastangas proporciją bei lygina ją su kitų žmonių gaunamu atpildu.
	E. A. Locke	Tikslų iškėlimo teorija	Darbuotojo motyvaciją dirbti veikia konkretūs, sunkiai įgyvendinami tikslai, nuo kurių priklauso efektyvesni darbo rezultatai.
	R. M. Ryan, E. L. Deci	Apsisprendimo teorija	Darbuotoją dirbti motyvuoja įgimti ryšių, kompetencijos ir autonomijos psichologiniai poreikiai.

Šaltinis: lentelė sudaryta darbo autorės, remiantis Ryan, Deci (2000a; 2000b); Manolescu, Dorobanțu (2012); Chmiel (2005); Lunenburg (2011); Adams (1965).

1.2.2. Policijos pareigūnų darbo motyvaciją galimai aiškinanti teorija

Motyvacija Apsisprendimo teorijoje suprantama kaip kompleksinis kintamasis, sudarytas iš trijų dimensijų, balansuojančių tarp savarankiškos ir kontroliuojamos motyvacijos: **amotyvacija** (*angl. amotivation*) yra motyvacijos dirbti nebuvimo būseną, sąlygojama asmeninių nuostatų apie nesugebėjimą atlikti darbo ar manymo, jog atlikta veikla nesulauks atpildo (Ryan, Deci, 2000a; Gagné, Deci, 2005). Policijos pareigūnas, pasižymintis amotyvacija, nėra susikūręs asmeninių tikslų ir uždavinių, reikalingų veiklos atlikimui. Teigiama, jog amotyvacija dažnai atsiranda, kai darbuotojas mano, jog jis yra nekompetetingas, taip pat dėl kontrolės stokos arba kai į veiklą įtraukiama per prievartą (Deci, Ryan, 1985). Pastebima, jog nebuvo rasta tyrimų, įrodančių, jog policijos pareigūnai nėra motyvuoti atlikti savo darbą.

Vidinė motyvacija (*angl. intrinsic motivation*) yra autonominė motyvacijos rūšis, suprantama kaip darbo atlikimas dėl įdomumo ir noro mėgautis jo atlikimu. Darbas dirbamas savanoriškai, nelaukiant išorinio ar vidinio spaudimo (Ryan, Deci, 2000b). Iš vidaus motyvuoti darbuotojai darbo imasi savarankiškai bei jaučia poreikį dirbti (Gagné, Deci, 2005). Ši motyvacijos rūšis pagrįsta savarankiškumu, todėl siejama su teigiamais rezultatais (Ryan, Deci, 2008). Nustatyta, jog daugelyje šalių viešojo sektoriaus darbuotojai, tokie kaip policijos pareigūnai, demonstruoja didesnę vidinę motyvaciją dirbti nei išorinę motyvaciją (Cowley, Smith, 2014). Tai pagrindžia ir Rashid, Rashid (2012), nurodantys, kad žmonės, dirbantys viešajame sektoriuje, yra stipriau motyvuoti galėdami dirbti įvairų ir įdomų darbą, darbe galėdami panaudoti įgūdžius, mesti sau iššūkius. Tačiau Vitkauskas (2017) teigia, kad Lietuvos policijos pareigūnai pasižymi ne stipresne vidine darbo motyvacija, priešingai, jiems būdingesnė išorinė motyvacija dirbti.

Išorinė motyvacija (*angl. extrinsic motivation*) suprantama kaip darbo atlikimas dėl vidinio ar išorinio spaudimo. Ji formuojasi iš išorinių sąlygų per teigiamą ar neigiamą pastiprinimą. Išorinė motyvacija pasižymintčius asmenis dirbti motyvuoja organizacijos taikomos skatinimo priemonės, tokios kaip: atlyginimas, paaukštinimas, pagyrimai už atliktą darbą ar premijos, taigi, ją galima suvokti kaip kontroliuojamą motyvaciją, prognozuojančią neigiamus rezultatus (Ryan, Deci, 2000a; Ryan, Deci, 2008). Vitkauskas (2017) nustatė, jog Lietuvos policijos pareigūnus dirbti stipriausiai motyvuoja darbo užmokestis.

Išorinė motyvacija Apsisprendimo teorijoje skirstoma pagal savarankiškumo lygmenį kontinuumu (Gagné, Deci, 2005; Ryan, Deci, 2000a; 2000b). Žemiausiu savarankiškumo lygiu pasižymi **išorinis reguliavimas** (*angl. external regulation*), kuris apibrėžia darbo atlikimą dėl siekio išvengti bausmės arba norint gauti apdovanojimą už atliktą veiklą (Ryan, Deci, 2000b). Pavyzdžiui, darbuotojas įvykdo papildomas darbo funkcijas, kadangi jam bus padidintas atlyginimas.

Kita kontroliuojama išorinės motyvacijos rūšis – **introjekcinis reguliavimas** (*angl. introjected regulation*), pasireiškiantis darbo atlikimu dėl išorinio spaudimo elgtis tam tikru būdu. Teigiama, kad išoriniai reguliuojantys procesai yra paverčiami į vidinius reguliuojamus procesus, kurie motyvuoja žmogų veikti. Gali būti dirbama dėl kaltės, gėdos, prievartos, noro išvengti nerimo ar patirti pasidžiavimo savimi jausmą (Gagné et al. 2015; Kelman, 1961; Ryan, Deci, 2000b). Pavyzdžiui, policijos pareigūnas gaudo žudiką, nužudžiusį daug žmonių, kadangi, jei negaudytų, jis jaustųsi kaltas dėl esamų žmogžudysčių.

Aukštesniu savarankiškumo lygiu pasižymi **identifikuotas reguliavimas** (*angl. identified regulation*). Tai išorinės motyvacijos forma, atspindinti sąmoningumą – darbas žmogui yra asmeniškai svarbi, turinti prasmę veikla, susijusi su asmeninėmis vertybėmis (Ryan, Deci, 2000a; 2000b). Teigiama, jog ši išorinės motyvacijos rūšis yra panaši į vidinę motyvaciją, tačiau randami skirtumai – viduje motyvuotas asmuo veikia dėl pasitenkinimo, o identifikuoto reguliavimo motyvacija pasižymintis žmogus atlieka veiklą, norėdamas pasiekti tikslą (Gagné et al. 2015). Pavyzdžiui, policijos pareigūnas gaudo apsivogusį asmenį, kadangi jis asmeniškai mano, jog tai yra svarbus tikslas.

Integruotas reguliavimas (*angl. integrated regulation*) yra darbuotojui svarbūs elgesio motyvai, atitinkantys asmeninius tikslus ir vertybes. Galima matyti, jog tai autonomiškiausia išorinės motyvacijos forma, pasireiškianti tuo atveju, kai darbas yra įsisavinamas ir sutapatinamas su asmeniniais poreikiais ir reišmėmis (Ryan, Deci, 2000a; 2000b). Dominuojant integruotam reguliavimui, žmogaus įsipareigojimas darbui nėra visiškai savarankiškas, tačiau dirbama dėl asmeninės vertės (Deci, Ryan, 1985). Teigiama, kad integruota motyvacija siejasi su vidine motyvacija, tačiau, nepaisant to, apibrėžiama kaip išorinė motyvacija, kadangi, pirmiausia, tikslo asmuo siekia ne dėl noro patirti vidinį pasitenkinimą, malonumą, įdomumą atliekant veiklą, bet dėl dominuojančių išorinių faktorių (Ryan, Deci, 2000a). Pavyzdžiui, policijos pareigūnas gaudo žudiką, kadangi jam yra svarbu,

kad kitus žudantis asmuo nebūtų laisvėje, o pagavimas yra suderinamas su kitais gyvenimo tikslais, pavyzdžiui, uždirbti pinigų, būti gerbiamu organizacijoje.

Apibendrinant, šiame darbe policijos pareigūnų darbo motyvacija suprantama kaip procesas, susijęs su poreikių patenkinimu, skatinantis su darbu susijusį elgesį ir apsprendžiantis darbinio elgesio formą, kryptį, trukmę bei intensyvumą. Laikomasi požiūrio, kad policijos pareigūnų darbo motyvaciją efektyviausiai paaiškina Apsisprendimo teorijos komponentai, kuriais remiantis galima teigti, jog siekiant stipresnės savarankiškos policijos pareigūnų motyvacijos dirbti, tikslinga juos motyvuoti palaikant autonomiją: suteikti aiškų grįžtamąjį ryšį, palaikyti, perteikti darbo vertės supratimą ir paskirtį naudojant asmeninį įsivertinimą, ugdyti savarankiškumą, tapatumą su organizacija. Tuo tarpu iš išorės motyvuotus arba nemotyvuotus policijos pareigūnus būtų tikslinga kontroliuoti, nukreipti elgtis tam tikru būdu, pasitelkti nuobaudas ir paskatinimus.

1.3. Pasitenkinimas darbu

Pasitenkinimas darbu (*angl. job satisfaction*) mokslinėje literatūroje apibrėžiamas skirtingai. Vieni mokslininkai šį konstrukta suvokia kaip nuostatas, požiūrį ar sąmoningumą darbui (Lambert et al., 2017), tuo tarpu kiti pasitenkinimą darbu analizuoja per emocinį lygmenį, teigdami, jog tai – emocinė orientacija į darbą (Shahzad et al., 2015; Quinn, Staines 1979), susijusi su darbo vertybių išpildymu (Locke, 1976 pagal Saari, Judge, 2004). Yra autorių, į reiškinių apibrėžimą įtraukiančių ir kognityvinius aspektus. Jie teigia, kad pasitenkinimas darbu yra darbuotojo vidinė būseną, demonstruojanti emocinį ir kognityvinių patyrimo darbe vertinimą, kintantį nuo malonaus iki nemalonaus (Brief, Weiss, 2002). Taip pat nurodoma, kad pasitenkinimas ar nepasitenkinimas savo darbu gali priklausyti nuo emocinės darbuotojo būklės, atsiradusios įvertinus savo darbo patirtį (Shahzad et al., 2015; Locke, 1976 pagal Saari, Judge, 2004). Pasitenkinimas darbu grindžiamas principu, jog savo darbu patenkinti darbuotojai demonstruoja teigiamą organizacinį elgesį, deda daugiau pastangų, dirba produktyviau, rečiau siekia išeiti iš darbo, darbe elgiasi moraliau (Nwidag, Okwendi, 2015; Mafini Poee, 2013; Allisey, Noblet, Lamontagne, Houdmont, 2014). Priešingai, savo darbu nepatenkinti pareigūnai dažniau palieka organizaciją, dirba neproduktyviai, pasižymi žemesne morale (Duxbury, Higgins, 2012; Gupta, Charu, 2013).

Mokslinėje literatūroje pasitenkinimo darbu reiškinys skirstomas į tris rūšis (Weiss, et al., 1967). Pirmoji – **išorinis pasitenkinimas** darbu (*angl. external job satisfaction*), suprantamas kaip darbuotojo pasitenkinimas, priklausantis nuo išorinių organizacijos resursų. Minėtais išoriniais organizacijos faktoriais gali būti: darbo užmokestis, priedai, paaukštinimas, darbo saugumas (Kula, Guler, 2014; Weiss et al., 1967). Taip pat išorinio pasitenkinimo įvertinimui tikslinga pasitelkti pažangos, organizacijos politikos, atlygio, pripažinimo kriterijus (Abdallah et al., 2017) bei sutelkti dėmesį į darbo užduočių charakteristikas (Johnson, 2012). Dauguma autorių vienareikšmiškai pažymi, jog policijos pareigūnai jaučiasi patenkinti savo darbu gaudami, jų nuomone, tinkamą atlyginimą. Taip pat teigiama, jog pasitenkinimas darbu stiprėja, kai darbuotojai iš vadovų gauna grįžtamąjį ryšį apie atliekamą darbą, turi reikalingas darbo priemones, sąžiningą galimybę būti paaukštinti (Borovec, Balgač, 2017; Shahzad et al., 2015; Nwidag, Okwendi, 2015). Kaip stipriausią policijos pareigūnų pasitenkinimo darbu indikatorių Kula ir Guler (2014) išskiria tiesioginio vadovo palaikymą ir pagalbą darbuotojui.

Tuo tarpu **vidinis pasitenkinimas** darbu (*angl. internal job satisfaction*) apibūdinamas kaip pasitenkinimas, kuris priklauso nuo vidinių su darbu susijusių resursų. Šie vidiniai resursai gali būti įvairūs: sprendimų priėmimas, įgūdžiai, pagarba, užimtumas (Weiss et al., 1967). Taip pat vidiniam pasitenkinimui gali būti priskiriamas darbo su kolegomis ir klientais aspektas, tobulėjimo galimybė, organizacinė parama, poreikių pripažinimas, pasiekimai (Kula, Guler, 2014). Lambert ir kolegos (2017), Nwidag ir Okwendi (2015) nurodo, jog policijos pareigūnų tarpe, galimybė dirbti savarankiškai, būti kūrybingu atliekant darbines užduotis ir galimybė darbe išmokti naujų dalykų leidžia savo darbą matyti iš labiau teigiamos perspektyvos, skatinančios patirti stipresnį pasitenkinimo darbu jausmą. Vidinis pasitenkinimas darbu gali būti matuojamas vertinant darbuotojo kūrybiškumą, pasiekimus, moralines vertybes, buvimą nepriklausomu bei autoriteto turėjimą (Abdallah et al., 2017).

Galiausiai, išskiriamas **bendras pasitenkinimas** darbu (*angl. general job satisfaction*), apibūdinamas kaip vidinių ir išorinių dimensijų kombinacija. Kitaip tariant, tai – bendra vidinio ir išorinio pasitenkinimo darbu rūšių sąsaja (Abdallah et al., 2017).

Apibendrinant, šiame darbe pasitenkinimas darbu suprantamas kaip policijos pareigūno nuostatomis, patirtimi bei emocijomis paremtas vidinis jausmas, susijęs su darbo vertybių išpildymu, kintantis nuo malonaus iki nemalonaus. Laikomasi požiūrio, kad policijos

pareigūno pasitenkinimas darbu gali priklausyti nuo išorinių organizacijos resursų arba nuo vidinių su darbu susijusių resursų.

1.4. Policijos pareigūnų suvokiamo organizacinio teisingumo, darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos

1.4.1. Policijos pareigūnų suvokiamo organizacinio teisingumo ir darbo motyvacijos sąsajos

Suvokiamas organizacinis teisingumas reikšmingai veikia viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos lygį (Ali, 2016; Çelik, Sarıtürk, 2012; Kamran, Gholami, 2015). Kai organizacijoje efektyviai funkcionuoja teisingumo mechanizmai, darbuotojų noras dirbti stipėja (Çelik, Sarıtürk, 2012). Mokslininkai (Bradford et al., 2014) teigia, kad stipresnis suvokiamas policijos pareigūnų organizacinis teisingumas lemia stipresnę su darbu susijusią motyvaciją. Priešingai, pareigūnų motyvacija silpnėja, kai darbo vieta suvokiama kaip neteisinga (Adebayo, 2005). Apskritai, kai pareigūnai mano, kad vadovai ir organizacija elgiasi sąžiningai jų atžvilgiu, jie yra stipriau motyvuoti, o tai užtikrina efektyvesnę klientų aptarnavimo lygmenį: viešosios tvarkos ir gyventojų saugumo užtikrinimą, nusikalstamų veiklų tyrimą ir atskleidimą bei eismo saugumo priežiūros vykdymą (Rani et al., 2012; Policija, 2017).

Vienareikšmiškai pripažįstama, kad viešajame sektoriuje stipriausiai darbo motyvaciją veikia procedūrinis teisingumas. Tiksliau, nurodoma, jog ši organizacinio teisingumo rūšis gali sustiprinti darbuotojų motyvaciją imtis darbinės veiklos (Myhill, Bradford, 2013; Baba, Ghazali, 2017; Kamran, Gholami, 2015). Manoma, jog ypatingas procedūrinio teisingumo fenomenas viešajame sektoriuje pasireiškia, kadangi viešose organizacijose dominuoja daugiau formalių taisyklių ir procedūrų, o procedūrinio teisingumo forma būtent ir yra susijusi su organizacijoje taikomomis taisyklėmis priimamant sprendimus. Žvelgiant išsamiau, manoma, kad procedūrinis teisingumas stipriausiai veikia vidinę motyvaciją dirbti. Darbo užduotims taikomas taisyklės ir procedūras suvokiant kaip sąžiningas, vidinės motyvacijos lygis stiprėja (Zapata-Phelan, Colquitt, Scott, Livingston, 2009; Hannam, Narayan, 2015). Tačiau yra ir nuomonių (Kalay, 2016), oponuojančių procedūrinio teisingumo motyvacijai turimai įtakai ir teigiančių, kad procedūrinis teisingumas negali būti siejamas su darbo motyvacija, o darbuotojai darbo užduočių neatlieka efektyviau,

suvokdami, jog organizacijoje priimami sprendimai yra teisingi jų atžvilgiu. Manoma, jog procedūrinio teisingumo įtakos darbo motyvacijai nebuvimas pasireiškia hierarchijos principu valdomos organizacijos darbuotojams, kurie yra žemiausiame hierarchijos lygmenyje ir neturi galimybės daryti įtakos taikomoms procedūroms ir taisyklėms.

Randama tyrimų, teigiančių, jog tik skirstomojo teisingumo forma yra susijusi su darbuotojų motyvacija atliekant darbinę veiklą. Tiksliau, stipriausias ryšys pastebimas su išorine darbo motyvacija (Ali, 2016). Tačiau tyrimuose neatmetama skirstomojo teisingumo įtaka vidinei motyvacijai (Hannam, Narayan, 2015). Kai darbuotojas suvokia, jog organizacijos ištekliai paskirstomi teisingai, proporcingai, remiantis lygybės principu, jo vidinė motyvacija dirbti stiprėja. Šiam požiūriui iš dalies pritaria Baba, Ghazali (2017), Çelik, Sarıtürk (2012), Ali (2016), teigdami, kad skirstomasis teisingumas turi reikšmės, tačiau šio teisingumo įtaka nėra tokia stipri.

Kalbant apie kitas suvokiamo organizacinio teisingumo formų ryšius su policijos pareigūnų motyvacija dirbti, pastebima, kad sąveikos teisingumo bei jį sudarančios informacinio ir tarpasmeninio teisingumo formos taip pat veikia darbuotojų motyvaciją (Rani et al., 2012; Çelik, Sarıtürk, 2012; Ali, 2016; Zapata-Phelan et al., 2009). Nurodoma (Rani et al., 2012; Zapata-Phelan et al., 2009), kad tarpasmeninio teisingumo forma stiprina vidinį norą dirbti. Kai policijos pareigūnai galvoja, kad organizacijoje vadovybė ir kolegos demonstruoja pagarbą ir mandagų elgesį, padeda vieni kitiems, tuomet stiprėja vidinė darbo motyvacija. Pastebima, nors kiti autoriai (Hannam, Narayan, 2015) ir randa teigiamas sąsajas tarp tarpasmeninio teisingumo ir vidinės darbo motyvacijos, tačiau šių sąsajų nepripažįsta, kadangi ryšiai tarp reiškinių yra labai silpni.

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, jog stokojama tyrimų, nagrinėjančių informacinio teisingumo ir darbo motyvacijos ryšius. Ali (2016) atliktame tyrime buvo nagrinėjamos sąsajos tarp informacija pagrįsto teisingumo ir motyvacijos rūšių. Autorius nustatė, jog informacinis teisingumas neturi jokio ryšio su vidine motyvacija. Priešingai, teigiama, kad informacijos suteikimu pagrįstas teisingumas susijęs tik su išorine darbo motyvacija. Taigi, galima galvoti, jog policijos pareigūnams manant, kad jie yra svarbi organizacijos dalis, o organizacijoje priimami sprendimai yra teisingi, pagrįsti ir išsamiai paaiškinami, išorinė motyvacija dirbti stiprėja.

