

Economics and management  
Ekonomika ir vadyba

ORGANIZACINIO PILIETIŠKUMO ĮTAKA PRODUKTYVIAM  
DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į ORGANIZACIJOS VEIKLAS

Vanesa KLIMAŠEVSKAJA\*, Laima JESEVIČIŪTĖ-UFARTIENĖ

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Vilnius, Lietuva*

Gauta 2021 m. lapkričio 1 d.; priimta 2021 m. lapkričio 15 d.

**Santrauka.** Nors organizacinio pilietiškumo sąvoką galime dažnai pastebėti mokslinėje literatūroje, tačiau pasigenda ma tyrimų, kurie atskleistų ryšį tarp organizacinio pilietiškumo, įsitraukimo bei motyvacijos. Dėl to straipsnyje keliamas tikslas – įvertinti organizacinio pilietiškumo įtaką produktyviam darbuotojų įsitraukimui į organizacijos veiklas. Tikslui pasiekti atlikta mokslinės literatūros analizė, iškeltos hipotezės dėl organizacinio pilietiškumo, motyvacijos ir darbuotojo įsitraukimo sąsajų. Joms patikrinti sudaryta anketinės apklausos metodika, kuri aprobuota empiriniu tyrimu. Tyrimo rezultatais patvirtintos 6 iš 8 hipotezių. Didžiausias priklausomybės ryšys buvo nustatytas tarp organizacinio pilietiškumo ir darbuotojų įsitraukimo bei organizacinio pilietiškumo ir darbuotojo elgesio, nukreipto į organizaciją.

**Reikšminiai žodžiai:** motyvacija, darbuotojų įsitraukimas, pilietiškumas, organizacinis pilietiškumas, nauda organizacijai.

## Įvadas

Tam, kad organizacija gyvuotų, darbuotojai turi atlikti savo numatytas pareigybes. Tačiau kyla klausimas, ar užtenka vien tik įvykdyti savo darbo pareigas, kad organizacija efektyviai gyvuotų. Iš dalies dėl to vis daugiau dėmesio skiriama organizaciniam pilietiškumui organizacijoje. Pasak Marinova et al. (2019), darbuotojų iniciatyvus elgesys atliekant papildomas veiklas, kurias iliustruoja organizacinis pilietiškumas, yra svarbus kelias į organizacijos sėkmę. „Kincentric“ tyrimo duomenimis (Zavadskė et al., 2020), 2019 m. darbuotojų įsitraukimas Lietuvoje siekė tik 58 proc., Europoje – 60 proc.

Žmonių, norinčių veikti „be pareigos pašaukimo“ ar „nueiti papildomą mylią“, reiškinys turi ilgą istoriją, nors *organizacinio pilietiškumo elgesio* terminas buvo sukurtas tik 1980 m. (Podsakoff et al., 2018). Mokslininkai (Smith et al., 1983; Podsakoff, 2000; LePine et al., 2016; Bolino et al., 2015; Gupta & Shaheen, 2017 ir kt.) organizacijos pilietiškumo sampratą analizuoja pastaruosius kelis dešimtmečius. Bolino et al. (2015) atskleidė, kad vadovai, spausdami darbuotojus elgtis pilietiškai, juos demotivuoja ir tai labai pakenkia bendrai organizacijos pilietiškumo vizijai. Darbuotojo neįvertinimas labai akivaizdžiai sumažina motyvaciją veikti papildomai įmonėje (Lin et al., 2018).

Mažas dėmesys ir skatinimas stipriai sumažina grįžtamąjį ryšį ir tai neigiamai paveikia organizacinio pilietiškumo elgesį. Ahmad ir Zafar (2018) nagrinėjo psichologinių sutarčių vykdymo poveikį organizaciniam pilietiškumui. Han et al. (2019) nustatė, kad atsakinga lyderystė gerina darbuotojo vidinę ir išorinę būseną, o tai savo ruožtu skatina organizacinį pilietiškumą.

Mokslinėje literatūroje (Gong et al., 2018; Han et al., 2019) analizuojant organizacinio pilietiškumo aspektus, apsirišojama bendrąja analize darbuotojo atžvilgiu ir neatsižvelgiama į kiekvieno darbuotojo asmenybės tipą ar vertybes. Augantis organizacinio pilietiškumo poreikis, jo skatinimas organizacijos viduje ir kylančios problemos šioje srityje, pagrindžia poreikį ieškoti, tobulinti, kurti naujus bei aiškiai identifikuoti esamus skatinimo būdus atsižvelgiant į veiksnius, tokius kaip lytis, rangas, amžius, išsilavinimas, vertybės (Ocampo et al., 2018).