Apžvelgus mokslinius tyrimus, analizuojančius suvokiamo organizacinio teisingumo ryšius su darbuotojų motyvacija dirbti, galima teigti, jog sąsajos tarp suvokiamo organizacinio teisingumo ir darbo motyvacijos egzistuoja. Taip pat matoma, kad suvokiamas organizacinis teisingumas apibrėžiamas kaip motyvacijos dirbti priežastis. Aptariant išsamiau, procedūrinio ir tarpasmeninio teisingumo formos siejamos su vidine darbo motyvacija, o skirstomasis bei informacinis teisingumas stipriausiai siejasi su išorine darbo motyvacija. Taigi, keliami pirmoji hipotezė: *stipriau išreikštas policijos pareigūnų suvokiamas organizacinis teisingumas prognozuoja stipresnę darbo motyvaciją; stipriau išreikštas procedūrinis ir tarpasmeninis teisingumas prognozuoja stipresnę vidinę darbo motyvaciją; stipriau išreikštas skirstomasis ir informacinis teisingumas prognozuoja stipresnę išorinę darbo motyvaciją.*

1.4.2. Policijos pareigūnų suvokiamo organizacinio teisingumo ir pasitenkinimo darbu sąsajos

Pripažįstama, jog egzistuoja sąsajos tarp suvokiamo organizacinio teisingumo ir pasitenkinimo darbu reiškinų – suvokiamas organizacinis teisingumas didina pasitenkinimą darbu ir darbuotojų gerovę (Kamran, Gholami, 2015; Dundar, Tabancali, 2012; Myhill, Bradford, 2013; Al-Zu'bi, 2010; Mahboob, Khan, 2017). Būtent nuo vadovų sąžiningumo organizacijos sistemoje, taikomų procedūrų sąžiningumo ir teisingo elgesio su darbuotojais priklauso, kiek darbuotojai yra patenkinti savo darbu. Darbuotojams manant, kad organizacijos elgesys yra teisingas, kinta su darbu susijusios nuostatos organizacijos atžvilgiu ir stiprėja pasitenkinimas savo darbu (Lazauskaitė-Zabielskė, 2017). Pažymima, kad nėra didelio skirtumo analizuojant suvokiamo organizacinio teisingumo rūšis su pasitenkinimu darbu (Al-Zu'bi, 2010). Tai reiškia, kad visi suvokiamo organizacinio teisingumo kintamieji numato stipresnį darbuotojų pasitenkinimą. Tačiau analizuojant teisingumo elementus išsamiau, matoma, jog procedūrinė teisingumo rūšis stipriausiai siejasi su pasitenkinimu darbu (Myhill, Bradford, 2013; Srivastava, 2015; Lotfi, Pour, 2013). Tai pagrindžia ir policijos pareigūnų imtyje atliktas tyrimas (Pryce, 2018), nurodantis procedūrinio teisingumo įtaką pasitenkinimui darbu. Pastebima, kad nėra priimtos vienareikšmiškos nuomonės kalbant apie procedūrinio teisingumo įtaką pasitenkinimui darbu. Yra teigiama (Mahboob, Khan, 2017), jog procedūrinis teisingumas turi teigiamos įtakos pasitenkinimui darbu – stiprėjant

darbuotojo suvokimui, jog organizacijoje sprendimai priimami nuosekliai, remiantis etikos ir moralės normomis, nešališkai, pasitenkinimas darbu taip pat stiprėja. Tačiau pastebima ir kita nuomonė – nors procedūrinis teisingumas turi teigiamos įtakos išoriniam darbuotojų pasitenkinimui, tačiau vidiniam pasitenkinimui ši įtaka – neigiama (Akbolat, Isik, Yilmaz, Akca, 2015). Kitaip tariant, kai darbuotojai galvoja, jog organizacinės procedūros ir priimami sprendimai yra vykdomi teisingai jų atžvilgiu, stiprėja išorinis pasitenkinimas darbu. Tuo tarpu, darbuotojams manant, jog organizacijoje priimami sprendimai nėra teisingi, sprendimų priėmimo procese nėra laikomasi sąžiningų taisyklių – silpnėja vidinis pasitenkinimas darbu.

Toliau, kalbant apie skirstomojo teisingumo ir pasitenkinimo darbu ryšius pastebima, kad organizacijoje, kurioje ištekliai skirstomi sąžiningai, o santykiai tarp kolegų yra pozityvūs, darbuotojų pasitenkinimas darbu taip pat yra stipresnis (ElDinAboul-Ela, 2014; Mahboob, Khan, 2017). Nurodoma, kad tiek vidinį, tiek išorinį pasitenkinimą darbu galima prognozuoti atsižvelgiant į skirstomojo teisingumo dimensijas (Akbolat et al., 2015).

Informacinis teisingumas siejamas su pasitenkinimu gaunamu atlygiu (Till, Karren, 2011). Pasitenkinimą gaunamu atlygiu Colquitt et al. (2001) apibrėžia kaip pagrindinį pasitenkinimo darbu kintamąjį. Taigi, galima numatyti, jog darbuotojai, manantys, kad jiems suteikiami tikri, adekvatūs su priimamais sprendimais siejami paaiškinimai, demonstruos išorinį pasitenkinimą darbu. Be to, informacinis teisingumas apibrėžiamas išoriniais kintamaisiais (informacijos apie su darbu susijusius aspektus suteikimas) (Colquitt et al., 2001). Dėl šios priežasties galvojama, kad informacinis teisingumas gali būti siejamas su išoriniu pasitenkinimu darbu.

Išanalizavus įvairius mokslinius šaltinius pastebima, kad nepavyko rasti tyrimų, analizuojančių tarpasmeninio teisingumo ir pasitenkinimo darbu ryšius. Taigi, atsižvelgiant į faktą, jog tarpasmeninis teisingumas literatūroje siejamas su vidiniais aspektais: kolegų tarpusavio elgesiu, vadovybės ir darbuotojų sąveika (Colquitt et al., 2001), manoma, jog tarpasmeninis teisingumas būtų susijęs su vidiniu policijos pareigūnų pasitenkinimu darbu.

Apibendrinant, galima matyti, jog egzistuoja ryšys tarp suvokiamo organizacinio teisingumo ir pasitenkinimo darbu, o teisingumo dimensijos gali būti apibrėžiamos pasitenkinimo darbu priežastimi. Tačiau ne tarp visų organizacinio teisingumo ir pasitenkinimo darbu formų pastebimas teigiamas ryšys. Išsamiau, procedūrinio ir skirstomojo teisingumo formos siejamos tiek su vidiniu, tiek su išoriniu pasitenkinimu darbu,

tarpasmeninis teisingumas siejamas vidiniu pasitenkinimu darbu, o informacinis teisingumas gali prognozuoti išorinį pasitenkinimą darbu. Taigi, šiame tyrime bus tikrinama antroji hipotezė: *stipriau išreikštas policijos pareigūnų suvokiamas organizacinis teisingumas prognozuoja stipresnį pasitenkinimą darbu; stipriau išreikštas tarpasmeninis teisingumas prognozuoja stipresnį vidinį pasitenkinimą darbu; stipriau išreikštas skirstomasis ir informacinis teisingumas prognozuoja stipresnį išorinį pasitenkinimą darbu; stipriau išreikštas procedūrinis teisingumas prognozuoja stipresnį tiek vidinį, tiek išorinį pasitenkinimą darbu.*

1.4.3. Policijos pareigūnų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos

Egzistuoja nemažai tyrimų, analizuojančių darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbine veikla ryšį (pvz., Mafini, Dlodlo, 2014; Homberg, McCarthy, Tabvuma, 2015; Eak, Yin-Fah, Gharleghi, Thiam, 2013; Raza, Akhtar, Husnain, Akhtar, 2015). Vienareikšmiškai sutinkama, kad motyvacija yra susijusi su viešojo sektoriaus darbuotojų pasitenkinimu darbu (Tabvuma, Georgellis, Lange, 2015; Homberg, McCarthy, Tabvuma, 2015); Khalid, Salim, Loke, 2011). Motyvacijai stiprėjant, stiprėja ir pasitenkinimas darbu. Kitaip tariant, motyvacija yra suprantama kaip pasitenkinimo darbu priežastis (Singh, Tiwari, 2011). Aiškinant viešojo sektoriaus darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu ryšius nurodoma, kad tiesioginės sąsajos tarp minėtų reiškinių atsiranda esant galimybei tarnauti visuomenei. Tai reiškia, jog viešojo sektoriaus tarnautojams suteikiant progą pasitarnauti visuomenei, demonstruojamas stipresnis pasitenkinimas savo darbu (Homberg et al., 2015). Mokslininkai, analizuodami ryšį tarp motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sutinka, jog pasitenkinimas darbu priklauso nuo motyvacijos stiprumo, tačiau nepateikiamos vienareikšmiškos išvados, kuri motyvacijos rūšis pasižymi stipresne įtaka darbuotojo pasitenkinimui darbine veikla. Šalia motyvacijos rūšių turimos įtakos pasitenkinimui darbu analizuojami ir motyvacinių veiksnių reikšmė pasitenkinimo darbu reiškiniui (Azash, Kumar, Safare, 2011). Pastebima, jog yra autorių (Eak et al., 2013), neišskiriančių reikšmingų skirtumų tarp vidinės ir išorinės motyvacijos turimos įtakos pasitenkinimui darbu. Tiek pasiekimų, pripažinimo, tobulėjimo, savarankiškumo dirbant, atsakomybių, asmeninio augimo kintamieji, tiek ir saugumas darbe, darbo sąlygos, organizacijos politika, atlygis, reputacija, tarpasmeniniai santykiai, yra svarbūs stipresniam pasitenkinimui darbu (Eak et al., 2013;

Singh, Tiwari, 2011). Yra mokslininkų, nurodančių, jog už pasitenkinimo darbu intensyvumą yra atsakinga vidinė darbuotojų motyvacija (Raza et al., 2015), o vidiniai motyvuojantys veiksniai turi stipresnę poveikį pasitenkinimui lyginant su išoriniais (Higgins, Duxbury, Johnson, 2009). Kaip svarbiausius vidinės motyvacijos veiksnius išskiria pasiekimus, atsakomybės už darbą turėjimą, galimybę dirbti savarankiškai (Raza et al., 2015; Singh, Tiwari, 2011). Tačiau dauguma mokslininkų teigia, kad viešojo sektoriaus darbuotojai pasižymi išorine motyvacija, stiprinančia pasitenkinimą darbu, o išoriniai motyvuojantys veiksniai taip pat turi stipriausią reikšmę. Nurodoma, kad reikšmingiausiai pasitenkinimą darbu veikia atlygis (Shahzad et al., 2015; Singh, Tiwari, 2011; Mafini, Dlodlo, 2014), taip pat kaip svarbius išorinės motyvacijos faktorius išskiria: darbo kokybę, supervizijas ir komandinį darbą (Mafini, Dlodlo, 2014). Apskritai, tarpasmeniniai santykiai tarp vadovo ir pavaldinių yra labai svarbūs siekiant, kad darbuotojai patirtų pasitenkinimo darbu jausmą (Mulhern, Massey, 2013). Neatmetami ir su darbu reikalingų išteklių, grįžtamojo ryšio suteikimo veiksniai (Shahzad et al., 2015; Ercikti, Vito, Walsh, Higgins, 2011). Tačiau nurodoma, jog paaukštinimas reikšmės neturi (Mafini, Dlodlo, 2014). Analizuojant policijos pareigūnus, pateikiami kiek kitokie rezultatai – priešingai nei anksčiau minėtuose straipsniuose (Mulhern, Massey, 2013; Mafini, Dlodlo, 2014), pasitenkinimui darbu bendradarbiai reikšmės neturi, o tuo tarpu paaukštinimo galimybės turi įtakos (Nwidag, Okwendi, 2015; Shahzad et al., 2015). Kaip reikšmingiausi faktoriai nurodomi: darbo pobūdis, socialinės garantijos (Baranauskienė, Diržytė, Valaikienė, 2010; Nwidag, Okwendi, 2015). Taip pat svarbus ir darbo užmokestis bei supervizijos (Nwidag, Okwendi, 2015; Baranauskienė ir kt., 2010). Nors kalbant apie atlyginimo svarbą teigiama, jog jo dydis neturi reikšmės (Baranauskienė ir kt., 2010), tačiau kai darbuotojai finansiškai diskriminuojami, jų pasitenkinimas darbu silpnėja (Gelard, Razaei, 2016). Tomaževič, Seljak, Aristovnik (2014) nuomonė yra kardinaliai kitokia – policijos pareigūnų pasitenkinimas darbu, apskritai, negali būti prognozuojamas remiantis atlygiu. Reikšmės gali turėti tik tiesioginio vadovo parama ir pasitikėjimas.

Iš analizuotų tyrimų galima matyti, kad egzistuoja ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir darbo motyvacijos. Pasitenkinimo darbu reiškinys teigiamai siejasi su darbuotojų motyvacija – darbo motyvacija yra laikoma pasitenkinimo darbu priežastimi. Viešajame sektoriuje tiek išorinė, tiek vidinė motyvacija yra siejamos su pasitenkinimu darbu (Eak et al., 2013; Singh, Tiwari, 2011). Policijos pareigūnų imtyje atlikti tyrimai tai pagrindžia. Neatmetama, jog

vidinė motyvacija bei vidiniai motyvaciniai veiksniai turi įtakos (Raza et al., 2015; Singh, Tiwari, 2011), tačiau remiantis užsienio ir Lietuvos mokslininkais (pvz., Vitkauskas, 2017; Nwidag, Okwendi, 2015; Shahzad et al., 2015; Baranauskienė ir kt., 2010), vienareikšmiškai teigiančiais, jog pareigūnai pasižymi stipresne išorine darbo motyvacija, laikomasi požiūrio, kad policijos pareigūnų pasitenkinimui darbu stipriausią įtaką turi išorinė darbo motyvacija: paaukštinimo galimybės, darbo pobūdis, socialinės garantijos, supervizijos, finansinis atlygis reikšmingiausiai siejasi su pasitenkinimu darbu (Nwidag, Okwendi, 2015; Shahzad et al., 2015; Baranauskienė ir kt., 2010; Tomaževič et al., 2014). Taigi, keliama trečioji hipotezė: *policijos pareigūnų bendrą pasitenkinimą darbu prognozuoja išorinė darbo motyvacija labiau nei vidinė darbo motyvacija.*

1.4.4. Policijos pareigūnų suvokiamo organizacinio teisingumo, darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos

Ankstesniuose skyriuose buvo apžvelgti policijos pareigūnų suvokiamo organizacinio teisingumo, darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu konstruktai. Analizė parodė, kad sąsajos tarp reiškinių egzistuoja, tačiau iki galo nėra aišku – kokios. Minėtų reiškinių ryšių analizė leistų prisidėti prie žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo ir padėtų suprasti sąžiningo organizacinio elgesio su darbuotojais bei susitelkimo į darbuotojų motyvacijos užtikrinimą svarbą, siekiant, kad darbuotojai būtų patenkinti savo darbu. Išsiaiškinus, ar minėtų reiškinių užtikrinimas leistų organizacijai pasiekti darbuotojų gerovę – darbuotojai dirbtų produktyviau, dėtų daugiau pastangų į darbą, stipriau įsipareigotų organizacijai ir nesiektų jos palikti, be to, ir pati organizacija užsitikintų efektyvų gyvavimą, būtų produktyvi (Trang, 2013; Baba, Ghazali, 2017; Srivastava, 2015, Rani et al., 2012).

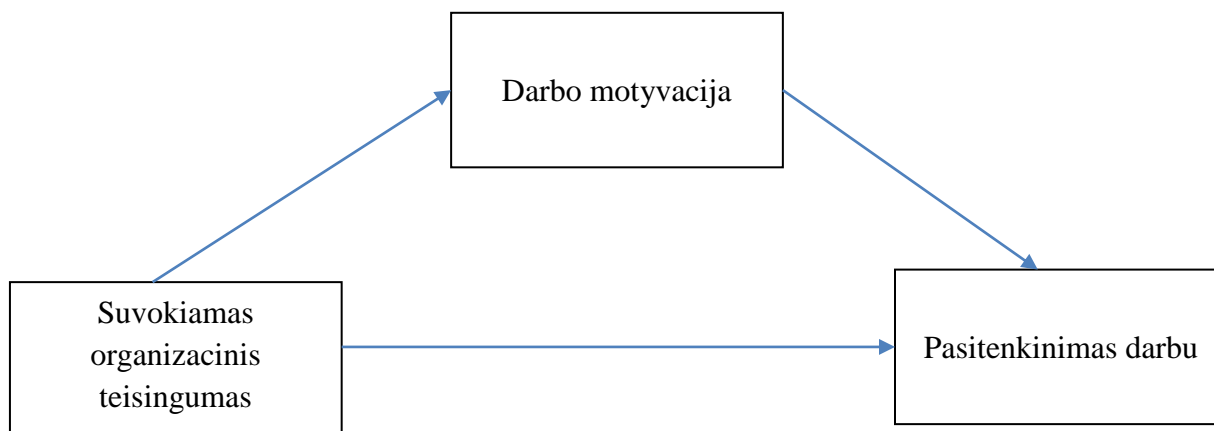
Motyvacija mokslinėje literatūroje aiškinama kaip vidinių ir išorinių veiksnių visuma, veikianti darbuotojų elgesį (Raza et al., 2015; Mafini, Dlodlo, 2014; Homberg et al., 2015; Azash, Kumar, Safare, 2011; Eak et al., 2013). Teigiama, kad minėtų vidinių ir išorinių motyvacinių veiksnių pagalba galima nukreipti, sustiprinti bei palaikyti policijos pareigūnų su darbu susijusį elgesį, kuris leidžia pasiekti norimą tikslą. Svarbu pabrėžti, kad motyvuojantys veiksniai turi būti tinkantys darbuotojui ir atlieptų jo poreikius (Mafini, Dlodlo, 2014; Raza et al., 2015; Nwidag, Okwendi, 2015). Tyrimai (pvz., Vitkauskas, 2017; Baranauskienė ir kt., 2010; Mulhern, Massey, 2013; Mafini, Dlodlo, 2014) pademonstravo, kad pasitenkinimas

darbu priklauso nuo to, kiek stipriai policijos pareigūnai skatinami motyvaciniais veiksniais. Tokiu atveju, darbo motyvacija gali būti suprantama kaip pasitenkinimo darbu priežastis. Tai reiškia, kai darbuotojai yra motyvuoti dirbti, pastebimas stipresnis pasitenkinimas atliekamu darbu (Tabvuma et al., 2015; Shahzad et al., 2015; Nwidag, Okwendi, 2015; Baranauskienė ir kt., 2010; Singh, Tiwari, 2011; Homberg, et al., 2015; Mafini, Dlodlo, 2014; Eak et al., 2013; Raza et al., 2015).

Pasitenkinimas darbu taip pat siejamas ne tik su darbo motyvacija, tačiau ir su darbuotojų suvokimu, kiek organizacija elgiasi teisingai jų atžvilgiu (Cowandy, 2014; Lazauskaitė-Zabielskė, 2017; Kamran, Gholami, 2015; Mahboob, Khan, 2017). Galvojama, kad darbuotojų teisingumo suvokimas gali sukelti darbuotojų motyvaciją. Ši, savo ruožtu, gali nulemti darbuotojų pasitenkinimą darbu (Tabvuma et al., 2015; Myhill, Bradford, 2013; Rani et al., 2012). Remiamais požiūriu, jog darbo aplinkoje organizacinio teisingumo suvokimo rezultatas ir tinkamų motyvacinių veiksnių suteikimas leidžia darbuotojams būti stipriau patenkintais savo darbu. Kuo stipriau policijos pareigūnai vertina savo organizaciją kaip teisingai su jais besielgiančią, tuo labiau jie yra patenkinti savo darbu ir demonstruoja stipresnę su darbu susijusią motyvaciją. Jei darbuotojai mano, kad organizacijoje priimami sprendimai yra aiškūs, nuoseklūs, tikslūs, nešališki, paaiškinami, darbo užduotims taikomos taisyklės ir procedūros suvokiamos kaip sąžiningos, vadovybė su darbuotojais elgiasi pagarbiai, o organizacija, motyvuodama darbuotojus, atsižvelgia į jų poreikius ir parenka individualiems darbuotojams tinkančius motyvacinius veiksnus – pasitenkinimas darbu stiprėja. Kadangi stiprus teisingumo suvokimas organizacijoje didina darbuotojų motyvaciją, darbuotojai yra ir patenkinti savo darbu. Apskritai, galvojama, kad ryšys tarp suvokiamo teisingumo ir pasitenkinimo darbu yra netiesioginis ir veikia per darbo motyvaciją, tiksliau, jis atsiranda tuomet, kai yra įtraukiami reikšmingi motyvaciniai veiksniai. Kitaip tariant, jeigu policijos pareigūnai suvokia organizaciją kaip sąžiningai su jais besielgiančią ir yra motyvuojami tinkamais motyvaciniais veiksniais – pasitenkinimas darbu stiprėja. Taigi, galima pastebėti, jog suvokiamas organizacinis teisingumas turi įtakos darbuotojų motyvacijai, kuri, tuo tarpu, stiprina pasitenkinimą darbu.

Darbo motyvacijos reiškinys moksliniuose tyrimuose analizuojamas kaip tarpinis kintamasis sąveikoje tarp kitų reiškinų. Pavyzdžiui, Dar, Bashir, Ghazanfar, Abrar (2014) tyrė motyvacijos kaip mediatoriaus reikšmę tarp žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir

organizacijos veiklos rezultatų, Taghipour, Dejbani (2013) aiškino, ar darbo motyvacija tarpininkauja suvokiamos vadovo paramos ir darbo našumo ryšyje, Delastri, Pareke (2011) siekė nustatyti, ar darbo motyvą galima laikyti vadovo lyderystės stiliaus ir pasitenkinimo darbu santykį medijuojančiu kintamuoju. Zapata-Phelan et al. (2009) tyrė motyvacijos kaip mediatoriaus reikšmę suvokiamo organizacinio teisingumo ir užduoties atlikimo ryšyje. Aptarti tyrimai leidžia pagrįsti galimą motyvacijos kaip mediatoriaus vaidmenį teisingumo ir pasitenkinimo darbu ryšyje (žr. 1 pav.)



1 paveikslas. Darbo motyvacijos kaip tarpinio kintamojo vaidmuo suvokiamo organizacinio teisingumo ir pasitenkinimo darbu ryšyje.

Apibendrinant, šiame tyrime keliamą prielaidą, jog policijos pareigūnų suvokiamas organizacinis teisingumas susijęs su pasitenkinimu darbu, o šias sąsajas gali paaaiškinti darbo motyvacija. Galvojama, jog darbo motyvacija atlieka mediatoriaus vaidmenį teisingumo ir pasitenkinimo darbu santykyje. Tikima, jog suvokiamas organizacinis teisingumas teigiamai siejasi su pasitenkinimu darbu, tačiau poveikis gali skirtis priklausomai nuo to, kiek darbuotojai yra motyvuojami jiems tinkamais motyvaciniais veiksniais. Dėl šios priežasties bus siekiama nustatyti, ar darbo motyvacija yra svarbus tarpinis kintamasis suvokiamo organizacinio teisingumo ir pasitenkinimo darbu santykyje (žr. 1 pav.). Taigi, keliamą ketvirtoji hipotezė: policijos pareigūnų darbo motyvacija veikia kaip mediatorius suvokiamo organizacinio teisingumo ir pasitenkinimo darbu ryšyje.

2. POLICIJOS PAREIGŪNŲ SUVOKIAMO ORGANIZACINIO TEISINGUMO, DARBO MOTYVACIJOS IR PASITENKINIMO DARBU SĄSAJŲ TYRIMAS

2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai, hipotezės

Tyrimo tikslas – nustatyti policijos pareigūnų suvokiamo organizacinio teisingumo, darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu ryšį.

Tikslui įgyvendinti išskelti **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti policijos pareigūnų suvokiamo organizacinio teisingumo ypatumus.
2. Išanalizuoti policijos pareigūnų pasitenkinimo darbu ypatumus.
3. Išanalizuoti policijos pareigūnų darbo motyvacijos ypatumus.
4. Įvertinti policijos pareigūnų suvokiamą organizacinį teisingumą, darbo motyvaciją ir pasitenkinimą darbu atsižvelgiant į sociodemografines charakteristikas.
5. Išanalizuoti policijos pareigūnų suvokiamo organizacinio teisingumo, darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajas.

Hipotezės:

1. Stipriau išreikštas policijos pareigūnų suvokiamas organizacinis teisingumas prognozuoja stipresnę darbo motyvaciją:
 - 1.1. Stipriau išreikštas procedūrinis teisingumas prognozuoja stipresnę vidinę darbo motyvaciją.
 - 1.2. Stipriau išreikštas tarpasmeninis teisingumas prognozuoja stipresnę vidinę darbo motyvaciją.
 - 1.3. Stipriau išreikštas skirstomasis teisingumas prognozuoja stipresnę išorinę darbo motyvaciją.
 - 1.4. Stipriau išreikštas informacinis teisingumas prognozuoja stipresnę išorinę darbo motyvaciją.
2. Stipriau išreikštas policijos pareigūnų suvokiamas organizacinis teisingumas prognozuoja stipresnę pasitenkinimą darbu:

- 2.1. Stipriau išreikštas tarpasmeninis teisingumas prognozuoja stipresnį vidinį pasitenkinimą darbu.
 - 2.2. Stipriau išreikštas informacinis teisingumas prognozuoja stipresnį išorinį pasitenkinimą darbu.
 - 2.3. Stipriau išreikštas skirstomasis teisingumas prognozuoja stipresnį išorinį pasitenkinimą darbu.
 - 2.4. Stipriau išreikštas procedūrinis teisingumas prognozuoja stipresnį tiek vidinį, tiek išorinį pasitenkinimą darbu.
3. Policijos pareigūnų pasitenkinimą darbu prognozuoja išorinė darbo motyvacija labiau nei vidinė darbo motyvacija.
 4. Policijos pareigūnų darbo motyvacija veikia kaip mediatorius suvokiamo organizacinio teisingumo ir pasitenkinimo darbu ryšyje.

2.2. Tyrimo metodika

2.2.1. Tiriamieji

Policijos pareigūnų suvokiamo organizacinio teisingumo, darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu tyrimas buvo organizuojamas dviem etapais. Pirmajame tyrimo etape dalyvavo 116 X ir Y apskričių policijos komisariatuose dirbančių policijos pareigūnų. Kliaujamasi nuomone, jog Lietuvos policijos komisariatuose įvykusi reorganizacija atsispindės ištyrus X ir Y apskričių komisariatus, dėl šios priežasties pasirenkamas nedidelis policininkų populiacijos segmentas – X ir Y apskričių policijos pareigūnai, taip pat tyrimas yra apribotas laike, atliekamas vieno asmens. Be to, tyrime netiriami visi policijos organizacijos pareigūnai – siekiama surinkti duomenis tik iš policijos komisariatuose dirbančių policijos pareigūnų. Tyrime dalyvavo 71 moteris (61,2% visos imties) ir 45 vyrai (38,8% visos imties). Tyrime dalyvavusių policijos pareigūnų amžius svyravo nuo 20 iki 57 metų (amžiaus vidurkis $37,43 \pm 8,8$): moterų grupėje nuo 20 iki 57 metų (vidurkis $34,58 \pm 8,8$), vyrų grupėje – nuo 21 iki 53 (vidurkis $34,58 \pm 8,8$).

Antrame tyrimo etape dalyvavo 36 N apskrities tardymo izoliatoriuje dirbantys pareigūnai, iš kurių 14 buvo moterys (38,9% visos imties) ir 22 vyrai (61,1% visos imties). Tardymo izoliatoriuje dirbančių pareigūnų amžius svyravo nuo 20 iki 60 metų (vidurkis $41,39 \pm 10,3$).

Toliau pateikiamas tyrime dalyvavusių policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal sociodemografinius rodiklius (žr. 2 lentelę). Tardymo izoliatoriaus pareigūnų pasiskirstymas pagal sociodemografinius rodiklius pateikiamas Priede Nr. 1.

2 lentelė. Policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal sociodemografinius rodiklius.

Sociodemografinis kintamasis		Tiriamųjų skaičius	Procentinė išraiška
Išsilavinimas	Pradinis/pagrindinis	0	0%
	Vidurinis	4	3,4%
	Profesinis	7	6,0%
	Aukštesnysis	2	1,7%
	Aukštasis neuniversitetinis	19	16,4%
	Aukštasis universitetinis	83	71,6%
	Kita	1	0,9%
Darbo stažas	Iki 1 metų	6	5,2%
	1-5 metus	27	23,3%
	6-10 metų	11	9,5%
	11-20 metų	28	24,1%
	Daugiau nei 20 metų	44	37,9%
Pareigos	Vadovaujančios	21	18,1%
	Nevadovaujančios	95	81,9%

Kaip galima matyti iš 2 lentelės, dauguma policijos pareigūnų, dirbančių policijos komisariatuose, yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą (71,6% visos imties). Analizuojant tyrimo dalyvių pasiskirstymą pagal darbo stažą išsiaiškinta, jog didžioji dalis policijos pareigūnų policijos komisariate dirba daugiau nei 20 metų, o mažiausiai respondentų organizacijoje dirba iki 1 metų. Iš antrosios lentelės taip pat galima pastebėti, kad dauguma policijos organizacijos darbuotojų užima nevadovaujančias pareigas.

2.2.2. Tyrimo metodai

Tyrimui atlikti buvo sukurta anketa, kurią sudarė sociodemografiniai klausimai bei klausimynai, skirti matuoti suvokiamo organizacinio teisingumo, darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu reiškinius. Tyrimo anketos ištrauka pateikiama Priede Nr. 2.

Sociodemografiniai klausimai. Siekiant išsiaiškinti tiriamųjų sociodemografines charakteristikas, buvo užduodami klausimai apie respondentų amžių, lytį, išsilavinimą, darbo

stažą bei užimamas pareigas (vadovaujančias/nevadovaujančias) organizacijoje. Į pateiktus klausimus buvo prašoma atsakyti pažymint tiriamajam tinkantį variantą arba atsakymą įrašant.

Suvokiamas organizacinis teisingumas. Organizacinio teisingumo suvokimas matuotas naudojant Suvokiamo organizacinio teisingumo skalę (*angl. Perceived Organizational Justice Scale*), sukurtą J. A. Colquitt (2001). Ši skalė skirta matuoti suvokiamo organizacinio teisingumo reiškinį. Buvo gautas autoriaus leidimas naudoti klausimyną moksliniais tikslais magistro darbo tyrime (žr. 3 priedą). Be to, buvo atliktas dvigubas klausimyno vertimas, o klausimų formuluotė dėl, manoma, respondentams aiškesnio supratimo, pakeista į teiginius. Galiausiai, klausimynas buvo pritaikytas policijos pareigūnų imčiai.

Tyrimo dalyvių buvo prašoma įvertinti 20 teiginių 5 balų Likerto skalėje nuo 1 – “visiškai nesutinku“ iki 5 – “visiškai sutinku“ (žr. 4 priede 15 lentelę). Klausimyną sudaro keturios subskalės: **skirstomasis teisingumas** (4 teiginiai), pvz.: „*mano darbo įvertinimas, paaukštinimo, atlyginimo bei priedų skyrimas atitinka mano įdedamas pastangas*“, **procedūrinis teisingumas** (7 teiginiai), pvz.: „*darbo įvertinimas, paaukštinimo, atlyginimo bei priedų skyrimas yra vykdomi nuosekliai*“, **tarpasmeninis teisingumas** (4 teiginiai), pvz.: „*tiesioginis vadovas su manimi elgiasi mandagiai*“, **informacinis teisingumas** (5 teiginiai), pvz.: „*tiesioginis vadovas informaciją praneša laiku*“. **Bendras teisingumas** skalėje suprantamas kaip teisingumas, apimantis minėtas subskales (20 teiginių).

Iš 3 lentelės galima pastebėti, jog suvokiamo organizacinio teisingumo skalės ir subskalių patikimumą matuojančios Cronbach α reikšmės yra labai aukštos (žr. 3 lentelę). Tai reiškia, jog šios metodikos vidinis patikimumas yra geras ir tinkamas naudoti grupinei analizei. Colquitt et al. (2001) tyrime klausimyno subskalių patikimumo rodikliai svyruoja nuo 0,90 iki 0,93. Alkhadher, Gadelrab (2016) skalės patikimumą Cronbach α nurodo 0,95. Lietuvos mokslininkės (Endriulaitienė, Medišauskaitė, 2012) tyrime skalės patikimumą apibrėžia 0,91, patikimumo rodikliai subskalėse svyruoja nuo 0,73 iki 0,87.

3 lentelė. Suvokiamo organizacinio teisingumo skalės vidinio suderinamumo rodikliai Kronbacho alfa.

Skalės ir subskalių pavadinimai	Trumpas apibūdinimas	N	Teiginių skaičius	Patikimumo testas (Cronbach α)
Skirstomasis teisingumas	Gaunamų rezultatų suvokiamas teisingumas	152	7	0,905
Procedūrinis teisingumas	Procedūrų, taikomų su darbu susijusiems sprendimams priimti, suvoktas teisingumas	152	4	0,942
Tarpasmeninis teisingumas	Tarpasmeninių sąveikų, elgesio lygmens suvoktas teisingumas	152	4	0,943
Informacinis teisingumas	Sprendimų priėmimo proceso rezultatų ir informacijos pateikimo apie sprendimų priėmimo procesą suvoktas teisingumas	152	5	0,922
Bendras teisingumas	Skirstomojo, procedūrinio, tarpasmeninio ir informacinio teisingumo sąsaja	152	20	0,957

Darbo motyvacija. Motyvacija dirbti vertinta Multidimensine motyvacijos dirbti skale (angl. *Multidimensional Work Motivation Scale, MWMS*) (Gagné et al., 2015). Skalės autorių leidimas versti ir naudoti klausimyną moksliniams tikslams yra suteiktas magistro darbo vadovei dr. Kristinai Kovalčikienei. Buvo atliktas dvigubas klausimyno vertimas - vertimas į lietuvių kalbą buvo atliktas magistro darbo autorės, atgalinis vertimas (į anglų kalbą) atliktas dr. Kristinos Kovalčikienės. Galiausiai, skalė buvo pritaikyta policijos pareigūnų kontingentui.

Tyrimo dalyvių buvo prašoma įvertinti 19 teiginių 7 balų Likerto skale nuo 1 – “visiškai nesutinku” iki 7 – “visiškai sutinku” (žr. 4 priede 15 lentelę). Atsakymai gaunami susumuojant respondento atsakymus – didesnė suma demonstruoja stipresnę darbo motyvaciją. Klausimyną sudaro 6 subskalės (žr. 4 lentelę): **amotyvacija** (3 teiginiai), pvz.: “nesuprantu, kodėl dirbu šį darbą – tai beprasmiška”; **išorinis-socialinis reguliavimas/ išorinė (socialinė) motyvacija** (3 teiginiai), pvz.: “aš stengiuosi dirbti, kad išvengčiau kitų žmonių kritikos (pvz., šeimos, draugų)”; **išorinis-meterialusis reguliavimas/ išorinė (materiali) motyvacija** (3 teiginiai), pvz.: “nes aš rizikuoju prarasti darbą jei nededu pakankamai pastangų”; **introjekcinis reguliavimas** (4 teiginiai), pvz.: “kadangi aš privalau įrodyti sau, kad galiu”; **identifikuotas reguliavimas** (3 teiginiai), pvz.: “nes pastangų

dėjimas į darbą atitinka mano asmenines vertybes”); **vidinė motyvacija** (3 teiginiai), pvz.: “aš stengiuosi dirbti, nes šis darbas man įdomus”.

4 lentelė. Multidimensinės darbo motyvacijos skalės vidinio suderinamumo rodikliai Kronbacho alfa.

Skalės ir subskalių pavadinimai	Trumpas apibūdinimas	N	Teiginių skaičius	Patikimumo testas (Cronbach α)
Amotyvacija	Visiškas motyvacijos nebuvimas	152	3	0,885
Išorinė (socialinė) motyvacija	Motyvuoja išorinis šaltinis, siekiama aiškios socialinės naudos: lūkesčiai susiję su reikšmingais kitais (palaikymas, pripažinimas)	152	3	0,914
Išorinė (materiali) motyvacija	Motyvuoja išorinis šaltinis, siekiama aiškios materialinės naudos: finansinio atlygio	152	3	0,743
Introjekcinis reguliavimas	Sau sukuriamas tam tikras spaudimas atlikti veiklą, pvz., kaltė, gėda (motyvacija reguliuojama socialiai internalizuotų taisyklių)	152	4	0,905
Identifikuotas reguliavimas	Motyvuoja asmeniškai svarbios priežastys (asmuo valingai pripažįsta išorės primestų mąstymo ir elgesio būdų naudą, nes tokio tipo mąstymas ar elgesys pats savaime yra svarbus ir naudingas)	152	3	0,919
Vidinė motyvacija	Darbas dirbamas dėl įdomumo, noro mėgautis atlikimo procesu	152	3	0,920

Multidimensinio motyvacijos dirbti klausimyno subskalių patikimumą matuojančios Cronbach α reikšmės yra labai aukštos, t.y. šios metodikos vidinis patikimumas yra geras ir tinkamas naudoti grupinei analizei. Gagné et al. (2015) tyrime klausimyno skalės patikimumo rodiklis svyruoja nuo 0,66 iki 0,92. Ferraro et al. (2017) nurodo, jog patikimumo rodikliai subskalėse svyruoja nuo 0,79 iki 0,91. Zabulytės (2016) darbe subskalių patikimumo rodikliai Cronbach α nurodomi nuo 0,65 iki 0,92. Taip pat Multidimensinė darbo motyvacijos skalė išsamiai apibrėžia darbo motyvacijos komponentus, be to, pabrėžiamas klausimyno

tarpkultūrinis validumas, pritaikomumas įvairiomis kalbomis ir skirtinguose organizaciniuose kontekstuose (Gagné et al., 2015).

Pasitenkinimas darbu. Pasitenkinimas darbu matuotas Minesotos pasitenkinimo darbu skalės trumpąja versija (*angl. Minnesota Satisfaction Questionnaire, short-form*; Weiss et al., 1967). Ši metodika matuoja bendrą pasitenkinimo darbine veikla lygį bei pasitenkinimą vidiniais ir išoriniais darbo aspektais. Tiriamųjų prašoma įvertinti 20 teiginių 5 balų Likerto skale nuo 1 – “labai nepatenkinta(-s)” iki 5 – “labai patenkinta(-s)” (žr. 4 priede 15 lentelę). Metodika matuoja **bendrą pasitenkinimą** darbu (20 teiginių) bei **vidinį** (12 teiginių), pvz.: “galimybe dirbti savarankiškai” ir **išorinį pasitenkinimą** (8 teiginiai), pvz.: “pagyrimu, kurį gaunu už gerai atliktą darbą“ (žr. 5 lentelę).

Leidimą naudoti klausimyną moksliniais tikslais metodikos platinimo teisę turinti institucija – Minesotos universiteto psichologijos katedra – suteikia be papildomo prašymo. Klausimyną lietuvių kalba parengė doc. dr. L. Gustainienė.

5 lentelė. Minesotos pasitenkinimo darbu trumposios versijos vidinio suderinamumo rodikliai Kronbacho alfa.

Skalės ir subskalių pavadinimai	Trumpas apibūdinimas	N	Teiginių skaičius	Patikimumo testas (Cronbach α)
Vidinis pasitenkinimas	Pasitenkinimas darbu, priklausantis nuo vidinių su darbu susijusių resursų	152	12	0,889
Išorinis pasitenkinimas	Pasitenkinimas darbu, priklausantis nuo išorinių organizacijos resursų	152	8	0,869
Bendras pasitenkinimas	Bendra vidinio ir išorinio pasitenkinimo darbu rūšių sąsają	152	20	0,926

Minesotos pasitenkinimo darbu klausimyno trumposios versijos subskalių patikimumą matuojančios Cronbach α reikšmės yra labai aukštos – metodiklos vidinis patikimumas yra geras ir tinkamas naudoti grupinei analizei, gautus rezultatus galima patikimai interpretuoti. Furnham et al. (2005) tyrime Cronbach α reikšmė nurodoma 0,906, Akbolat et al. (2015) skalės patikimumą apibrėžia 0,930. Lietuvoje atliktuose tyrimuose (pvz., Gustainienė, Endriulaitienė, 2009) Cronbach α svyruoja nuo 0,825 iki 0,882. Gradickienės tyrime (2013) skalės Cronbach $\alpha=0,928$. Skalė taip pat buvo naudota pareigūnų imtyje (Žuramskaitė, 2009).

Šiame tyrime Cronbach $\alpha = 0,842$. Kalbant apie Minesotos pasitenkinimodarbu skalę, taip pat pabrėžiama, jog ji pritaikoma įvairiomis kalbomis, įvairias darbo funkcijas atliekančių darbuotojų imtyje, nėra priklausoma nuo lyties, užpildymas trunka apie 5 minutes – greitai pildomas klausimynas užtikrina stipresnį reprezentatyvumą. Taip pat ši metodika demonstruoja aiškesnę informaciją apie darbo aspektus, analizuoja ne tik bendrus, tačiau ir atskirus pasitenkinimo darbu komponentus (Weis et al., 1967).

Apibendrinant, visų trijų skalių (suvokiamo organizacinio teisingumo, darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu) vidinis suderinamumas yra labai aukštas (koeficientai Kronbacho alfa $> 0,7$) (3-5 lentelės). Taigi, visos trys skalės yra tinkamos naudoti tolimesnei duomenų analizei.

2.2.3. Tyrimo procedūra

Tyrimas buvo atliekamas 2018 metų sausio-kovo mėnesiais X ir Y apskričių policijos komisariatuose bei N apskrities tardymo izoliatoriuje. Policijos komisariatuose tyrimui įgyvendinti buvo pasitelkiamas elektroninis apklausos būdas, kuris pasižymi reprezentatyvumu tiriamiesiems, užtikrina anonimiškumą, taupo laiko ir finansų sąnaudas, skirtas tyrimo atlikimui, leidžia surinkti didelį duomenų kiekį, apklausos medžiaga būna iš karto paruošta statistinei analizei. Tačiau reikia pripažinti, jog elektroninis anketavimas turi ir trūkumų: apklausų administravimas yra apribotas, mažėja dalyvavimo apklausoje tikimybė, o tai gali nereprezentuoti populiacijos (Butkevičienė, 2011).

Tyrimuose policijos pareigūnų imtis dažnai analizuojama atskirai nuo kitų statutinių pareigūnų, kadangi yra manoma, jog policijos pareigūnai yra specifinė imtis, kuriai būdingos tam tikros darbo charakteristikos (pvz., Vitkauskas, 2017; Kula, Guler, 2014; Carr, Maxwell, 2017; Johnson, 2012; Lambert et al., 2017; Myhill, Bradford, 2013; Borovec, Balgač, 2017) Dėl šios priežasties, šiame tyrime policijos pareigūnai buvo tiriami kaip atskira statutinių pareigūnų imtis, be to, policijos pareigūnų imtis buvo lyginama su kitų statutinių pareigūnų imtimi – N apskrities tardymo izoliatoriuje dirbančiais statutiniais pareigūnais.

Sausio-kovo mėnesiais tyrimas buvo vykdomas policijos komisariatų padaliniuose, o vėliau – kovo mėnesį – tyrimas buvo atliekamas tardymo izoliatoriuje. Reiškinių išmatavimui pasirinktų metodikų klausimai bei sociodemografinės charakteristikas atliepiantys klausimai buvo pristatyti organizacijų vadovybėms ir pritaikyti statutinių pareigūnų imčiai. Tyrimo

metu buvo užtikrintas tyrimų etikos reikalavimų laikymasis: prisiimama atsakomybė už savo darbą, nekeliama fizinė ar psichinė žala, diskomfortas ir pavojus tyrimo dalyviams, netrukdytas jų kasdieninis gyvenimo ritmas, nepažeistas privatumas, tyrimo duomenys pagrįsti tyrimo dalyvių perspektyva ir patirtimi, saugomas tiriamų asmenų konfidencialumas, informuota apie tyrimo tikslus, gerbta tyrimo dalyvių teisė atsisakyti dalyvauti tyrime (APA, 2017).

Kalbant apie pirmąjį tyrimo vykdymo etapą, organizuojamą X bei Y apskričių policijos komisariatuose, tiriamieji iš bendros aibės buvo pasirinkti naudojant netikimybinės atrankos metodą – tikslinę atranką. Šis atrankos būdas pasirenkamas, kadangi tiriamieji į atrankinę visumą pasirenkami pagal tyrimo tikslą – nustatyti policijos pareigūnų suvokiamo organizacinio teisingumo, darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu ryšį. Respondentai buvo atrinkami pagal šiuos kriterijus: pirmiausia, tiriamieji privalo būti policijos pareigūnai, toliau, pareigūnai turi dirbti X ir Y apskričių VPK padaliniuose. Tyrimas buvo atliekamas elektroniniu anketavimo būdu – policijos pareigūnams nuoroda į anketą patalpinta vidinėje policijos duomenų bazėje. Tiriamieji buvo raštu supažindinti su atliekamo tyrimo tikslais, informuoti apie duomenų konfidencialumą, anonimiškumą bei panaudos tikslą. Elektroninę anketą užpildė 116 X ir Y apskrityse dirbančių policijos pareigūnų.