Pasak LePine et al. (2016), organizacinis pilietiškumas paskatina organizacijos funkcionavimo efektyvumą, sukurdamas teigiamą socialinę ir psichologinę aplinką, kurioje klesti darbas. Visgi lieka neatsakytas klausimas – kas ir kaip motyvuotų darbuotojus elgtis pilietiškai organizacijos viduje? Siekiant įvertinti ryšį tarp organizacinio pilietiškumo ir efektyvaus įsitraukimo į organizacijos

\*Autorius susirašinėti. El. paštas [vaklimasev@gmail.com](mailto:vaklimasev@gmail.com)

veiklas, pasigendama mokslinių tyrimų, kuriuose būtų nagrinėjami pačių organizacijų veiksniai ir lūkesčiai. Aiškus organizacijos pilietiškumo sampratos suvokimas padėtų sukurti tinkamas sąlygas darbuotojų pilietiško elgesio skatinti. Motyvuoti darbuotojai labiau linkę prisidėti prie organizacijos gerovės, įsitraukti į organizacijos veiklas, siekti asmeninio pripažinimo ar įvertinimo įmonėje. Tai itin svarbu organizacijai, nes tokie darbuotojai sukuria didžiausią pridėtinę vertę. Dėl to darbe formuluojama **problema** – kokią įtaką organizacinis pilietiškumas daro produktyviam darbuotojų įsitraukimui ir organizacijos veiklas.

**Objektas** – organizacinio pilietiškumo įtaka darbuotojų produktyvumui.

**Tikslas** – įvertinti organizacinio pilietiškumo įtaką produktyviam darbuotojų įsitraukimui ir organizacijos veiklas.

**Metodai** – mokslinės literatūros analizė, sisteminimas, lyginamoji analizė, anketinė apklausa, duomenų analizės metodai: matematinės statistikos metodai (koreliacinė ir regresinė analizės).

## 1. Organizacinio pilietiškumo teorinė analizė

**Organizacinio pilietiškumo sąsajos su darbuotojų įsitraukimu ir motyvacija.** Mokslinėje literatūroje daug kalbama apie motyvaciją, įsitraukimą ir organizacinį pilietiškumą (Schunk & DiBenedetto, 2019; Eldor & Vigoda-Gadot, 2017; Zayas-Ortiz et al., 2015). Šie elementai įvardijami kaip labai reikšmingi aspektai, norint organizacijai pasiekti geriausių rezultatų. Siekiant atskleisti ryšį tarp šių elementų, darbe ieškoma sąsajos ir keliamos hipotezės.

**Darbuotojo įsitraukimo ir motyvacijos sąsaja.** Moksliniai tyrimai rodo, kad darbuotojo įsitraukimas priklauso nuo motyvacijos. Motyvacija turi didžiulę įtaką darbuotojų rezultatams organizacijoje (Dharma, 2018). Darbuotojo neįvertinimas, mažas atlygis, prasta socialinė atmosfera darbe labai akivaizdžiai sumažina motyvaciją veikti papildomai įmonėje (Lin et al., 2018). Tai reiškia, kad nemotyvuoti darbuotojai nėra linkę įsitraukti į organizacijos veiklas, dėti papildomų pastangų dėl jos gerovės. Motyvacijai matuoti tyrime bus naudojama matavimo priemonė, sudaryta pagal autorių Rožman et al. (2017) ir Shahzadi et al. (2014) skales. Motyvacijos skalė apibrėžia 5 poreikius: pagarbos, savirealizacijos, fiziologinius, saugumo ir socialinius. Tuo remiantis formuluojama pirmoji hipotezė:

*H<sub>1</sub>. Egzistuoja teigiamas ryšys tarp darbuotojo įsitraukimo ir motyvacijos*