Kalbant apie antrą tyrimo vykdymo etapą, pirmiausia, N apskrities tardymo izoliatoriaus vadovybei buvo siunčiamas prašymas dėl galimybės atlikti tyrimą. Prieš tyrimo atlikimą respondentai buvo supažindinami su tyrimo tikslu, informuojami apie surinktų duomenų anonimiškumą, konfidencialumą, galimybę atsisakyti dalyvauti tyrime arba pasitraukti iš tyrimo bet kuriuo metu jei mano, jog toliau dalyvauti negali (Katz, 1972). Tyrėjai nuvykus į N apskrities tardymo izoliatorių, respondentams buvo pateikiamos anketos ir prašoma jas užpildyti. Tyrimo atlikimo metu buvo išdalinta 50 anketų, iš kurių buvo gražintos 37 anketos. Viena anketa pripažinta netinkama. Taigi, toliau tyrime apdorojami 36 respondentų duomenys.

Tyrimo duomenys buvo apdoroti statistine programa IBM SPSS 22 (*angl. Statistical Package for Social Science*). Siekiant patikrinti skirstinių normalumą naudotas Shapiro-Wilk kriterijus. Kadangi duomenys nebuvo pasiskirstę pagal normaliąją kreivę, o asimetrijos ir eksceso koeficientai nėra dideli (rezultatai pateikiami 4 priedo 16 lentelėje), statistinei analizei pasirinkti neparametriniai kriterijai. Siekiant apskaičiuoti vidurkius, standartinius nuokrypius,

mažiausias ir didžiausias reikšmes, dažnius, išreikštus procentais, buvo naudojama apzrašomoji statistika. Dviejų tiriamųjų grupių rezultatų palyginimui buvo naudojamas Mann-Whitney kriterijus, ranginių kintamųjų ar ne pagal normalųjį skirstinį pasiskirsčiusių skalių tarpusavio ryšiui įvertinti skaičiuotas Spearman koreliacijos koeficientas. Siekiant įvertinti prognozuojamo veiksnio priklausomybę nuo kitų, taip pat sudaryti ir tikrinti tiesinės regresijos modeliai. Sudarytas regresijos modelis laikomas tinkamu, jei jo ANOVA p reikšmė ir visų priklausomų kintamųjų p reikšmės yra mažesnės už 0,05, o B koeficientų ženklai atitinka koreliacijas. Tiriamojo modelio patikrinimui naudojamas struktūrinis modeliavimas (SEM) (*angl. Structural Equation Modeling*), atliekamas Mplus 8.00 versija.

Pastebėti skirtumai tarp dviejų lyginamų grupių duomenų yra statistiškai reikšmingi arba koreliacija patikima, jei apskaičiuota p reikšmė mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį $\alpha = 0,05$. Pasiklovimo lygmuo $Q = 95$ proc.

2.3. Tyrimo rezultatai

2.3.1. Policijos pareigūnų ir kitoje statutinėje organizacijoje dirbančių pareigūnų grupių palyginimas

Keliama prielaida, jog Lietuvos policijos komisariatuose dirbantys policijos pareigūnai skiriasi nuo kitose statutinėse organizacijose dirbančių pareigūnų. Dėl šios priežasties, Mann-Whitney U testu buvo tikrinama, ar policijos pareigūnų grupė skiriasi nuo tardymo izoliatoriaus pareigūnų grupės. Atlikus lyginamąją analizę, buvo rasti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp grupių. Tai rodo, jog policijos pareigūnai iš tiesų yra kitokie nei kiti statutiniai pareigūnai, todėl policijos pareigūnų imtį reikia analizuoti atskirai ir rezultatų generalizuoti visiems statutinėse organizacijose dirbantiems pareigūnams – negalima. Remiantis analize, nustatyta, kad teisingumo vertinimas, darbo motyvacija ir pasitenkinimas darbu tarp grupių statistiškai reikšmingai skiriasi ($p < 0,05$). Analizės rezultatai pateikiami 5 priedo 17,18,19 lentelėse. Žinoma, skirtumai gali būti atsitiktiniai ir būtų tikslinga atlikti didesnės imties palyginamąjį tyrimą, tačiau šiame darbe nustatyti tiriamosios ir lyginamosios grupių skirtumai įrodo policijos pareigūnų skirtingumą nuo kitų panašaus pobūdžio organizacijų atstovų.

2.3.2. Policijos pareigūnų suvokiamas organizacinis teisingumas, darbo motyvacija ir pasitenkinimas darbu atsižvelgiant į sociodemografines charakteristikas

Policijos pareigūnų suvokiamas organizacinis teisingumas atsižvelgiant į sociodemografines charakteristikas

Analizuojant policijos pareigūnų suvokiamo organizacinio teisingumo sąsajas su sociodemografiniais rodikliais, buvo naudojamas Mann-Whitney U testas ir neparametrinis Spearmano koreliacijos koeficientas. Tikrinant policijos pareigūnų suvokiamo organizacinio teisingumo ir jo dimensijų skirtumus priklausomai nuo respondentų lyties, amžiaus, darbo stažo, išsilavinimo, užimamų pareigų, nebuvo pastebėta statistiškai reikšmingų skirtumų ($p>0,05$). Analizės rezultatai pateikiami 6 priedo 20,21,22,23,24 lentelėse.

Policijos pareigūnų pasitenkinimas darbu atsižvelgiant į sociodemografines charakteristikas. Analizuojant policijos pareigūnų pasitenkinimo darbu ryšius su sociodemografiniais rodikliais, buvo naudojamas Mann-Whitney U testas ir neparametrinis Spearmano koreliacijos koeficientas. Nebuvo rasta statistiškai reikšmingų ryšių tarp policijos pareigūnų pasitenkinimo darbu bei jo dimensijų ir lyties, amžiaus, darbo stažo ir išsilavinimo ($p>0,05$). Analizės rezultatai pateikiami 7 priedo 25,26,27,28 lentelėse. Statistiškai reikšmingi skirtumai buvo pastebėti tik tarp policijos pareigūnų pasitenkinimo darbu ir jo dimensijų su užimamomis pareigomis (žr. 7 priedo 29 lentelę). Pastebėta, kad vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas užimančių pareigūnų vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi. Vadovaujančias pareigas užimančių policijos pareigūnų bendras pasitenkinimas darbu ($p<0,05$) ir vidinis pasitenkinimas darbu ($p<0,01$) yra labiau išreikštas.

Policijos pareigūnų darbo motyvacija atsižvelgiant į sociodemografines charakteristikas. Analizuojant policijos pareigūnų darbo motyvacijos sąsajas su sociodemografiniais rodikliais, buvo naudojamas Mann-Whitney U testas ir neparametrinis Spearmano koreliacijos koeficientas. Siekiant atlikti darbo motyvacijos dimensijų palyginimą priklausomai nuo policijos pareigūnų lyties, buvo naudojamas Mann-Whitney U testas (žr. 7 priedo 30 lentelę). Lyginant vyrų ir moterų darbo motyvacijos dimensijas pastebėta, kad moterų introjekcinio reguliavimo poskalės įverčiai statistiškai reikšmingai aukštesni negu vyrų ($p<0,05$). Tuo tarpu vyrų ir moterų išorinės (socialinės), išorinės (materialios) motyvacijos, identifikuoto reguliavimo, amotyvacijos bei vidinės motyvacijos skalės įverčiai yra panašūs ($p>0,05$).

Siekiant išanalizuoti policijos pareigūnų amžiaus ir darbo motyvacijos bei jos dimensijų sąsajas, buvo naudojamas Spearmano koreliacijos koeficientas (žr. 7 priedo 31 lentelę). Nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai tarp pareigūnų amžiaus ir introjekcinio reguliavimo poskalės įverčių: kuo policijos pareigūnai vyresni, tuo balai – žemesni ($p < 0,05$). Tai reiškia, jog vyresni policijos pareigūnai, palyginus su jaunesniais policijos pareigūnais, sau kuria mažiau spaudimo dirbti dėl kaltės, gėdos, nerimo, kurį galima patirti tinkamai neatlikus savo pareigų.

Neparametriniu Spearmano koreliacijos koeficientu buvo tiriami policijos pareigūnų darbo stažo ryšiai su darbo motyvacija ir jos dimensijomis (žr. 7 priedo 32 lentelę). Nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai tarp pareigūnų darbo stažo organizacijoje ir introjekcinio reguliavimo poskalės įverčių: kuo policijos pareigūnų darbo stažas didesnis, tuo šie balai žemesni ($p < 0,05$). Tai rodo, jog ilgiau organizacijoje dirbantys policijos pareigūnai susikuria mažiau spaudimo dirbti nei trumpiau organizacijoje dirbantys policijos pareigūnai.

Siekiant nustatyti policijos pareigūnų įgyto išsilavinimo ir darbo motyvacijos ryšius, buvo naudojamas neparametrinis Spearmano koreliacijos koeficientas (žr. 7 priedo 33 lentelę). Koreliacijos koeficientai tarp pareigūnų išsilavinimo ir darbo motyvacijos skalės įverčių rodo, jog kuo pareigūnų išsilavinimas aukštesnis, tuo mažiau jiems būdinga išorinė (socialinė) motyvacija ($p < 0,05$). Tai reiškia, jog aukštesnį išsilavinimą turinčius policijos pareigūnus dirbti mažiau motyvuoja aiškios socialinės naudos (pvz., pripažinimo, palaikymo, pritarimo) siekis nei žemesnį išsilavinimą turinčius policijos pareigūnus. Tuo tarpu tarp kitų darbo motyvacijos dimensijų ir policijos pareigūnų išsilavinimo statistiškai reikšmingų skirtumų nepastebėta ($p > 0,05$).

Galiausiai, analizuojant vadovujančias ir nevadovujančias pareigas užimančių policijos pareigūnų skirtumus su darbo motyvacija bei jos dimensijomis, buvo naudotas Mann-Whitney U testas (žr. 7 priedo 34 lentelę). Nustatyta, jog vadovujančias ir nevadovujančias pareigas užimančių pareigūnų darbo motyvacijos vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi tik vienu aspektu: vadovujančias pareigas užimančių policijos pareigūnų vidinė darbo motyvacija stipresnė nei pareigūnų, užimančių nevadovujančias pareigas ($p < 0,05$). Tai rodo, jog vadovujančias pareigas užimantys policijos pareigūnai labiau dirba dėl įdomumo ir noro mėgautis darbo atlikimu, nei nevadovujančias pareigas užimantys policijos pareigūnai.

Apibendrinus policijos pareigūnų suvokiamo organizacinio teisingumo, pasitenkinimo darbu ir darbo motyvacijos skirtumų pagal sociodemografines charakteristikas analizę, galima teigti, kad policijos pareigūnų pasitenkinimas darbu priklauso nuo organizacijoje užimamų pareigų: vadovaujančio pobūdžio darbą dirbantys pareigūnai, apskritai, yra labiau patenkinti savo darbu, taip pat jie yra labiau patenkinti ir vidiniais, su darbu susijusiais resursais (pvz.: darbu su kolegomis, tobulėjimo galimybe, galimybe dirbti savarankiškai, organizacine parama). Be to, moterys, jaunesni, trumpesnę laiką organizacijoje dirbantys policijos pareigūnai sau kuria didesnę spaudimą atlikti darbą dėl kaltės, gėdos, nerimo, kurį jau patirti tinkamai neatlikę pareigų. Pareigūnai, įgiję žemesnę išsilavinimą, stipriau motyvuojami dirbti, siekdami pripažinimo, palaikymo, pritarimo. Vadovaujančias pareigas organizacijoje užimantys policijos pareigūnai mėgaujasi darbo atlikimu, dirba, kadangi jiems yra įdomu.

2.3.3. Policijos pareigūnų suvokiamo organizacinio teisingumo ir darbo motyvacijos sąsajos

Remiantis atlikta literatūros analize buvo iškelta hipotezė, jog stipriau išreikštas policijos pareigūnų suvokiamas organizacinis teisingumas prognozuoja stipresnę darbo motyvaciją: stipriau išreikštas procedūrinis ir tarpasmeninis teisingumas prognozuoja stipresnę vidinę darbo motyvaciją, stipriau išreikštas skirstomasis ir informacinis teisingumas prognozuoja stipresnę išorinę darbo motyvaciją. Hipotezei patikrinti naudotas tiesinės regresijos modelis. Pirmiausia, buvo tikrinama pirmoji hipotezės dalis, jog stipriau išreikštas procedūrinis ir tarpasmeninis teisingumas prognozuoja stipresnę vidinę darbo motyvaciją. Hipotezės patikrinimui į pradinį regresijos modelį buvo įtraukti abu nepriklausomi kintamieji: procedūrinis teisingumas ir tarpasmeninis teisingumas (žr. 8 priedo 35 lentelę). Tačiau pastebėta, kad tarpasmeninio teisingumo veiksnio B koeficientas lygtyje gautas neigiamas ir nereikšmingas. Dėl šios priežasties, jį teko pašalinti. Pakoreguoto regresijos modelio rezultatai pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė. Regresinės analizės rezultatai tikrinant modelį, kai vidinę motyvaciją prognozuoja procedūrinis teisingumas.

Priklausomas kintamasis	Nepriklausomi kintamieji	B	β	T	P	R²	F statistika
Vidinė motyvacija	Konstanta	3,573		8,165	<0,001	0,162	F=22,106, p<0,001
	Procedūrinis teisingumas	0,623	0,403	4,702	<0,001		

Kaip galima pastebėti 6 lentelėje, reikšmingas tiek pats pakoreguotas regresijos modelis, tiek procedūrinio teisingumo veiksnys jame ($p < 0,001$). Remiantis determinacijos koeficientu R^2 , procedūrinio teisingumo įvertis paaiškina 16,2% vidinės motyvacijos rezultato. Jei pareigūno procedūrinio teisingumo vertinimas aukštesnis 1 balu, prognozuojamas motyvacija padidėtų 0,623 balo. Taigi, tarpasmeninio teisingumo reikšmė vidinei darbo motyvacijai nebuvo įrodyta, tačiau nustatyta stipri procedūrinio teisingumo reikšmė vidinei motyvacijai. Vadinasi, pirmąją hipotezės dalį galima iš dalies patvirtinti.

Buvo tikrinama antroji hipotezės dalis, jog stipriau išreikštas skirstomasis ir informacinis teisingumas prognozuoja stipresnę išorinę darbo motyvaciją. Hipotezės patikrinimui sudaryti keturi regresijos modeliai. Pirmasis buvo skirtas prognozuoti išorinei (socialinei) motyvacijai, antrasis – išorinei (materialiai) motyvacijai, trečias – identifikuotam reguliavimui, ketvirtas – introjekciniam reguliavimui. Į pradinius regresijos modelius buvo įtraukta po du nepriklausomus kintamuosius: skirstomasis teisingumas ir informacinis teisingumas. Tikrinant regresijos modelius išorinei (materialiai) motyvacijai bei introjekciniam reguliavimui nustatyta, kad jie nereikšmingi ($p > 0,05$) (žr. 8 priedo 36, 37 lenteles). Identifikuoto reguliavimo modelyje abu nepriklausomi veiksniai buvo nereikšmingi ($p > 0,05$) (žr. 8 priedo 38 lentelę). Todėl šie modeliai toliau nebeanalizuojami.

Vertinant modelį išorinei (socialinei) motyvacijai pastebėta, kad skirstomasis teisingumas jame yra nereikšmingas veiksnys (žr. 8 priedo 39 lentelę). Dėl to sudarytas naujas modelis išorinei (socialinei) motyvacijai, paliekant tik informacinio teisingumo veiksnį (7 lentelė).

7 lentelė. Regresinės analizės rezultatai tikrinant modelį, kai išorinę socialinę motyvaciją prognozuoja informacinis teisingumas.

Priklausomas kintamasis	Nepriklausomi kintamieji	B	β	t	p	R ²	F statistika
Išorinė (socialinė) motyvacija	Konstanta	2,142		3,440	0,001	0,070	F=8,586, p<0,01
	Informacinis teisingumas	0,484	0,265	2,930	0,004		

Kaip galima pastebėti 7 lentelėje, pakoreguotas modelis yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,001$). Lentelėje taip pat galima matyti, jog informacinio teisingumo įvertis paaiškina tik 7% išorinės socialinės motyvacijos (R^2 koeficientas), Jei policijos pareigūnų informacinio teisingumo vertinimas aukštesnis 1 balu, prognozuojama išorinė (socialinė) motyvacija padidėtų 0,484 balo. Taigi, kadangi nustatyta nedidelė informacinio teisingumo reikšmė išorinei motyvacijai, bet neįrodyta skirstomojo teisingumo reikšmė, antroji hipotezės dalis gali būti patvirtinama tik iš dalies.

Apibendrinant, galima teigti, kad pirmoji hipotezė, kuri teigia, kad stipriau išreikštas policijos pareigūnų suvokiamas organizacinis teisingumas prognozuoja stipresnę darbo motyvaciją: stipriau išreikštas procedūrinis ir tarpasmeninis teisingumas prognozuoja stipresnę vidinę darbo motyvaciją, stipriau išreikštas skirstomasis ir informacinis teisingumas prognozuoja stipresnę išorinę darbo motyvaciją, pasitvirtino iš dalies. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad stipriau išreikštas policijos pareigūnų suvokiamas organizacinis teisingumas prognozuoja stipresnę motyvaciją dirbti. Stipriau išreikštas procedūrinis teisingumas prognozuoja stipresnę vidinę darbo motyvaciją, stipriau išreikštas informacinis teisingumas gali prognozuoti stipresnę išorinę darbo motyvaciją.

2.3.4. Policijos pareigūnų suvokiamo organizacinio teisingumo ir pasitenkinimo darbu sąsajos

Remiantis atlikta literatūros analize, buvo iškelta hipotezė, jog stipriau išreikštas policijos pareigūnų suvokiamas organizacinis teisingumas prognozuoja stipresnį pasitenkinimą darbu: stipriau išreikštas tarpasmeninis teisingumas prognozuoja stipresnį vidinį pasitenkinimą darbu, stipriau išreikštas informacinis ir skirstomasis teisingumas prognozuoja stipresnį išorinį pasitenkinimą darbu, tuo tarpu stipriau išreikštas procedūrinis

teisingumas prognozuoja stipresnį tiek vidinį, tiek išorinį pasitenkinimą darbu. Hipotezei patikrinti naudotas tiesinės regresinės analizės modelis.

Siekiant patikrinti hipotezę, ar stipriau išreikštas pareigūnų suvokiamas teisingumas prognozuojamą pasitenkinimu darbu, sudaryti du regresijos modeliai: vienas jų, skirtas prognozuoti vidiniam pasitenkinimui darbu, tuo tarpu kitas – išoriniam pasitenkinimui. Į pradinius regresijos modelius buvo įtraukti visi teisingumo skalės komponentai: procedūrinis, skirstomasis, tarpasmeninis ir informacinis teisingumas (žr. 9 priedo 40 ir 41 lentelės). Kadangi tikrinant šiuos modelius pastebėta, kad ne visi veiksniai juose yra reikšmingi, abu modeliai perskaičiuoti paliekant tik reikšmingus veiksnius ($p < 0,05$) (8-9 lentelės).

Pakoreguotas regresijos modelis (8 lentelė), kuris skirtas prognozuoti vidinį pasitenkinimą darbu, yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,001$). Šiame regresijos modelyje liko tik vienas reikšmingas veiksnys – procedūrinis teisingumas. Remiantis determinacijos koeficientu R^2 , procedūrinio teisingumo įvertis paaiškina 38,3 % vidinio pasitenkinimo darbu. Jei pareigūno procedūrinio teisingumo vertinimas aukštesnis 1 balu, prognozuojamas vidinis pasitenkinimas padidėtų 0,349 balo. Kadangi nustatyta tik procedūrinio teisingumo prognozė vidiniam pasitenkinimui darbu, antrosios hipotezės pirmoji dalis negali būti patvirtinta.

8 lentelė. Regresinės analizės rezultatai tikrinant modelį, kai vidinį pasitenkinimą prognozuoja procedūrinis teisingumas.

Priklausomas kintamasis	Nepriklausomi kintamieji	B	β	T	p	R^2	F statistika
Vidinis pasitenkinimas	Konstanta	2,746		20,050	<0,001	0,383	F=70,795, p<0,001
	Procedūrinis teisingumas	0,349	0,619	8,414	<0,001		

Pakoreguotas regresijos modelis, kuris leidžia prognozuoti išorinį pasitenkinimą darbu, yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,001$). Šiame modelyje (9 lentelė) palikti trys reikšmingi veiksniai: procedūrinis, skirstomasis ir informacinis teisingumas. Remiantis determinacijos koeficientu R^2 , šie teisingumo komponentai kartu paaiškina net 64,4% išorinio pasitenkinimo darbu. Jei pareigūno procedūrinio teisingumo vertinimas aukštesnis 1 balu, prognozuojamas išorinis pasitenkinimas padidėtų 0,236 balo. Padidinus skirstomojo teisingumo įvertį –

padidėtų 0,148 balo. Reikšmingiausias komponentas yra informacinis teisingumas. Jį padidinus vienu balu, išorinis pasitenkinimas taptų didesnis 0,314 balo. Taigi, gauti rezultatai rodo, jog antrosios hipotezės antroji dalis gali būti patvirtinta, kadangi nustatyta informacinio teisingumo prognozė išoriniam pasitenkinimui darbu.

9 lentelė. Regresinės analizės rezultatai tikrinant modelį, kai išorinį pasitenkinimą prognozuoja procedūrinis, skirstomasis ir informacinis teisingumas

Priklausomas kintamasis	Nepriklausomi kintamieji	B	β	t	p	R ²	F statistika
Išorinis pasitenkinimas	Konstanta	1,139		6,580	<0,001	0,644	F=67,439, p<0,001
	Procedūrinis teisingumas	0,236	0,294	2,917	0,004		
	Skirstomasis teisingumas	0,148	0,196	2,026	0,045		
	Informacinis teisingumas	0,314	0,407	5,245	<0,001		

Analizuojant trečiąją hipotezės dalį, jog stipriau išreikštas procedūrinis teisingumas prognozuoja stipresnį tiek vidinį, tiek išorinį pasitenkinimą darbu, iš 8, 9 lentelių galima pastebėti, jog didžiąją dalimi hipotezė yra patvirtinama, kadangi procedūrinis teisingumas statistiškai reikšmingai siejasi tiek su vidiniu, tiek su išoriniu pasitenkinimu darbu ($p < 0,001$), o skirstomasis teisingumas statistiškai reikšmingai susijęs su išoriniu pasitenkinimu darbu ($p < 0,001$).

Apibendrinant, antroji hipotezė, jog stipriau išreikštas policijos pareigūnų suvokiamas organizacinis teisingumas prognozuoja stipresnį pasitenkinimą darbu: stipriau išreikštas tarpasmeninis teisingumas prognozuoja stipresnį vidinį pasitenkinimą darbu, stipriau išreikštas informacinis ir skirstomasis teisingumas prognozuoja stipresnį išorinį pasitenkinimą darbu, tuo tarpu stipriau išreikštas procedūrinis teisingumas prognozuoja stipresnį tiek vidinį, tiek išorinį pasitenkinimą darbu, pasitvirtino iš dalies. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad stipriau išreikštas policijos pareigūnų suvokiamas organizacinis teisingumas prognozuoja stipresnį pasitenkinimą darbu. Stipriau išreikštas informacinis teisingumas prognozuoja stipresnį išorinį pasitenkinimą darbu, stipriau išreikštas procedūrinis teisingumas prognozuoja stipresnį tiek

vidinį, tiek išorinį pasitenkinimą darbu, o stipriau išreikštas skirstomasis teisingumas prognozuoja stipresnį išorinį pasitenkinimą darbu.

2.3.5. Policijos pareigūnų pasitenkinimo darbu ir darbo motyvacijos sąsajos

Remiantis atlikta literatūros analize buvo iškelta hipotezė, jog policijos pareigūnų bendrą pasitenkinimą darbu prognozuoja išorinė darbo motyvacija labiau nei vidinė darbo motyvacija. Hipotezei patikrinti naudotas tiesinės regresijos modelis.

Nustačius statistiškai reikšmingus policijos pareigūnų pasitenkinimo darbu skirtumus dirbančių vadovaujančio pobūdžio darbą ir nevadovaujančio pobūdžio darbą tiriamųjų grupėse, analizuojant pasitenkinimo darbu ir darbo motyvacijos sąsajas, skaičiavimai buvo atliekami atskirose darbo pobūdžio grupėse.

Siekiant patikrinti hipotezę, jog policijos pareigūnų pasitenkinimas darbu susijęs su jų išorine/vidine motyvacija, sudaryti du regresijos modeliai: vadovams ir kitiems specialistams. Į pradinius regresijos modelius buvo įtraukti visi penki skalės komponentai: išorinė (materiali) motyvacija, išorinė (socialinė) motyvacija, introjekcinis reguliavimas, identifikuotas reguliavimas ir vidinė motyvacija (žr. 10 priedo 42 ir 43 lenteles). Kadangi tikrinant šiuos modelius pastebėta, kad ne visi veiksniai jame yra reikšmingi, abu modeliai perskaičiuoti paliekant tik reikšmingus veiksnius ($p < 0,05$) (10-11 lentelės). Pakoreguotas regresijos modelis vadovams paaiškina 40,4 % duomenų sklaidos. Nevadovams skirtas modelis – 20,2%.

Kaip galima matyti 10 ir 11 lentelėse (nestandartizuoti B koeficientai), jei policijos pareigūnų motyvacijos vertinimas aukštesnis 1 balu, prognozuojamas jų vidinis pasitenkinimas darbu pakinta panašiai, beveik nepriklausomai nuo užimamų pareigų. Jei vidinės motyvacijos vertinimas aukštesnis 1 balu, jų pasitenkinimas darbu didėja 0,17 balo. Tačiau prognozuojant vadovų pasitenkinimą darbu pastebima, kad taip pat jį lemia ir išorinė (materiali) motyvacija. Padidinus policijos pareigūnų vadovų išorinės (materialios) motyvacijos įverčius, jų bendras pasitenkinimas darbu padidėtų 0,232 balo.

10 lentelė. Regresinės analizės rezultatai tikrinant modelį, kai vadovų pasitenkinimą darbu prognozuoja išorinė materiali motyvacija ir vidinė motyvacija.

Priklausomas kintamasis	Nepriklausomi kintamieji	B	β	t	p	R ²	F statistika
Bendras pasitenkinimas darbu	Konstanta	1,868		3,063	0,007	0,404	F=6,094, p=0,01
	Išorinė (materiali) motyvacija	0,232	0,511	2,797	0,012		
	Vidinė motyvacija	0,171	0,418	2,293	0,034		

11 lentelė. Regresinės analizės rezultatai tikrinant modelį, kai nevadovų pasitenkinimą darbu prognozuoja vidinė motyvacija.

Priklausomas kintamasis	Nepriklausomi kintamieji	B	β	T	p	R ²	F statistika
Bendras pasitenkinimas darbu	Konstanta	2,741		13,893	<0,001	0,202	F=23,525, p<0,001
	Vidinė motyvacija	0,170	0,449	4,850	<0,001		

Apibendrinant, trečią hipotezę, jog policijos pareigūnų pasitenkinimą darbu prognozuoja išorinė darbo motyvacija labiau nei vidinė darbo motyvacija, galima patvirtinti tik iš dalies. Tyrimo rezultatai parodė, kad tik vadovaujančias pareigas užimančių policijos pareigūnų pasitenkinimui darbu reikšmingesnė išorinė (materiali) motyvacija, nei vidinė motyvacija. Tuo tarpu nevadovaujančias pareigas užimantiems policijos pareigūnams sudarytame regresijos modelyje pasitenkinimą darbu reikšmingai veikia tik vidinės motyvacijos kintamasis.

2.3.6. Policijos pareigūnų suvokiamo organizacinio teisingumo, darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos

Remiantis atlikta literatūros analize buvo iškelta hipotezė, jog policijos pareigūnų darbo motyvacija veikia kaip mediatorius suvokiamo organizacinio teisingumo ir pasitenkinimo darbu ryšyje. Siekiant apjungti suvokiamą organizacinį teisingumą, darbo motyvaciją bei pasitenkinimą darbu į bendrą modelį, buvo atliekamas struktūrinis modeliavimas.

Analizuojamas modelis yra prisotintas, visi galimi ryšiai yra, taigi, modelis yra tiksliai identifikuojamas ir yra tinkamas duomenims (pagal modelį apskaičiuotos stebimų kintamųjų kovariacijos yra tiksliai lygios kintamųjų kovariacijoms, apskaičiuojamoms iš duomenų).

Į modelį buvo įtraukiamas bendras suvokiamo organizacinio teisingumo vertinimas, bendras pasitenkinimo darbu vertinimas bei darbo motyvacijos rūšys: amotyvacija, vidinė motyvacija, išorinė (socialinė) motyvacija, išorinė (materiali) motyvacija, introjekcinis reguliavimas, identifikuotas reguliavimas (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Struktūrinio lygčių modeliavimo rezultatai tikrinant suvokiamo organizacinio teisingumo, darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajas.

<i>Efektas</i>	<i>Koeficientas</i>	<i>95% pasikliautinis intervalas</i>		<i>Statistinis reikšmingumas</i>
		<i>Apatinė riba</i>	<i>Viršutinė riba</i>	
Tiesioginis teisingumo pasitenkinimui	0,459	0,371	0,554	p<0,01
Tiesioginis amotyvacijos pasitenkinimui	-0,024	-0,146	0,052	p>0,05
Tiesioginis vidinės motyvacijos pasitenkinimui	0,059	-0,036	0,138	p>0,01
Tiesioginis išorinės (socialinės) motyvacijos pasitenkinimui	0,002	-0,044	0,050	p>0,05
Tiesioginis išorinės (materialios) motyvacijos pasitenkinimui	-0,015	-0,080	0,040	p>0,05
Tiesioginis introjekcinio reguliavimo pasitenkinimui	0,007	-0,041	0,059	p>0,05
Tiesioginis identifikuoto reguliavimo pasitenkinimui	0,028	-0,074	0,117	p>0,05
Suminis netiesioginis	0,061	0,002	0,131	p<0,05
Suminis visas	0,520	0,423	0,617	p<0,01

Iš 12 lentelės galima pastebėti, jog pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai priklauso nuo suvokiamo organizacinio teisingumo ($p < 0,01$). Tai reiškia, kad egzistuoja tiesioginis organizacinio teisingumo efektas policijos pareigūnų pasitenkinimui darbu.

Lentelėje taip pat galima matyti, kad pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai nepriklauso nuo darbo motyvacijos bei ją sudarančių dimensijų: amotyvacijos ($p > 0,05$), išorinės (socialinės) motyvacijos ($p > 0,05$), išorinės (materialios) motyvacijos ($p > 0,05$), introjekcinio reguliavimo ($p > 0,05$), identifikuoto reguliavimo ($p > 0,05$), vidinės motyvacijos ($p > 0,01$).

Analizuojant netiesioginį suvokiamo organizacinio teisingumo efektą pasitenkinimui darbu per darbo motyvą nustatyta, kad efektas yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$). Taigi, galima matyti, jog darbo motyvacija veikia kaip mediatorius organizacinio teisingumo ir pasitenkinimo darbu ryšyje. Taigi, sąsaja tarp stipresnio organizacinio teisingumo ir stipresnio pasitenkinimo darbu atsiranda dėl stiprėjančios darbo motyvacijos.

Apibendrinant, ketvirtą hipotezę, jog policijos pareigūnų darbo motyvacija veikia kaip mediatorius suvokiamo organizacinio teisingumo ir pasitenkinimo darbu ryšyje, yra patvirtinama. Tyrimo rezultatai parodė, jog suvokiamas organizacinis teisingumas prognozuoja pasitenkinimą darbu per darbo motyvą.

2.4. Tyrimo rezultatų aptarimas

Pagrindinis šio tyrimo tikslas – nustatyti policijos pareigūnų suvokiamo organizacinio teisingumo, darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu ryšį. Tikslui pasiekti buvo atliktas empirinis kiekybinis tyrimas.

Pirmiausia, buvo analizuojami suvokiamo organizacinio teisingumo, darbo motyvacijos bei pasitenkinimo darbu reiškinų skirtumai atskirose sociodemografinėse (lyties, amžiaus, išsilavinimo, darbo stažo bei užimamų pareigų) grupėse. Tyrimo rezultatai parodė, jog suvokiamas organizacinis teisingumas statistiškai reikšmingai nesiskiria vyrų ir moterų grupėse. Mokslininkai (pvz., Pryce, 2018; Akbolat, et al., 2015; Al-Zu'bi, 2010; Dundar, Tabancali, 2012) taip pat nurodo, jog lytis nėra susijusi su suvokiamo organizacinio teisingumo vertinimu. Remiantis šio bei anksčiau atliktų tyrimų duomenimis, galima teigti, jog vyrai ir moterys vienodai vertina savo organizacijos teisingumą jų atžvilgiu.

Tyrimo rezultatai taip pat neatskleidė statistiškai reikšmingų amžiaus ir suvokiamo organizacinio teisingumo ryšių. Šiems rezultatams prieštarauja Al-Zu'bi (2010), Carr ir Maxwell (2017) nurodantys, kad amžius siejasi su organizacinio teisingumo suvokimu. Tuo tarpu Dundar ir Tabancali (2012), Pryce (2018) nurodo, jog teisingumo vertinimas nepriklauso nuo amžiaus. Skirtumų nepastebėta ir Lietuvos imtyje atliktuose tyrimuose (Medišauskaitė, 2011; Gradickienė, 2013) – tiek jaunesni, tiek vyresni darbuotojai organizacinį teisingumą suvokia vienodai.

Tyrimo metu gauti duomenys parodė, kad nėra statistiškai reikšmingų sąsajų tarp darbo stažo organizacijoje ir suvokiamo organizacinio teisingumo bei jo komponentų. Tai atspindi ir kiti atlikti tyrimai (Akbolat et al., 2015; Dundar, Tabancali, 2012). Taigi, nepriklausomai, ar policijos pareigūnai trumpą laiką, ar ilgą laiką dirba organizacijoje, jie organizacijos teisingumą suvokia vienodai.

Tyrimo rezultatai parodė, jog nėra statistiškai reikšmingų sąsajų tarp organizacinio teisingumo suvokimo ir įgyto išsilavinimo. Tai patvirtina Akbolat et al., (2015), Al-Zu'bi (2010) tyrimo rezultatus, jog ir aukštąjį išsilavinimą turintys, ir neturintys aukštojo išsilavinimo, organizacinį teisingumą vertina vienodai.

Statistiškai reikšmingai suvokiamas organizacinis teisingumas nėra susijęs ir su darbo pobūdžiu organizacijoje. Tiek vadovaujančias, tiek nevadovaujančias pareigas užimantys policijos pareigūnai vienodai vertina organizacijos teisingumą. Rezultatai stebina, kadangi aukštesnes pareigas galima sieti su didesniu autoritetu, kontrole, sprendimų priėmimu, vadovaujančio pobūdžio pareigas užimantys darbuotojai taip pat prisideda prie teisingumo organizacijoje kūrimo, todėl būtų tikimasi, kad šių žmonių vertinimas turėtų būti aukštesnis. Tai atspindi Medišauskaitės (2011) bei Gradickienės (2013) atlikti tyrimai, kuriuose išsiaiškinta, jog vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų teisingumo suvokimas yra stipresnis nei nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų. Gali būti, jog šiame darbe priešingi rezultatai galėjo būti gauti dėl mažos vadovaujamo pobūdžio darbą dirbančių policijos pareigūnų imties.

Šiame tyrime vertinant policijos pareigūnų darbo motyvacijos skirtumus lyties atžvilgiu nustatyta, kad išorinės motyvacijos grupei priklausantis introjekcinio reguliavimo kintamasis skiriasi lyčių grupėse. Moterims, labiau nei vyrams, būdingesnis introjekcinis reguliavimas. Tai reiškia, kad moterys yra labiau linkusios sau sukurti tam tikrą spaudimą

atlikti veiklą, nei vyrai. Tuo tarpu kitos išorinės motyvacijos dimensijų (išorinės (socialinės), išorinės (materialios), indentifikuoto reguliavimo), vidinės motyvacijos ir amotyvacijos skalių įverčiai vyrų ir moterų grupėse yra panašūs. Eak et al. (2013) iš dalies sutinka su šio tyrimo rezultatais. Mokslininkai pastebėjo, kad sąsajos tiek tarp vidinės, tiek tarp išorinės darbo motyvacijos ir lyties neegzistuoja – lytis negali būti veiksniu, turinčiu įtakos vidinei ar išorinei darbo motyvacijai.

Eak ir kolegos (2013) atrado skirtumus tarp darbuotojų amžiaus ir darbo motyvacijos rūšių. Autoriai nurodo, kad amžius gali paveikti darbo motyvacijos stiprumą. Jis turi įtakos tiek vidinei, tiek išorinei darbo motyvacijai. Maduka ir Okafor (2014) nustatė, jog jaunesni darbuotojai pasižymi stipresne išorine darbo motyvacija, nei vidine. O vyresni darbuotojai demonstruoja stipresnę vidinę darbo motyvaciją. Tuo tarpu šiame tyrime nebuvo rasta statistiškai reikšmingų ryšių tarp amžiaus ir vidinės darbo motyvacijos. Statistiškai reikšmingi ryšiai buvo nustatyti tik tarp policijos pareigūnų amžiaus ir išorinės darbo motyvacijos rūšies – introjekcino reguliavimo. Vyresni tiriamieji sau kuria mažiau spaudimo dirbti dėl kaltės, gėdos, nerimo, kuri galima patirti tinkamai neatlikus darbo, nei jaunesni tiriamieji. Manoma, jog skirtingi rezultatai gauti, pirmiausia dėl to, jog tyrimuose analizuojami skirtingas darbo funkcijas atliekantys darbuotojai.

Analizuojant skirtingą darbo stažą turinčių darbuotojų darbo motyvacijos ypatumus išsiaiškinta, kad policijos pareigūnų introjekcinis reguliavimas skiriasi darbo stažo grupėse. Ilgesnį laiką organizacijoje dirbantys tiriamieji susikuria mažiau spaudimo dirbti nei trumpiau organizacijoje dirbantys.

Darbo motyvacija skiriasi ir skirtingo išsilavinimo grupėse. Kuo aukštesnis išsilavinimas, tuo mažiau būdinga išorinė socialinė motyvacija. Tai reiškia, kad aukštesnį išsilavinimą turintys policijos pareigūnai yra mažiau motyvuoti dirbti, siekdami socialinių naudų, nei žemesnį išsilavinimą turintys. Manoma, jog turintys aukštesnį išsilavinimą asmenys galvoja, jog pats aukštesnio išsilavinimo turėjimas darbovietėje suteikia kitų žmonių (pvz., darbdavio) pagarbą, pripažinimą, todėl papildomos socialinio pobūdžio naudos iš darbo jiems nėra reikšmingos. Tuo tarpu žemesnį išsilavinimą turintieji, priešingai, neturi papildomos socialinių naudų suteikiančios motyvacijos, dėl šios priežasties jos semiasi iš darbo, siekdami gauti kitų pritarimą, palankumą, norėdami išvengti kritikos. Taip pat

galvojama, jog tendencija atsiranda, kadangi aukštesnį išsilavinimą turintys asmenys savimi labiau pasitiki ir dėl to jiems nėra svarbu, ką galvos kiti žmonės.

Vadovaujančio ir nevadovaujančio pobūdžio darbo imtyse nustatyti darbo motyvacijos skirtumai. Vadovaujančias pareigas užimančių policijos pareigūnų vidinė darbo motyvacija stipresnė nei užimančių nevadovaujančias pareigas. Vadovai labiau dirba dėl įdomumo, noro mėgautis atliekamu darbu, nei nevadovaujančias pareigas užimantys. Galvojama, jog ši tendencija pasireiškia, kadangi vadovai, būdami aukščiausiam hierarchijos lygmenyje, turi daugiau galimybių daryti įtaką priimamiems sprendimams, o tai skatina stipresnę mėgavimąsi darbo atlikimu. Taip pat galvojama, jog vadovaujančias pareigas organizacijoje užimantys policijos pareigūnai tikslus priima asmeniškiau ir stipriau suvokia kaip savus, o tai, kas yra asmeniškai svarbu, atrodo įdomiau, maloniau ir labiau įkvepia.

Šiame tyrime taip pat buvo analizuojamos sociodemografinės charakteristikos su policijos pareigūnų pasitenkinimu darbu. Pirmiausia, nustatyta, jog nėra statistiškai reikšmingų ryšių tarp pasitenkinimo darbu ir policijos pareigūnų amžiaus. Šie rezultatai prieštarauja Dundar ir Tabancali (2012), teigiantiems, kad pasitenkinimas darbu skiriasi priklausomai nuo darbuotojų amžiaus. Manoma, jog šie skirtumai atsiranda dėl skirtingos tiriamųjų imties, kadangi kituose tyrimuose (Allisey et al., 2014; Kula, Guler, 2014; Žuramskaitė, 2009), tiriant pareigūnus, rezultatai pagrindžia šiame darbe gautus duomenis, jog pasitenkinimas darbu nesiskiria nuo pareigūnų amžiaus. Tokie rezultatai rodo, jog skirtingo amžiaus policijos pareigūnų pasitenkinimas darbu nesiskiria.

Tyrimai demonstruoja, jog pasitenkinimas darbu skiriasi skirtingose išsilavinimo grupėse (Johnson, 2012; Gustainienė, Endriulaitienė, 2009). Šiame tyrime gauti priešingi rezultatai – ryšiai tarp pareigūnų išsilavinimo ir jų pasitenkinimo darbu nėra statistiškai reikšmingi. Šio darbo rezultatus pagrindžia Kula ir Guler (2014) tyrimas bei Žuramskaitės (2009) Lietuvoje atliktas tyrimas, kuriame nurodoma, jog išsilavinimas negali būti siejamas su pasitenkinimu darbu.

Tyrimuose autoriai gauna prieštarigus darbo stažo ir pasitenkinimo darbu sąsajų rezultatus. Johnson (2012) nustatė statistiškai reikšmingus darbo trukmės organizacijoje ir pasitenkinimo savo darbu ryšius. Tuo tarpu Dundar ir Tabancali (2012) tyrime nurodoma, jog pasitenkinimas savo darbu nepriklauso nuo darbo stažo. Šiame darbe analizės rezultatai

pademonstravo, kad pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai nesiskiria darbo stažo grupėse.

Organizacijoje užimamų pareigų ir pasitenkinimo darbu sąsajų rezultatai tyrimuose yra kontraversiški. Vieni mokslininkai teigia, kad pareigūnų laipsnis nėra statistiškai reikšmingai susijęs su paitenkinimo darbu lygiu (Kula, Guler, 2014; Allisey et al., 2014). Tuo tarpu kiti tyrimai pagrindžia šiame darbe gautus rezultatus, kad valdymo lygis statistiškai reikšmingai koreliuoja su pasitenkinimu savo darbu (Johnson, 2012, Žuramskaitė, 2009). Vadovaujančias pareigas užimančių policijos pareigūnų bendras pasitenkinimas darbu ir vidinis pasitenkinimas darbu yra stipresnis nei nevadovaujančių darbuotojų. Šiuos rezultatus pagrindžia Žuramskaitė (2009), teigianti, jog vadovaujančias pareigas užimančių pareigūnų pasitenkinimas darbu stipresnis nei nevadovaujančias pareigas užimančių.