**Motyvacijos ir įsitraukimo sąsaja su demografiniu charakteristikos rodikliu (amžiumi).** Motyvacija ir įsitraukimas – svarbus organizacijos darbuotojų aspektas. Konkurencinis šiuolaikinių organizacijų pranašumas labiau priklauso ne nuo technologijų ar materialinių išteklių, o nuo darbuotojų, kurie yra kompetentingi, energingi, įsitraukę į darbą ir pasirengę jį investuoti žinias, įgūdžius, patirtį (Žukauskaitė et al., 2019). Metams bėgant, žmonės pradeda siaurinti savo aktualumą, rūpesčius, smalsumą,

susikaupimą ir sąmoningumą (Vint, 2006), todėl svarbu išsiaiškinti amžiaus daromą įtaką motyvacijai ir įsitraukimo dydžiui. Yra manoma, kad motyvacijos ir įsitraukimo dydis priklauso nuo darbuotojo amžiaus grupės (Rožman et al., 2017), tačiau tikslų aprašytų sąsajų tarp šių aspektų mokslinėje literatūroje pasigendama. Straipsnyje siekiama nustatyti teigiamą arba neigiamą šių dviejų veiksnių įtaką demografiniam charakteristikos rodikliui. Taip pat neatmetama galimybė, kad šis amžiaus rodiklis neturės jokios įtakos pasirinktiems veiksniams. Norint patikrinti šiuos spėjimus, buvo iškeltos dvi hipotezės:

*H<sub>2</sub>. Egzistuoja teigiamas ryšys tarp motyvacijos ir demografinio charakteristikos rodiklio (amžiaus)*

*H<sub>3</sub>. Egzistuoja teigiamas ryšys tarp įsitraukimo ir demografinio charakteristikos rodiklio (amžiaus)*

Tyrimo darbuotojų amžius suskirstytas į grupes remiantis Han et al. (2019) mokslinio tyrimo praktika. Darbuotojų amžius matuojamas: 20 metų ar jaunesni, 25–29 metų, 30–39 metų, 40–49 metų, 50 metų ir vyresni. Pasirinktos amžiaus grupės atskleis skirtumus tarp darbuotojų, kurie po mokyklos ar studijų pradėjo dirbti, darbuotojų, kurie dirba jau kurį laiką, bei darbuotojų, kurie turi nemažą darbo stažą.

### **Organizacinio pilietiškumo ir įsitraukimo sąsaja.**

Atliekant mokslinės literatūros analizę, galima rasti tyrimų, kurie atskleidžia teigiamą ryšį tarp įsitraukimo bei organizacinio pilietiškumo (Lavy & Littman-Ovadia, 2017; Guest, 2014). Cook (2008) atskleidžia, kad įsitraukimas yra apie tai, ką darbuotojai racionaliai galvoja apie savo darbdavius, ką jaučia apie juos, jų emocinį ryšį, taip pat tai, ką jie daro ir sako dėl savo bendradarbių ir savo klientų, ką jie daro dėl savo organizacijos. Sahoo ir Mohanty (2019) ištyrė, kad darbuotojų įsitraukimas traktuojamas kaip organizacinio pilietiškumo elgesio prognozuotojas, kuris atskleidžia papildomo vaidmens elgesį. Tam, kad darbuotojas būtų laikomas pilietišku organizacijoje, neužtenka tik fiziškai prisidėti prie organizacijos veiklų. Todėl baigiamajame darbe įsitraukimas yra išskaidytas į tris pagrindines dedamąsias: fizinis, emocinis ir pažintinis įsitraukimas. Priemonė, kuri padės atskleisti, ar darbuotojas yra įsitraukęs, yra, anot Črnjar et al. (2020), sukurta skalė. Ji padės atskleisti, ar darbuotojas yra įsitraukęs visais nurodytais būdais, ar tik dalimi iš jų. Formuluojama tyrimo hipotezė:

*H<sub>4</sub>. Egzistuoja teigiamas ryšys tarp organizacinio pilietiškumo ir darbuotojų įsitraukimo*