Nemažai tyrimų sako, kad egzistuoja statistiškai reikšmingos sąsajos tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu ir lyties (Johnson, 2012; Žuramskaitė, 2009; Gustainienė, Endriulaitienė, 2009). Tačiau kituose tyrimuose teigiama, jog lytis statistiškai reikšmingai nekoreliuoja su pasitenkinimu savo darbu (Allisey et al., 2014; Kula, Guler, 2014; Dundar, Tabancali, 2012). Tokie patys rezultatai gauti ir šiame tyrime. Išanalizavus policijos pareigūnų pasitenkinimo darbu skirtumus vyrų ir moterų grupėse pastebėta, kad nėra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp policijos pareigūnų lyties ir jų pasitenkinimo savo darbu.

Nustačius policijos pareigūnų suvokiamo organizacinio teisingumo, darbo motyvacijos bei pasitenkinimo darbu skirtumus sociodemografinėse grupėse, sąsajos tarp reiškinių nagrinėtos atskirose grupėse. Tikrinant suvokiamo organizacinio teisingumo ir darbo motyvacijos sąsajas buvo nustatyta, jog teisingumas gali būti siejamas su darbuotojų motyvacija imantis darbinės veiklos. Šiame darbe gauti rezultatai sutampa su užsienyje atliktais tyrimų rezultatais (Kamran, Gholami, 2015; Ali, 2016; Çelik, Sarıtürk, 2012; Bradford et al., 2014). Nagrinėjant skirtingus suvokiamo organizacinio teisingumo ir darbo motyvacijos komponentus pastebima, jog procedūrinis teisingumas susijęs su vidine darbo motyvacija. Nors yra nuomonių, apskritai neigiančių procedūrinio teisingumo reikšmę darbo motyvacijai (Kalay, 2016), tačiau vis dėlto, dauguma tyrėjų pritaria šiame darbe gautiems rezultatams, jog procedūrinis teisingumas veikia vidinę darbo motyvaciją (Zapata-Phelan et al., 2009; Hannam, Narayan, 2015). Tai reiškia, kad policijos pareigūnams vertinant

organizacijos priimamus sprendimus kaip nuoseklius, etiškus, moralius, nešališkus, vidinis noras dirbti stiprėja.

Šiame darbe nustatyta, jog informacinis teisingumas susijęs su išorine darbo motyvacija. Policijos pareigūnams manant, kad jie yra svarbi organizacijos dalis, o organizacijoje priimami sprendimai yra sąžiningi, pagrįsti ir išsamiai paaiškinami, išorinė motyvacija dirbti stiprėja. Ali (2016) šiuos rezultatus patvirtina ir papildo nurodydamas, kad informacinis teisingumas neturi ryšio su vidine darbo motyvacija, ryšys egzistuoja tik su išorine darbo motyvacija.

Nustačius policijos pareigūnų suvokiamo organizacinio teisingumo bei jo dimensijų ryšius su darbo motyvacija, buvo analizuojamos sąsajos tarp teisingumo vertinimo ir pasitenkinimo darbu. Nustatyta, kad policijos pareigūnų suvokiamas organizacinis teisingumas gali būti siejamas su jų pasitenkinimu savo darbu. Šie rezultatai patvirtina ir lietuvių autorės Lazauskaitės-Zabielskės (2017), ir užsienio autorių keliamas prielaidas, jog darbuotojai, organizaciją vertinantys kaip teisingesnę, yra labiau patenkinti savo darbu (Mahboob, Khan, 2017; Kamran, Gholami, 2015; Myhill, Bradford, 2013; Dundar, Tabancali, 2012; Al-Zu'bi, 2010).

Procedūrinis teisingumas susijęs tiek su vidiniu pasitenkinimu, tiek ir su išoriniu pasitenkinimu darbu. Policijos pareigūnams organizacijos procedūras ir priimamus sprendimus vertinant kaip teisingus, stiprėja tiek išorinis, tiek vidinis pasitenkinimas darbu. Manoma, kad viešojo sektoriaus darbuotojams labai reikšmingos formalios taisyklės. Kai organizacija užtikrina, jog sprendimai, paremti šiomis taisyklėmis, yra priimami tiksliai, nešališkai, aiškiai, nuosekliai, darbuotojai yra tokia situacija patenkinti, nejaučia diskomforto ir natūraliai stiprėja pasitenkinimas pačiu darbu.

Tiesa, su šiais rezultatais tik iš dalies sutinka Akbolat ir kolegos (2015). Autoriai galvoja, kad teigiamą išorinį pasitenkinimą darbu galima prognozuoti iš procedūrinio teisingumo vertinimo, tačiau vidiniam pasitenkinimui darbu reikšmė yra neigiama.

Mokslininkai nurodo, jog tiek vidinį, tiek išorinį pasitenkinimą darbu galima prognozuoti atsižvelgiant į skirstomojo teisingumo dimensiją (Akbolat et al., 2015). Rezultatai negali būti vienareikšmiškai patvirtinami šio tyrimo rezultatais, kadangi nustatyta, jog skirstomasis teisingumas susijęs su policijos pareigūnų išoriniu pasitenkinimu darbu, tačiau negali būti siejamas su vidiniu pasitenkinimu. Sąžiningai paskirstomi išteklių yra gaunami iš

išorės – organizacijos (pvz., atlyginimas, priedai, paaukštinimas). Šie ištekliai ir yra išoriniai darbo kintamieji, kuriais darbuotojai yra labiau patenkinti. Tuo tarpu, kadangi vidinio pobūdžio aspektų organizacija paskirstyti neturi galimybės (pvz., santykių su kolegomis, pasiekimų), dėl šios priežasties negali egzistuoti pasitenkinimas vidiniais darbo aspektais.

Nustatyta, kad informacinis teisingumas susijęs su išoriniu pasitenkinimu darbu. Taigi, kai policijos pareigūnai informacijos pateikimą apie sprendimų priėmimo procesą ir sprendimų priėmimo proceso rezultatus vertina kaip sąžiningus, stiprėja iš išorės motyvuojamas noras dirbti. Išorinė motyvacija siejama su veiksniais, teikiamais iš išorės aplinkos (pvz., atlyginimas, mokymai, atsakomybė už darbą), o informacinis teisingumas taip pat gali būti apibrėžiamas išoriniais kintamaisiais (Colquitt et al., 2001).

Tikrinant pasitenkinimo darbu ir darbo motyvacijos sąsajas buvo nustatyta, kad darbo motyvacija susijusi su pasitenkinimu darbu darbo pobūdžio grupėse. Šiuos rezultatus patvirtina ir kitų mokslininkų atlikti tyrimai (Eak et al., 2013; Raza et al., 2015; Singh, Tiwari, 2011). Tiesa, teigiama, kad pasitenkinimą darbu veikia ir vidinė, ir išorinė motyvacija dirbti (Eak et al, 2013), tačiau šiame tyrime gauti prieštaringi rezultatai. Vadovaujančias pareigas užimančių policijos pareigūnų pasitenkinimą darbu prognozuoja materialaus pobūdžio išorinė motyvacija dirbti, o nevadovaujančias pareigas užimančių policijos pareigūnų pasitenkinimą darbu prognozuoja vidinė motyvacija. Manoma, kad taip yra, kadangi policijos pareigūnai, užimantys nevadovaujančias pareigas, jau pradėdami dirbti žino, jog gaus sąlyginai žemus atlyginimus. Tai reiškia, jog jie dirba dėl kitų priežasčių, pvz.: policininko darbas jiems įdomus, įtraukiantis, noripadėti žmonėms. Taigi, kai veikla atliekama dėl įdomumo, suinteresuotumo, atsiranda ir pasitenkinimas savo darbu. Tuo tarpu vadovų pasitenkinimas darbu atsiranda, kai jiems suteikiamas tam tikras finansinio pobūdžio atlygis (pvz., priedai, atlyginimas), kadangi vadovaujančių pareigų atlikimas policijos sistemoje reikalauja didelių pastangų: reikia ne tik efektyviai planuoti ir organizuoti darbus, tačiau būtina ir užtikrinti reikalingas medžiagas bei finansus darbų atlikimui. Šiuo atveju, policijoje finansiniai ištekliai nėra dideli, priešingai, jie yra stipriai apriboti, todėl vadovai turi dar daugiau kliūčių. Taigi, jiems reikia pasitelkti patirtį, profesines žinias ir asmenines savybes, o už tai nori gauti atitinkamą atlygį, kuris leidžia jausti pasitenkinimą atliekamam darbu.

Šiame tyrime taip pat buvo tikrinama, ar darbo motyvacija veikia kaip mediatorius suvokiamo organizacinio teisingumo ir pasitenkinimo darbu ryšyje. Sudarius bendrą

suvokiamo organizacinio teisingumo, pasitenkinimo darbu ir darbo motyvacijos modelį, rezultatai atskleidė, jog suvokiamas organizacinis teisingumas prognozuoja pasitenkinimą darbu per tarpinį kintamąjį – darbo motyvaciją. Organizaciją kaip teisingesnę suvokiantys policijos pareigūnai, yra stipriau motyvuoti dirbti ir patenkinti savo darbu. Šiems rezultatams neprieštarauja mokslininkai, teigiantys, kad darbuotojų teisingumo suvokimas gali sukelti darbuotojų motyvaciją, o ši, savo ruožtu, gali nulemti darbuotojų pasitenkinimą darbu (Tabvuma et al., 2015; Myhill, Bradford, 2013; Rani et al., 2012). Taip pat pritaria ir autoriai, darbo motyvaciją apibrėžiantys kaip tarpinį reiškinį tarp kitų kintamųjų (pvz., Taghipour, Dejbani, 2013; Zapata-Phelan et al., 2009; Dar et al., 2014).

Tyrimo ribotumai. Atliktas tyrimas turi keletą apribojimų, į kuriuos būtų tikslinga atsižvelgti atliekant panašaus pobūdžio tyrimus ateityje. Pirmiausia, palyginus maža tiriamųjų imtis bei specifinės darbuotojų grupės – policijos pareigūnų – tyrimas neleidžia rezultatų pritaikyti plačiai. Antra, atliktame tyrime skirtumai galėjo atsirasti dėl ženkliai besiskiriančio vadovaujančio ir nevadovaujančio pobūdžio darbą dirbančių tiriamųjų skaičiaus. Trečia, gali būti, jog tyrimo metu pasireiškė tiriamųjų socialinio patrauklumo išreikštumas, kuris šiame tyrime nebuvo matuotas. Tai reiškia, jog respondentai, atsakinėdami į klausimus, galėjo pateikti save bei organizaciją, kurioje dirba, kaip priimtinesnius visuomenei nei iš tikrųjų yra. Todėl, atliekant panašius tyrimus ateityje, verta įtraukti ir socialinio patrauklumo kintamąjį.

Apibendrinant, suvokiamo organizacinio teisingumo, darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu reiškiniai yra susiję, todėl juos analizuoti yra prasminga. Organizaciją kaip sąžiningą vertinantys policijos pareigūnai (pvz., galvoję, jog atlygis už darbą yra paskirstomas sąžiningai, informacija pranešama tiksliai ir teisingai, vadovas bendrauja atvirai ir pagarbiai), motyvuojami jiems tinkamomis skatinimo priemonėmis (pvz., esant pinigų poreikiui – suteikiamos finansinio pobūdžio premijos, siekiant save realizuoti – leidžiama savarankiškai pasirinkti būdus darbui atlikti), yra labiau patenkinti savo darbu, o tai reiškia, kad jie nori išlaikyti savo darbo vietą, jaučiasi pilnavertiškai, gali save realizuoti bei nori siekti organizacijos tikslų. Taigi, pagerinus organizacinio teisingumo, darbo motyvacijos rodiklius, bus sustiprinamas pasitenkinimo darbu rodikliai.

IŠVADOS

1. Stipriau išreikštas policijos pareigūnų suvokiamas organizacinis teisingumas prognozuoja stipresnę darbo motyvaciją:
 - 1.1. Stipriau išreikštas procedūrinis teisingumas prognozuoja stipresnę vidinę darbo motyvaciją.
 - 1.2. Stipriau išreikštas tarpasmeninis teisingumas neprognozuoja stipresnės vidinės darbo motyvacijos.
 - 1.3. Stipriau išreikštas skirstomasis teisingumas neprognozuoja stipresnės išorinės darbo motyvacijos.
 - 1.4. Stipriau išreikštas informacinis teisingumas prognozuoja stipresnę išorinę darbo motyvaciją.
2. Stipriau išreikštas policijos pareigūnų suvokiamas organizacinis teisingumas prognozuoja stipresnį pasitenkinimą darbu:
 - 2.1. Stipriau išreikštas tarpasmeninis teisingumas neprognozuoja stipresnio vidinio pasitenkinimo darbu.
 - 2.2. Stipriau išreikštas informacinis teisingumas prognozuoja stipresnį išorinį pasitenkinimą darbu.
 - 2.3. Stipriau išreikštas skirstomasis teisingumas prognozuoja stipresnį išorinį pasitenkinimą darbu.
 - 2.4. Stipriau išreikštas procedūrinis teisingumas prognozuoja stipresnį tiek vidinį, tiek išorinį pasitenkinimą darbu.
3. Policijos pareigūnų pasitenkinimą darbu prognozuoja tiek išorinė, tiek vidinė darbo motyvacija:
 - 3.1. Vadovaujančias pareigas užimančių policijos pareigūnų stipresnį pasitenkinimą darbu prognozuoja stipriau išreikšta išorinė (materiali) motyvacija, nei vidinė motyvacija;
 - 3.2. Nevadovaujančias pareigas užimančių policijos pareigūnų stipresnį pasitenkinimą darbu prognozuoja stipriau išreikšta vidinė motyvacija.
4. Policijos pareigūnų darbo motyvacija veikia kaip mediatorius suvokiamo organizacinio teisingumo ir pasitenkinimo darbu ryšyje.

REKOMENDACIJOS

Pasiūlymai ateities tyrimams. Siekiant nustatyti suvokiamo organizacinio teisingumo, darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu ryšius, siūloma atsižvelgti į sociodemografinius kintamuosius: pasitenkinimui darbu reikšmės turi užimamos pareigos, darbo motyvaciją veikia lytis, amžius, darbo stažas, išsilavinimas, užimamos pareigos. Taip pat, atsižvelgiant į šiame tyrime gautus duomenis struktūrinio modeliavimo metu, respondentų imtis laisvų parametrų skaičių viršija vos du kartus. Tai reiškia, kad imtis yra maža. Taigi, tolimesniems tyrimams siūloma į tyrimą įtraukti daugiau tiriamųjų.

Atsižvelgiant į faktą, jog koreliaciniai tyrimai nustato ryšius tarp reiškinių, tačiau neleidžia įvertinti priežastingumo, siūloma atlikti longitudinalinį tyrimą ir išsiaiškinti, priežasties-pasekmės ryšius tarp policijos pareigūnų suvokiamo organizacinio teisingumo, darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu. Be to, platesnį laiko tarpą trunkantis tyrimas ne tik leistų atskleisti organizacinio teisingumo, darbo motyvacijos ryšių priežastis iš šių veiksmų dinamiką pasitenkinimo darbu atžvilgiu, tačiau taip pat, remiantis rezultatais, suteiktų galimybę pritaikyti poveikio priemonės ir stebėti organizacinio teisingumo, darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu kitimo rodiklius.

Atliekant tolimesnius tyrimus organizacinio teisingumo, darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu tema, siūloma tyrimus atlikti įvairesnėse darbuotojų imtyse. Tokiu būdu būtų galima išsiaiškinti ir palyginti rezultatus tarp skirtingas darbo funkcijas atliekančių darbuotojų.

Atliekant tolimesnius panašaus pobūdžio tyrimus ateityje, siūloma įtraukti socialinio patrauklumo kintamąjį. Taip būtų galima išvengti respondentų savęs bei organizacijos, kurioje dirba, pateikimo priimtinesnius visuomenei nei iš tikrųjų yra.

Galiausiai, nors išsiaiškinta, jog organizacinio teisingumo bei darbo motyvacijos užtikrinimas teigiamai veikia pasitenkinimą darbu, tačiau nėra aišku, kaip tai veikia policijos pareigūnų darbo efektyvumą. Dėl šio priežasties manoma, jog įgyvendinant tolimesnius tyrimus ateityje, būtų tikslinga atlikti analizę įtraukiant ir darbo efektyvumo kintamąjį.

Pasiūlymai organizaciniam psichologams. Policijos komisariatuose dirbantiems psichologams siūloma rengti intervencines programas, orientuotas į policijos pareigūnų darbo motyvacijos stiprinimą bei organizuoti mokymus vadovams, orientuotas į organizacinio

teisingumo organizacijoje gerinimą, kadangi tai gali sustiprinti policijos pareigūnų pasitenkinimą savo darbu. Organizuojant intervencijas taip pat rekomenduojama atkreipti dėmesį į ryšius skirtingose pareigybių grupėse. Siekiant sustiprinti vadovaujančias pareigas užimančių policijos pareigūnų pasitenkinimą darbu, tikslinga orientuotis į materialaus pobūdžio motyvaciją ir skatinti darbo užmokesčiu, socialinėmis garantijomis, finansinio pobūdžio priedais, paaukštinimu, darbo sąlygomis, saugumu darbe. Tuo tarpu nevadovaujančių policijos pareigūnų pasitenkinimui darbu stiprinti tikslinga orientuotis į skatinimą vidinio pobūdžio motyvaciniais veiksniais, pvz.: atsakomybės už darbą suteikimu, galimybės dirbti savarankiškai suteikimu.

Pasiūlymai organizacijai. Organizuojant policijos pareigūnams skirtas poveikio priemones, rekomenduojama atkreipti dėmesį į suvokiamo organizacinio teisingumo, darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajas, kadangi šie konstruktai yra vienas su kitu susiję. Tikėtina, jog pagerinus suvokiamo organizacinio teisingumo ir darbo motyvacijos rodiklius, pareigūnai bus labiau patenkinti savo darbu. Nustatyta, kai policijos pareigūnai galvoja, jog su jais elgiamasi sąžiningai, tiki, jog rezultatai (pvz., darbo užmokestis, premijos) yra paskirstomos sąžiningai, kai vadovai demonstruoja pilietišką elgesį, kai organizacinės struktūros ir procedūros įgyvendinamos sąžiningai ir kartu motyvuojama darbuotojams reikšmingais veiksniais – pasitenkinimas darbu stiprėja. Taigi, pirmiausia, policijos organizacijoms siūloma organizuoti mokymus, orientuotus į vadovus, kuriuose būtų supažindinama apie sąžiningo elgesio su darbuotojais svarbą, reikšmę, naudą organizacijai bei darbuotojams. Taip pat mokymuose būtų mokoma tikslingo sąžiningo elgesio modelio darbuotojų atžvilgiu: pavyzdžiui, kaip užtikrinti nešališką elgesį, aiškiai priimti sprendimus, vadovauti etiškai, vertinti sąžiningai. Antra, taip pat tikslinga rengti mokymus vadovams, kuriuose būtų supažindinama su žmonių skirtingumu motyvavimo procese, su egzistuojančiais poreikiais, būdingais jų darbuotojams bei tinkamomis priemonėmis, kurias būtų galima pasitelkti, siekiant skatinti policijos pareigūnus. Trečia, policijos organizacijoms siūloma kiekybiniu (pvz., anketa) bei kokybiniu (pvz., interviu) tyrimais įvertinti organizacijos darbuotojus motyvuojančius poreikius ir sukurti skatinimų sistemą, atliepiančią šiuos poreikius.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Abdallah, A.B., Obeidat, B.Y., Aqqad, N.O., Al Janini, M.N.K., & Dahiyat, S.E. (2017) An Integrated Model of Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Structural Analysis in Jordan's Banking Sector. *Communications and Network*, 9, 28-53.
2. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
3. Adebayo, D. O. (2005). Perceived workplace fairness, transformational leadership and motivation in the Nigeria police: Implications for change. *International Journal of Police Science & Management*, 7(2), 110-122.
4. Akbolat, M., Isik, O., Yilmaz, A., & Akca, N. (2015). The Effect of Organizational Justice Perception on Job Satisfaction of Health Employees.
5. Ali, S. H. B. (2016). The Impact of Organizational Justice on Employee Intrinsic and Extrinsic Performance: A Case Study in Kota Kinabalu Polytechnic, Malaysia. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(11), 1-12.
6. Alkhadher, O., & Gadelrab, H. F. (2016). Organizational Justice Dimensions: Validation of an Arabic Measure. *International Journal of Selection and Assessment*, 24(4), 337-351.
7. Allisey, A. F., Noblet, A. J., Lamontagne, A. D., & Houdmont, J. (2014). Testing a model of officer intentions to quit: the mediating effects of job stress and job satisfaction. *Criminal justice and behavior*, 41(6), 751-771.
8. Al-Zu'bi, H. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102.
9. American Psychological Association. (2017). Ethical principles of psychologists and code of conduct. *American psychologist*, 57(12), 1060-1073.
10. Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: a test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491.

11. Aworemi, J. R., Abdul-Azeez, I. A., & Durowoju, S. T. (2011). An empirical study of the motivational factors of employees in Nigeria. *International journal of economics and finance*, 3(5), 227.
12. Azash, S. M., Kumar, M. S., & Safare, R. (2011). The motivational factors and job satisfaction: a study on selected public and private sector bank employees in Kadapa District, Andhra Pradesh. *Researchers World*, 2(4), 161.
13. Baba, A., & Ghazali, S. B. (2017). Influence of Organizational Justice on Motivaton of Pulic Sector Employees in Nigeria: an Empirical Investigation.
14. Baranauskiene, I., Dirzyte, A., & Valaikiene, A. (2010). Relation of psychosocial job factors to job satisfaction, quality of life, sense of harmony among officers of correctional institutions. *Socialiniai tyrimai. Social Research*, 1(18), 29-39.
15. Bies, R.J., & Moag, J.S. (1986) Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55.
16. Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (2001). The history of organizational justice: The founders speak. *Justice in the workplace: From theory to practice*, 2(1), 3-26.
17. BNS, (2017). Policijos reforma Lietuvoje – baigta. Aplankyta: 2017-11-14, <https://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/policijos-reforma-lietuvoje-baigta.d?id=75472517>.
18. Borovec, K., & Balgač, I. (2017). Contribution of internal communication in predicting job satisfaction among police officers. *Kriminologija & socijalna integracija: časopis za kriminologiju, penologiju i poremećaje u ponašanju*, 25(1), 17-33.
19. Bradford, B., & Quinton, P. (2014). Self-legitimacy, police culture and support for democratic policing in an English constabulary. *British journal of criminology*, 54(6), 1023-1046.
20. Bradford, B., Quinton, P., Myhill, A., & Porter, G. (2014). Why do ‘the law’ comply? Procedural justice, group identification and officer motivation in police organizations. *European Journal of Criminology*, 11(1), 110-131.
21. Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual review of psychology*, 53(1), 279-307.
22. Butkevičienė, E. (2011). *Apklausų duomenų analizė*. Aplankyta: 2018-03-17, <http://www.lidata.eu>.

23. Carr, J. D., & Maxwell, S. R. (2017). Police officers' perceptions of organizational justice and their trust in the public. *Police Practice and Research*, 1-15.
24. Çelik, M., & Sarıtürk, M. (2012). Organizational Justice and Motivation Relationship: The Case Of Adiyaman University. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl, 11(21)*, 353-382.
25. Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.
26. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.
27. Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199.
28. Cowandy, C. J. (2014). The Impact of Fair Performance Appraisal to Employee Motivation and Satisfaction towards Performance Appraisal—A Case of PT. XYZ. *iBuss Management*, 2(2).
29. Cowley, E., & Smith, S. (2014). Motivation and mission in the public sector: evidence from the World Values Survey. *Theory and decision*, 76(2), 241-263.
30. Cropanzano, R., Fortin, M., & Kirk, J. F. (2015). How do we know when we are treated fairly? Justice rules and fairness judgments. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 279-350). Emerald Group Publishing Limited.
31. Dar, A. T., Bashir, M., Ghazanfar, F., & Abrar, M. (2014). Mediating role of employee motivation in relationship to post-selection HRM practices and organizational performance. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 224.
32. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.
33. Delastri, N., & Pareke, F. J. (2011). The Role Of Work Motivation As Mediating Variable On The Relationship Between Leadership Styles And Job Satisfaction: Empirical Investigation At Regional District Office, Bengkulu Province. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 18(1).

34. Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Journal of Management and Socio-Economic*, 5(1), 53-59.
35. Dundar, T., & Tabancali, E. (2012). The relationship between organizational justice perceptions and job satisfaction levels. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 5777-5781.
36. Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2012). *Caring for and about Those who Serve: Work-life Conflict and Employee Well Being Within Canada's Police Departments*. Carleton University, Sprott School of Business.
37. Eak, B. B., Yin-Fah, B. C., Gharleghi, B., & Thiam, K. S. (2013). The effectiveness of intrinsic and extrinsic motivations: A study of Malaysian Amway company's direct sales forces. *International Journal of Business and Social Science*, 4(9).
38. Endriulaitienė, A., & Medišauskaitė, A. (2012). Teisingumas darbe ir socialinė identifikacija su grupe viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2012, nr. 64, p. 41-52.
39. Ercikti, S., Vito, G. F., Walsh, W. F., & Higgins, G. E. (2011). Major Determinants of Job Satisfaction Among Police Managers. *Southwest Journal of Criminal Justice*, 8(1).
40. Ferraro, T., Santos, N. R. D., Pais, L., & Moreira, J. M. (2017). Decent work and work motivation in lawyers: an empirical research. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 17(4), 192-200.
41. Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
42. Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., ... & Halvari, H. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196.
43. Garg, P., Rastogi, R., & Kataria, A. (2013). Promoting Citizenship Behaviors in Workplace: The Relevance of Organizational Justice and Psychological Well-being of Employees. *Jindal Journal of Business Research*, 2(2), 67-84.
44. Gelard, P., & Rezaei, S. (2016). The Relationship between Job Motivation, Compensation Satisfaction and Job Satisfaction in Employees of Tax Administration—A Case Study in Tehran. *Asian Social Science*, 12(2), 165.

45. Gradickienė, A. (2013). *Darbuotojų sociodemografinių veiksnių, suvokiamo organizacinio teisingumo, pasitenkinimo darbu ir organizacinio pilietiškumo sąsajos* (Doctoral dissertation, Vytautas Magnus University).
46. Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational behavior and human decision processes*, 54(1), 81-103.
47. Greenberg, J. (2011). Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace. *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 3, 271-327.
48. Gupta, M. S., & Charu, K. (2013). Analyzing work life balance and burnout as predictors of job satisfaction in IT industry of Gurgaon” A case study of IBM & WIPRO in 2008-10. *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, 2(12), 1-7.
49. Gustainienė, L., & Endriulaitienė, A. (2009). Job satisfaction and subjective health among sales managers. *Baltic Journal of Management*, 4(1), 51-65.
50. Hannam, K., & Narayan, A. (2015). Intrinsic motivation, organizational justice, and creativity. *Creativity Research Journal*, 27(2), 214-224.
51. Higgins, C., Duxbury, L., & Johnson, K. L. (2009). The impact of in-trinsic and extrinsic motivation on job choice in Gen-eration Y. In *New York: 4th Annual Siena College Student Conference in Business*.
52. Homberg, F., McCarthy, D., & Tabvuma, V. (2015). A meta-analysis of the relationship between public service motivation and job satisfaction. *Public Administration Review*, 75(5), 711-722.
53. Johnson, R. R. (2012). Police officer job satisfaction: A multidimensional analysis. *Police Quarterly*, 15(2), 157-176.
54. Kalay, F. (2016). The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(1), 1-20.
55. Kamran, A., & Gholami, A. (2015). Examine the relationship between organizational justice with job satisfaction and motivation and presenting some strategies to promote the sense of organizational justice in Refah bank in Kohgiluyeh and Byer-Ahmad. *Advances in Environmental Biology*, 346-353.
56. Katz, J. J. (1972). *Semantic theory*. New York: Harper and Row.

57. Kelman, H. C. (1961). Processes of opinion change. *Public opinion quarterly*, 25(1), 57-78.
58. Khalid, K., Salim, H. M., & Loke, S. P. (2011). The impact of rewards and motivation on job satisfaction in water utility industry. In *International Conference on Financial Management and Economics, IACSIT Press. Singapore* (pp. 35-41).
59. Kula, S., & Guler, A. (2014). Influence of supervisor support on job satisfaction levels: An evaluation of Turkish national police (TNP) officers in the Istanbul police department. *International Journal of Criminal Justice Sciences*, 9(2), 209.
60. Kumari, G., & Pandey, K. M. (2011). Job satisfaction in public sector and private sector: A comparison. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(3), 222.
61. Kusworo, Armanu, Rahayu, M., & Sumiati. (2015). Influence of Motivation, Organization Culture and working Environment with Organizational Commitment as Mediator to Educator Performance. *The International Journal of Social Science*, .35(1), 1-15.
62. Lambert, E. G., Qureshi, H., Klahm, C., Smith, B., & Frank, J. (2017). The effects of perceptions of organizational structure on job involvement, job satisfaction, and organizational commitment among Indian police officers. *International journal of offender therapy and comparative criminology*, 61(16), 1892-1911.
63. Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 485-516.
64. Lazauskaitė-Zabielskė, J. (2017). Organizacijos teisingumas: nuo atskirų sprendimų teisingumo iki teigiamų darbuotojo nuostatų. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2017, nr. 77, p. 81-99.
65. Lotfi, M. H., & Pour, M. S. (2013). The relationship between organizational justice and job satisfaction among the employees of Tehran Payame Noor University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93, 2073-2079.
66. Lunenburg, C. F. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-6.

67. Maduka, C. E., & Okafor, O. (2014). Effect of motivation on employee productivity: A study of manufacturing companies in Nnewi. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 2(7), 127-137.
68. Mahboob, F., & Khan, B. (2017) Organizational Justice and Its Impact on Job Satisfaction in Public Sector Universities of Peshawar. *Arabian Journal of Business and Management Review* 7(5), 1-7.
69. Mafini, C., & Dlodlo, N. (2014). The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 01-12.
70. Mafini, C., & Pooe, D. R. (2013). The relationship between employee satisfaction and organisational performance: Evidence from a South African government department. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(1), 00-00.
71. Manolescu, A., & Dorobanțu, M. R. (2012). Applications of the Motivation Theories in the Management of the Romanian Police. *EIRP Proceedings*, 7.
72. Marmaitė, J. (2014). *Vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinio įsipareigojimo, suvokiamo organizacinio teisingumo ir darbo stažo sąsajos* (Doctoral dissertation, Vytautas Magnus University).
73. Misiūnas, E. (2017). *Dėl vykdomos policijos reformos*. Vilnius: Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija.
74. Myhill, A., & Bradford, B. (2013). Overcoming cop culture? Organizational justice and police officers' attitudes toward the public. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 36(2), 338-356.
75. Mulhern, F., & Massey, J. (2013, February). Motivation and satisfaction among public sector employees. In *The Forum of Business Results Through People*, Northwestern University, available at: http://www.marketing.org/files/Employee%20Engagement%20for%20Public%20Sector_-wTrusteeList.pdf.
76. Naruševičius, V. (2017). *Darbuotojų suvokiamo organizacinio teisingumo, pasitikėjimo bei įsipareigojimo, nukreiptų į vadovą ir oranizaciją, sąsaja: meta-analizė*. (Doctoral dissertation, Vytautas Magnus University).

77. Nwidag, B. E., & Okwendi, S. J. (2015). A Quantitative Study of Correlates of Job Satisfaction Among Officers of Nigeria Police. *Journal of Social Sciences & Humanities Research, 1*(2), 1-8.
78. Quinn, R.P., & Staines, G.L. (1979) The 1977 Quality of Employment Survey. Institute for Social Research, University of Michigan, Ann Arbor.
79. Policijos departamentas (2017). *Įvykių suvestinė*. Aplankyta: 2018-02-19, <http://policija.lrv.lt/lt/>.
80. Pryce, D. K. (2018). Does procedural justice influence general satisfaction with police? A study from a hard-to-reach population of immigrants in the United States. *Journal of Crime and Justice, 41*(1), 31-48.
81. Račkauskas, V. (2017). *Policijos reforma tapo savireklama*. Aplankyta: 2017-11-14, <https://lietuvosdiena.lrytas.lt/aktualijos/2016/08/03/news/policijos-reforma-tapo-tik-savireklama-1208442/>.
82. Rani, R., Garg, P., & Rastogi, R. (2012). Organizational justice and psychological wellbeing of police employees: A relationship study. *International Journal of Advances in Management and Economics, 1*(5), 183-194.
83. Rashid, S., & Rashid, U. (2012). Work motivation differences between public and private sector. *American International Journal of Social Science, 1*(2), 24-33.
84. Raza, M. Y., Akhtar, M. W., Husnain, M., & Akhtar, M. S. (2015). The impact of intrinsic motivation on employee's job satisfaction. *Management and Organizational Studies, 2*(3), 80.
85. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology, 25*(1), 54-67.
86. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist, 55*(1), 68.
87. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). An overview of self-determination theory. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 3-33). Rochester, NY: University of Rochester Press.
88. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2008). Self-determination theory and the role of basic psychological needs in personality and the organization of behavior. In O. P. John, R.

- W. Robbins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of Personality: Theory and Research*(pp. 654-678). New York: The Guilford Press.
89. Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human resource management, 43*(4), 395-407.
 90. Shahzad, M., Fatima, S., Abdullah, F., Riaz, F., & Mehmood, S. (2015). Factors Effecting The Job Satisfaction on Punjab Police Personnel In District Sargodha. *Journal of Social Sciences, 1*(7), 264-267.
 91. Singh, S. K., & Tiwari, V. (2012). Relationship between motivation and job satisfaction of the white collar employees: a case study. *Management insight, 7*(2).
 92. Srivastava, U. R. (2015). Multiple Dimensions of Organizational Justice and Work-Related Outcomes among Health-Care Professionals. *American Journal of Industrial and Business Management, 5*(11), 666-685.
 93. Tabvuma, V., Georgellis, Y., & Lange, T. (2015). Orientation training and job satisfaction: A sector and gender analysis. *Human Resource Management, 54*(2), 303-321.
 94. Taghipour, A., & Dejban, R. (2013). Job performance: Mediate mechanism of work motivation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 84*, 1601-1605.
 95. Till, R. E., & Karren, R. (2011). Organizational justice perceptions and pay level satisfaction. *Journal of Managerial Psychology, 26*(1), 42-57.
 96. Titenytė–Mackonienė, A. (2005). Mokyklų vadovų ir mokytojų motyvavimo strategijos kaip mokinių vidinės mokymosi motyvacijos veiksniai. *Vilnius: VPU leidykla*.
 97. Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and social psychology review, 7*(4), 349-361.
 98. Tomaževič, N., Seljak, J., & Aristovnik, A. (2014). Factors influencing employee satisfaction in the police service: the case of Slovenia. *Personnel review, 43*(2), 209-227.
 99. Trang, I., Armanu, Sudiro, A., & Noemijati (2013). Organizational Commitment as Mediation Variable Influence of Work Motivation, Leadership Style and Learning Organization to the Employee Performance (Studies at PT. Pelabuhan Indonesia IV (Limited) Branch Bitung. *IQSR Journal of Business and Management, 7*(2), 12-25.

100. Vitkauskas, K. (2017). Efficiency of factors motivating professional activity: study of police officers' attitude.
101. Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*.
102. Zabulytė, A. (2016). *Bedarbių asmenybės bruožų ir motyvacijos dirbti sąsajos* (Bakalauro darbas, VDU).
103. Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Livingston, B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 93-105.
104. Žuramskaitė, J. (2009). *Pataisos įstaigų pareigūnų pasitenkinimo darbu ryšys su vidine darna ir sveikatos vertinimu* (Doctoral dissertation, Vytautas Magnus University).

PRIEDAI

PRIEDAS 1

Tardymo izoliatoriaus pareigūnų pasiskirstymas pagal sociodemografinius rodiklius.

13 lentelė. Tardymo izoliatoriaus pareigūnų pasiskirstymas pagal lytį, išsilavinimą, darbo stažą, pareigas.

<i>Sociodemografinis kintamasis</i>		<i>Tiriamųjų skaičius</i>	<i>Procentinė išraiška</i>
Lytis	Vyras	22	61,1%
	Moteris	14	38,9%
Išsilavinimas	Pradinis/pagrindinis	1	2,8%
	Vidurinis	2	5,6%
	Profesinis	19	52,8%
	Aukštesnysis	3	8,3%
	Aukštasis neuniversitetinis	3	8,3%
	Aukštasis universitetinis	8	22,2%
Darbo stažas	Iki 1 metų	3	8,3%
	1-5 metus	5	13,9%
	6-10 metų	5	13,9%
	11-20 metų	19	52,8%
	Daugiau nei 20 metų	4	11,1%
Pareigos	Vadovaujančios	4	11,1%
	Nevadovaujančios	32	88,9%

14 lentelė. Tardymo izoliatoriaus pareigūnų pasiskirstymas pagal amžių.

	N	Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Amžius	36	20	60	41,39	10,34

PRIEDAS 2

Tyrimo anketos ištrauka



Gerbiamas (-a) Respondente,

Esu Vytauto Didžiojo universiteto, Socialinių mokslų fakulteto, Organizacinės psichologijos magistro studijų II kurso studentė Agnė Zabulytė. Šiuo metu atlieku mokslinį tyrimą, kuriuo siekiu išsiaiškinti Jūsų savijautos organizacijoje ypatumus. Apklausa yra anoniminė, apibendrinti rezultatai bus panaudoti tik moksliniais tikslais rengiant magistro baigiamąjį darbą. Jūsų, Gerbiamas (-a) Respondente, nuomonė yra labai svarbi, todėl būsiu dėkinga už nuoširdžius ir atvirus atsakymus į žemiau pateiktus klausimus.

Prašome atidžiai perskaityti kiekvieną klausimą ir pažymėti Jums labiausiai tinkamą atsakymą varnele . **K**ur nurodyta, atsakymą įrašykite.

1. Jūsų lytis: Vyras Moteris

(...)

Prašome įvertinti kiekvieną teiginį 5 balų sistemoje ir nurodyti, kiek sutinkate ar nesutinkate su pateiktu teiginiu. Šalia kiekvieno teiginio apibraukite skaičių nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku). Kiekvienoje eilutėje pasirinkite ir pažymėkite tik vieną atsakymą.

<i>Įvertinkite kiekvieną teiginį:</i> <u>Dabartiniame darbe...</u>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neapsisprendęs(-usi)	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Aš galiu išreikšti savo nuomonę ir jausmus apie savo darbo įvertinimą, paaukštinimo, atlyginimo bei priedų skyrimą	1	2	3	4	5
2. Aš turiu įtakos savo darbo įvertinimo, paaukštinimo, atlyginimo bei priedų skyrimo rezultatams	1	2	3	4	5
3. Darbo įvertinimas, paaukštinimo, atlyginimo bei priedų skyrimas yra vykdomi nuosekliai	1	2	3	4	5
4. Darbo įvertinimas, paaukštinimo, atlyginimo bei priedų skyrimas yra nešališkas	1	2	3	4	5
5. Darbo įvertinimas, paaukštinimas, atlyginimas bei priedų skyrimas yra aiškiai pagrįstas	1	2	3	4	5
(...)					

Prašome įvertinti kiekvieną teiginį 7 balų sistemoje ir nurodyti, kiek sutinkate ar nesutinkate su pateiktu teiginiu. Šalia kiekvieno teiginio apibraukite skaičių nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 7 (visiškai sutinku). Kiekvienoje eilutėje pasirinkite ir pažymėkite tik vieną atsakymą.

<i>Įvertinkite kiekvieną teiginį, pratęsiant sakinį:</i> <u>Aš stengiuosi dirbti dabartiniame darbe:</u>	Visiškai nesutinku	Labai nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Šiek tiek sutinku	Labai sutinku	Visiškai sutinku
1. ... kad kiti mane labiau gerbtų (pvz., vadovas, kolegos, šeima)	1	2	3	4	5	6	7
2. ... kad gaučiau kitų žmonių pritarimą (pvz., vadovo, kolegų, šeimos)	1	2	3	4	5	6	7
3. ... kad išvengčiau kitų žmonių kritikos (pvz., vadovo, kolegų, šeimos)	1	2	3	4	5	6	7
4. ... kadangi kiti man suteiktų atlygį tik tada, jeigu aš įdėčiau pakankamai pastangų (pvz., vadovas)	1	2	3	4	5	6	7
5. ... kadangi kiti galėtų man pasiūlyti didesnę saugumą dėl darbo, jei dėčiau pakankamai pastangų į darbą (pvz., vadovas)	1	2	3	4	5	6	7
(...)							

Nuoširdžiai dėkojame už Jūsų atsakymus!

PRIEDAS 3

Leidimas naudoti suvokiamo organizacinio teisingumo skalę

Dear Agne,

Permission granted. Best,

Jason

To: colq@uga.edu

From: agne.zabulyte@vdu.lt

Sent: Pr 2018-01-22 21:47

Subject: Request

Dear Mr. Jason,

I am Agne Zabulyte, a master student of organizational psychology from Vytautas Magnus University, Lithuania. I am writing with a request for a permission to use The Perceived Organizational Justice questionnaire. I am interested in relationship between perceived organisational justice, work motivation and job satisfaction of police officers. I would be very grateful for a permission to use Perceived Organizational Justice scale for a research for my master thesis.

Looking forward to hearing from you,
Agne Zabulyte

PRIEDAS 4

Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika ir normališkumo testas

15 lentelė. Suvokiamo organizacinio teisingumo, Multidimensinės darbo motyvacijos, Pasitenkinimo darbu skalių aprašomoji statistika.

Skalės ir poskalių pavadinimai		N	Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Suvokiamo organizacinio teisingumo skalė	Procedūrinis teisingumas	152	1,00	5,00	3,06	0,94
	Skirstomasis teisingumas	152	1,00	5,00	3,13	1,00
	Tarpasmeninis teisingumas	152	1,00	5,00	4,06	0,98
	Informacinis teisingumas	152	1,00	5,00	3,59	0,98
	Bendras teisingumas	152	1,05	5,00	3,49	0,84
Multidimensinė darbo motyvacijos skalė	Išorinė (socialinė) motyvacija	152	1,00	7,00	3,92	1,76
	Išorinė (materiali) motyvacija	152	1,00	7,00	3,92	1,44
	Introjekcinis reguliavimas	152	1,00	7,00	4,51	1,68
	Identifikuotas reguliavimas	152	1,00	7,00	5,28	1,54
	Amotyvacija	152	1,00	7,00	2,04	1,43
	Vidinė motyvacija	152	1,00	7,00	5,21	1,62
Minesotos pasitenkinimo darbu skalė	Vidinis pasitenkinimas	152	1,25	5,00	3,73	0,62
	Išorinis pasitenkinimas	152	1,25	5,00	3,41	0,78
	Bendras pasitenkinimas	152	2,05	5,00	3,72	0,57

16 lentelė. Skirstinių normalumo tikrinimo rezultatai ir kintamųjų skirstinių asimetrijos ir eksceso koeficientai.

	Shapiro-Wilk			Asimetrijos koeficientas	Eksceso koeficientas
	Statistika	Laisvės laipsniai	P reikšmė		
Bendras teisingumas	0,968	152	0,001	-0,573	-0,010
Procedūrinis teisingumas	0,980	152	0,028	-0,256	-0,407
Paskirstymo teisingumas	0,952	152	<0,001	-0,194	-0,738
Tarpasmeninis teisingumas	0,853	152	<0,001	-1,172	0,966
Informacinis teisingumas	0,944	152	<0,001	-0,619	-0,166
Išorinė (socialinė) motyvacija	0,937	152	<0,001	-0,298	-0,867
Išorinė (materiali) motyvacija	0,975	152	0,007	-0,179	-0,322
Introjekcinis reguliavimas	0,947	152	<0,001	-0,490	-0,376
Identifikuotas reguliavimas	0,879	152	<0,001	-1,156	0,935
Amotyvacija	0,763	152	<0,001	1,463	1,500
Vidinė motyvacija	0,894	152	<0,001	-0,950	0,205
Bendras pasitenkinimas	0,965	152	0,001	-0,630	0,451
Vidinis pasitenkinimas	0,964	152	<0,001	-0,737	1,310
Išorinis pasitenkinimas	0,956	152	<0,001	-0,575	-0,254

PRIEDAS 5

Policijos pareigūnų ir kitoje statutinėje organizacijoje dirbančių pareigūnų grupių palyginimas

17 lentelė. Policijos pareigūnų ir kitoje statutinėje organizacijoje dirbančių pareigūnų grupių teisingumo vertinimo palyginimas.

	Grupė	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	P reikšmė
Procedūrinis teisingumas	Policijos pareigūnai	116	81,80	3,17	0,94	0,008
	Tardymo izoliatoriaus pareigūnai	36	59,42	2,72	0,84	
Skirstomasis teisingumas	Policijos pareigūnai	116	82,67	3,27	1,00	0,002
	Tardymo izoliatoriaus pareigūnai	36	56,61	2,66	0,87	
Tarpasmeninis teisingumas	Policijos pareigūnai	116	77,92	4,09	0,96	0,468
	Tardymo izoliatoriaus pareigūnai	36	71,93	3,94	1,04	
Informacinis teisingumas	Policijos pareigūnai	116	78,75	3,64	0,98	0,256
	Tardymo izoliatoriaus pareigūnai	36	69,26	3,43	0,99	
Bendras teisingumas	Policijos pareigūnai	116	81,66	3,49	0,84	0,009
	Tardymo izoliatoriaus pareigūnai	36	59,88	3,13	0,75	

18 lentelė. Policijos pareigūnų ir kitoje statutinėje organizacijoje dirbančių pareigūnų grupių darbo motyvacijos palyginimas.

	Grupė	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	P reikšmė
Išorinė (socialinė) motyvacija	Policijos pareigūnai	116	76,55	3,91	1,80	0,981
	Tardymo izoliatoriaus pareigūnai	36	76,35	3,96	1,66	
Išorinė (materiali) motyvacija	Policijos pareigūnai	116	78,68	3,98	1,47	0,272
	Tardymo izoliatoriaus pareigūnai	36	69,49	3,73	1,34	
Introjekcinis reguliavimas	Policijos pareigūnai	116	80,06	4,65	1,65	0,073
	Tardymo izoliatoriaus pareigūnai	36	65,03	4,04	1,69	
Identifikuotas reguliavimas	Policijos pareigūnai	116	85,30	5,57	1,40	<0,001
	Tardymo izoliatoriaus pareigūnai	36	48,15	4,36	1,62	
Amotyvacija	Policijos pareigūnai	116	71,23	1,90	1,41	0,005
	Tardymo izoliatoriaus pareigūnai	36	93,47	2,52	1,40	
Vidinė motyvacija	Policijos pareigūnai	116	85,67	5,55	1,46	<0,001
	Tardymo izoliatoriaus pareigūnai	36	46,94	4,14	1,65	

19 lentelė. Policijos pareigūnų ir kitoje statutinėje organizacijoje dirbančių pareigūnų grupių pasitenkinimo savo darbu palyginimas.

	Grupė	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	P reikšmė
Vidinis pasitenkinimas	Policijos pareigūnai	116	84,10	3,85	0,53	<0,001
	Tardymo izoliatoriaus pareigūnai	36	52,00	3,33	0,71	
Išorinis pasitenkinimas	Policijos pareigūnai	116	82,19	3,51	0,76	0,004
	Tardymo izoliatoriaus pareigūnai	36	58,17	3,08	0,79	
Bendras pasitenkinimas	Policijos pareigūnai	116	83,86	3,72	0,57	<0,001
	Tardymo izoliatoriaus pareigūnai	36	52,79	3,23	0,70	

PRIEDAS 6

Policijos pareigūnų suvokiamo organizacinio teisingumo ir jo dimensijų skirtumų palyginimas su sociodemografiniais rodikliais

20 lentelė. Vyrų ir moterų teisingumo vertinimo palyginimas.

	Lytis	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	P reikšmė
Procedūrinis teisingumas	Vyras	45	60,94	3,19	1,00	0,532
	Moteris	71	56,95	3,15	0,91	
Skirstomasis teisingumas	Vyras	45	61,97	3,32	1,09	0,372
	Moteris	71	56,30	3,25	0,95	
Tarpasmeninis teisingumas	Vyras	45	64,66	4,20	1,04	0,110
	Moteris	71	54,60	4,02	0,91	
Informacinis teisingumas	Vyras	45	65,23	3,75	1,07	0,084
	Moteris	71	54,23	3,57	0,92	
Bendras teisingumas	Vyras	45	63,16	3,56	0,92	0,235
	Moteris	71	55,55	3,45	0,78	

21 lentelė. Policijos pareigūnų amžiaus sąsajos su organizacinio teisingumo vertinimu (N=116).

		Amžius
Procedūrinis teisingumas	Koreliacijos koeficientas	-0,086
	P reikšmė	0,360
Skirstomasis teisingumas	Koreliacijos koeficientas	-0,070
	P reikšmė	0,458
Tarpasmeninis teisingumas	Koreliacijos koeficientas	-0,115
	P reikšmė	0,220
Informacinis teisingumas	Koreliacijos koeficientas	-0,099
	P reikšmė	0,291
Bendras teisingumas	Koreliacijos koeficientas	-0,100
	P reikšmė	0,287

22 lentelė. Policijos pareigūnų darbo stažo organizacijoje sąsajos su teisingumo vertinimu (N=116).

		Darbo stažas organizacijoje
Procedūrinis teisingumas	Koreliacijos koeficientas	-0,040
	P reikšmė	0,667
Skirstomasis teisingumas	Koreliacijos koeficientas	-0,018
	P reikšmė	0,848
Tarpasmeninis teisingumas	Koreliacijos koeficientas	-0,169
	P reikšmė	0,069
Informacinis teisingumas	Koreliacijos koeficientas	-0,107
	P reikšmė	0,253
Bendras teisingumas	Koreliacijos koeficientas	-0,084
	P reikšmė	0,370

23 lentelė. Policijos pareigūnų išsilavinimo sąsajos su teisingumo vertinimu (N=116).

		Išsilavinimas
Procedūrinis teisingumas	Koreliacijos koeficientas	-0,073
	P reikšmė	0,445
Skirstomasis teisingumas	Koreliacijos koeficientas	-0,102
	P reikšmė	0,284
Tarpasmeninis teisingumas	Koreliacijos koeficientas	-0,128
	P reikšmė	0,177
Informacinis teisingumas	Koreliacijos koeficientas	-0,139
	P reikšmė	0,143
Bendras teisingumas	Koreliacijos koeficientas	-0,122
	P reikšmė	0,197

24 lentelė. Vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas užimančių policijos pareigūnų teisingumo vertinimo palyginimas.

	Užimamos pareigos	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	P reikšmė
Procedūrinis teisingumas	Vadovaujančios	21	70,21	3,47	1,14	0,077
	Nevadovaujančios	95	55,91	3,10	0,89	
Skirstomasis teisingumas	Vadovaujančios	21	64,31	3,48	1,06	0,377
	Nevadovaujančios	95	57,22	3,23	0,99	
Tarpasmeninis teisingumas	Vadovaujančios	21	60,98	4,08	1,20	0,704
	Nevadovaujančios	95	57,95	4,09	0,91	
Informacinis teisingumas	Vadovaujančios	21	69,81	3,90	1,05	0,086
	Nevadovaujančios	95	56,00	3,59	0,96	
Bendras teisingumas	Vadovaujančios	21	68,98	3,70	1,02	0,114
	Nevadovaujančios	95	56,18	3,45	0,79	

PRIEDAS 7

Policijos pareigūnų pasitenkinimo darbu ir jo dimensijų skirtumų palyginimas su sociodemografiniais rodikliais

25 lentelė. Vyrų ir moterų pasitenkinimo savo darbu palyginimas.

	Lytis	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	P reikšmė
Vidinis pasitenkinimas	Vyras	45	65,03	3,96	0,55	0,095
	Moteris	71	54,36	3,78	0,51	
Išorinis pasitenkinimas	Vyras	45	65,43	3,62	0,85	0,076
	Moteris	71	54,11	3,45	0,69	
Bendras pasitenkinimas	Vyras	45	65,72	3,82	0,62	0,065
	Moteris	71	53,92	3,65	0,54	

26 lentelė. Policijos pareigūnų amžiaus sąsajos su pasitenkinimu savo darbu (N=116).

		Amžius
Vidinis pasitenkinimas	Koreliacijos koeficientas	-0,003
	P reikšmė	0,974
Išorinis pasitenkinimas	Koreliacijos koeficientas	-0,109
	P reikšmė	0,243
Bendras pasitenkinimas	Koreliacijos koeficientas	-0,057
	P reikšmė	0,544

27 lentelė. Policijos pareigūnų darbo stažo organizacijoje sąsajos su pasitenkinimu savo darbu (N=116).

		Darbo stažas organizacijoje
Vidinis pasitenkinimas	Koreliacijos koeficientas	0,037
	P reikšmė	0,695
Išorinis pasitenkinimas	Koreliacijos koeficientas	-0,058
	P reikšmė	0,536
Bendras pasitenkinimas	Koreliacijos koeficientas	-0,017
	P reikšmė	0,857

28 lentelė. Policijos pareigūnų išsilavinimo sąsajos su pasitenkinimu savo darbu (N=116).

		Išsilavinimas
Vidinis pasitenkinimas	Koreliacijos koeficientas	-0,023
	P reikšmė	0,806
Išorinis pasitenkinimas	Koreliacijos koeficientas	-0,098
	P reikšmė	0,303
Bendras pasitenkinimas	Koreliacijos koeficientas	-0,062
	P reikšmė	0,517

29 lentelė. Vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas užimančių pareigūnų pasitenkinimo savo darbu palyginimas.

	Užimamos pareigos	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	P reikšmė
Vidinis pasitenkinimas	Vadovaujančios	21	78,33	4,14	0,49	0,003
	Nevadovaujančios	95	54,12	3,79	0,52	
Išorinis pasitenkinimas	Vadovaujančios	21	67,64	3,64	0,95	0,168
	Nevadovaujančios	95	56,48	3,49	0,71	
Bendras pasitenkinimas	Vadovaujančios	21	75,29	3,94	0,64	0,011
	Nevadovaujančios	95	54,79	3,67	0,55	

30 lentelė. Vyrų ir moterų darbo motyvacijos palyginimas.

	Lytis	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	P reikšmė
Išorinė (socialinė) motyvacija	Vyras	45	58,53	3,89	1,84	0,993
	Moteris	71	58,48	3,92	1,78	
Išorinė (materiali) motyvacija	Vyras	45	56,11	3,86	1,43	0,541
	Moteris	71	60,01	4,06	1,50	
Introjekcinis reguliavimas	Vyras	45	50,09	4,25	1,73	0,032
	Moteris	71	63,83	4,90	1,56	
Identifikuotas reguliavimas	Vyras	45	59,18	5,50	1,54	0,861
	Moteris	71	58,07	5,61	1,32	
Amotyvacija	Vyras	45	63,62	2,23	1,71	0,156
	Moteris	71	55,25	1,69	1,14	
Vidinė motyvacija	Vyras	45	57,51	5,49	1,49	0,799
	Moteris	71	59,13	5,58	1,44	

31 lentelė. Policijos pareigūnų amžiaus sąsajos su darbo motyvacija (N=116).

		Amžius
Išorinė (socialinė) motyvacija	Koreliacijos koeficientas	-0,091
	P reikšmė	0,329
Išorinė (materiali) motyvacija	Koreliacijos koeficientas	-0,122
	P reikšmė	0,194
Introjekcinis reguliavimas	Koreliacijos koeficientas	-0,217
	P reikšmė	0,019
Identifikuotas reguliavimas	Koreliacijos koeficientas	-0,143
	P reikšmė	0,126
Amotyvacija	Koreliacijos koeficientas	0,037
	P reikšmė	0,690
Vidinė motyvacija	Koreliacijos koeficientas	-0,176
	P reikšmė	0,059

32 lentelė. Policijos pareigūnų darbo stažo organizacijoje sąsajos su darbo motyvacija

			Darbo stažas organizacijoje
Spearman's rho	Išorinė (socialinė) motyvacija	Koreliacijos koeficientas	-0,109
		P reikšmė	0,244
	Išorinė (materiali) motyvacija	Koreliacijos koeficientas	-0,167
		P reikšmė	0,073
	Introjekcinis reguliavimas	Koreliacijos koeficientas	-0,223
		P reikšmė	0,016
	Identifikuotas reguliavimas	Koreliacijos koeficientas	-0,042
		P reikšmė	0,653
	Amotyvacija	Koreliacijos koeficientas	0,000
		P reikšmė	0,997
	Vidinė motyvacija	Koreliacijos koeficientas	-0,159
		P reikšmė	0,088

33 lentelė. Policijos pareigūnų išsilavinimo sąsajos su darbo motyvacija (N=116).

		Išsilavinimas
Išorinė (socialinė) motyvacija	Koreliacijos koeficientas	-0,204
	P reikšmė	0,030
Išorinė (materiali) motyvacija	Koreliacijos koeficientas	-0,051
	P reikšmė	0,594
Introjekcinis reguliavimas	Koreliacijos koeficientas	-0,051
	P reikšmė	0,591
Identifikuotas reguliavimas	Koreliacijos koeficientas	0,031
	P reikšmė	0,741
Amotyvacija	Koreliacijos koeficientas	-0,163
	P reikšmė	0,084
Vidinė motyvacija	Koreliacijos koeficientas	0,116
	P reikšmė	0,221

34 lentelė. Vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas užimančių policijos pareigūnų darbo motyvacijos palyginimas.

	Užimamos pareigos	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	P reikšmė
Išorinė (socialinė) motyvacija	Vadovaujančios	21	58,67	3,98	1,50	0,980
	Nevadovaujančios	95	58,46	3,89	1,86	
Išorinė (materiali) motyvacija	Vadovaujančios	21	57,45	3,95	1,57	0,874
	Nevadovaujančios	95	58,73	3,99	1,46	
Introjekcinis reguliavimas	Vadovaujančios	21	63,33	4,88	1,62	0,466
	Nevadovaujančios	95	57,43	4,60	1,67	
Identifikuotas reguliavimas	Vadovaujančios	21	70,88	6,03	1,12	0,059
	Nevadovaujančios	95	55,76	5,46	1,45	
Amotyvacija	Vadovaujančios	21	53,83	1,87	1,71	0,445
	Nevadovaujančios	95	59,53	1,90	1,34	
Vidinė motyvacija	Vadovaujančios	21	73,10	6,02	1,41	0,026
	Nevadovaujančios	95	55,27	5,44	1,45	

PRIEDAS 8

35 lentelė. Regresinės analizės rezultatai tikrinant modelį, kai vidinę motyvaciją prognozuoja procedūrinis teisingumas ir tarpasmeninis teisingumas.

Priklausomas kintamasis	Nepriklausomi kintamieji	B	β	t	p	R ²	F statistika
Vidinė motyvacija	Konstanta	3,897		6,866	<0,001	0,168	F=11,435, p<0,001
	Procedūrinis teisingumas	0,701	0,454	4,414	<0,001		
	Tarpasmeninis teisingumas	-0,140	-0,092	-0,896	0,372		

36 lentelė. Regresinės analizės rezultatai tikrinant modelį, kai išorinę materialią motyvaciją prognozuoja skirstomasis ir informacinis teisingumas.

Priklausomas kintamasis	Nepriklausomi kintamieji	B	β	T	p	R ²	F statistika
Išorinė (materiali) motyvacija	Konstanta	3,439		6,250	0,000	0,025	F=1,441, p>0,05
	Skirstomasis teisingumas	-0,172	-0,117	-0,980	0,329		
	Informacinis teisingumas	0,304	0,203	1,694	0,093		

37 lentelė. Regresinės analizės rezultatai tikrinant modelį, kai introjekcinį reguliavimą prognozuoja skirstomasis ir informacinis teisingumas.

Priklausomas kintamasis	Nepriklausomi kintamieji	B	β	t	p	R ²	F statistika
Introjekcinis reguliavimas	Konstanta	3,722		6,018	0,000	0,023	F=1,341, p>0,05
	Skirstomasis teisingumas	-0,005	-0,003	-0,025	0,980		

38 lentelė. Regresinės analizės rezultatai tikrinant modelį, kai identifikuotą reguliavimą prognozuoja skirstomasis ir informacinis teisingumas.

Priklausomas kintamasis	Nepriklausomi kintamieji	B	β	t	p	R ²	F statistika
Identifikuotas reguliavimas	Konstanta	3,619		7,299	<0,001	0,129	F=8.355, p<0,001
	Skirstomasis teisingumas	0,276	0,197	1,740	0,085		
	Informacinis teisingumas	0,287	0,201	1,773	0,079		

39 lentelė. Regresinės analizės rezultatai tikrinant modelį, kai išorinę socialinę motyvaciją prognozuoja skirstomasis ir informacinis teisingumas.

Priklausomas kintamasis	Nepriklausomi kintamieji	B	β	T	p	R²	F statistika
Išorinė (socialinė) motyvacija	Konstanta	2,116		3,231	0,002	0,070	F=4,265, p<0,05
	Skirstomasis teisingumas	0,028	0,016	0,134	0,894		
	Informacinis teisingumas	0,466	0,255	2,180	0,031		

PRIEDAS 9

40 lentelė. Regresinės analizės rezultatai tikrinant modelį, kai vidinį pasitenkinimą prognozuoja procedūrinis, skirstomasis, tarpasmeninis ir informacinis teisingumas.

Priklausomas kintamasis	Nepriklausomi kintamieji	B	β	t	p	R²	F statistika
Vidinis pasitenkinimas	Konstanta	2,546		13,966	<0,001	0,40	F=18,523, p<0,001
	Procedūrinis teisingumas	0,281	0,499	3,742	<0,001		
	Skirstomasis teisingumas	0,013	0,025	0,190	0,850		
	Tarpasmeninis teisingumas	0,066	0,120	0,932	0,353		
	Informacinis teisingumas	0,027	0,051	0,342	0,733		

41 lentelė. Regresinės analizės rezultatai tikrinant modelį, kai išorinį pasitenkinimą prognozuoja procedūrinis, skirstomasis, tarpasmeninis ir informacinis teisingumas.

Priklausomas kintamasis	Nepriklausomi kintamieji	B	β	t	p	R²	F statistika
Išorinis pasitenkinimas	Konstanta	1,141		5,697	<0,001	0,644	F=50,127, p<0,001
	Procedūrinis teisingumas	0,237	0,294	2,863	0,005		
	Skirstomasis teisingumas	0,147	0,195	1,957	0,053		
	Tarpasmeninis teisingumas	-0,001	-0,002	-0,017	0,986		
	Informacinis teisingumas	0,315	0,409	3,586	0,001		

PRIEDAS 10

42 lentelė. Regresinės analizės rezultatai tikrinant modelį, kai vadovų pasitenkinimą darbu prognozuoja išorinė materiali motyvacija, išorinė socialinė motyvacija, introjekcinis reguliavimas, identifikuotas reguliavimas ir vidinė motyvacija.

Priklausomas kintamasis	Nepriklausomi kintamieji	B	β	t	p	R²	F statistika
Bendras pasitenkinimas darbu (vadovų)	Konstanta	1,702		1,806	0,091	0,406	F=2,054, p>0,05
	Išorinė materiali motyvacija	0,172	0,421	1,394	0,184		
	Išorinė socialinė motyvacija	0,015	0,034	0,105	0,917		
	Introjekcinis reguliavimas	-0,028	-0,071	-0,167	0,870		
	Identifikuotas reguliavimas	0,081	0,140	0,258	0,800		
	Vidinė motyvacija	0,192	0,422	1,009	0,329		

43 lentelė. Regresinės analizės rezultatai tikrinant modelį, kai nevadovų pasitenkinimą darbu prognozuoja išorinė materiali motyvacija, išorinė socialinė motyvacija, introjekcinis reguliavimas, identifikuotas reguliavimas ir vidinė motyvacija.

Priklausomas kintamasis	Nepriklausomi kintamieji	B	β	t	p	R²	F statistika
Bendras pasitenkinimas darbu (nevadovų)	Konstanta	2,683		11,444	<0,001	0,26	F=6,251, p<0,001
	Išorinė materiali motyvacija	-0,061	-0,161	-1,287	0,201		
	Išorinė socialinė motyvacija	0,047	0,160	1,409	0,162		
	Introjekcinis reguliavimas	-0,024	-0,074	-0,586	0,560		
	Identifikuotas reguliavimas	0,110	0,289	1,987	0,050		
	Vidinė motyvacija	0,102	0,269	2,126	0,036		