**Organizacinio pilietiškumo ir elgesio, nukreipto į asmenį, bei elgesio, nukreipto į organizaciją, sąsajos.** Pasak Klotz et al. (2018), pilietiškasis darbuotojas turi turėti 5 pagrindines dimensijas, kurios suskirstytos į elgesį, nukreiptą į asmenį (altruizmas ir pagarbumas), bei elgesį, nukreiptą į organizaciją (pilietinės vertybės, sąžiningumas ir kilnumas). Autorius mini, kad toks darbuotojas bus laikomas geru organizacijos piliečiu, kuris galės pasiekti aukštų rezultatų. Pasak Bukhari (2009), elgesys, nukreiptas į asmenį, yra pagrindinis organizacinio pilietiškumo aspektas. Tarkime, altruizmas ar pagalba kolegoms padaro darbo sistemą efektyvesnę, nes vienas darbuotojas

gali išnaudoti savo laisvą laiką, kad padėtų kitam atlikti skubesnę užduotį. Bukhari (2009) tyrimo metu atskleidė ir teigiamą ryšį tarp organizacinio pilietiškumo ir elgesio, nukreipto į organizaciją. Vienas iš elgesio aspektų yra sąžiningumas, kuris laikomas diskreciniu elgesiu, viršijančiu pagrindinius darbo reikalavimus, laikantis darbo taisyklių, lankomumo ir darbo atlikimo. Kitaip tariant, tai sąžiningas organizacijos taisyklių ir procedūrų laikymasis, net tada, kai tavęs nieks neprižiūri.

Organizacinis pilietiškumas laikomas palyginti nauju tiriamuoju objektu ir tapo vienu didžiausių tiriamų objektų literatūroje (Ocampo et al., 2018). Ocampo et al. (2018) tyrimas atskleidė teigiamą ryšį tarp darbuotojų elgesio ir organizacinio pilietiškumo. Organizaciniam pilietiškumui įvertinti darbe bus naudojama skalė, kuri sudaryta pagal Bagdžiūnienė et al. (2013) ir Bukhari (2009). Tam, kad patvirtintume literatūroje randamus tyrimo rezultatus apie sąsajų buvimą, keliamos šios dvi hipotezės:

*H<sub>5</sub>. Egzistuoja teigiamas ryšys tarp organizacinio pilietiškumo ir darbuotojo elgesio, nukreipto į asmenį*

*H<sub>6</sub>. Egzistuoja teigiamas ryšys tarp organizacinio pilietiškumo ir darbuotojo elgesio, nukreipto į organizaciją*

**Įsitraukimo ir organizacinio pilietiškumo elgesio, nukreipto į asmenį ir organizaciją, sąsaja.** Kalbant apie organizacinį pilietiškumą, mintys krypta į darbuotojo įsitraukimą. Pasak Williams ir Anderson (1991), organizacinio pilietiškumo elgesys nėra nukreiptas tik į vieną objektą. Autorius darbuotojo elgesį suskirsto dvejopai: pirma, elgesys, nukreiptas į individą, kuris teikia naudą žmogui bei netiesiogiai organizacijai, padėdamas darbuotojams, kai kyla tam tikrų sunkumų (pvz., neaiškios užduotys, kompetencijų stygius ar didelis darbo krūvis); antra, elgesys, nukreiptas į organizaciją, kuris atneša naudos būtent organizacijai, laikydamasis taisyklių, aktyviai dalyvaudamas organizacijos veiklose ir pan. Lavy ir Littman-Ovadia (2017) aprašo teigiamą ryšį tarp organizacinio pilietiškumo ir įsitraukimo, tačiau, analizuojant mokslinę literatūrą, pasigendama tyrimų, kurie atskleistų sąsajas tarp įsitraukimo ir pirmiau įvardytų elgesio tipų. Norint patikrinti esamą priklausomybę tarp organizacinio pilietiškumo elgesio, nukreipto į asmenį, ir organizacinio pilietiškumo elgesio, nukreipto į organizaciją, ir įsitraukimo, iškeltos šios dvi tyrimo hipotezės:

*H<sub>7</sub>. Egzistuoja teigiamas ryšys tarp organizacinio pilietiškumo elgesio, nukreipto į asmenį, ir įsitraukimo*

*H<sub>8</sub>. Egzistuoja teigiamas ryšys tarp organizacinio pilietiškumo elgesio, nukreipto į organizaciją, ir įsitraukimo.*

## 2. Tyrimo metodika

Tyrimo nagrinėjamas ryšys tarp motyvacijos, įsitraukimo ir organizacinio pilietiškumo. Tyrimui atlikti buvo taikomas anketinės apklausos metodas. Jis leidžia statistiškai įvertinti atsakymų patikimumą ir analizuojamų reikšmių sąsajas. Nagrinėjant mokslinę literatūrą pastebima, kad kai kurie autoriai (Črnjar et al., 2020; Laurys, 2019; Kosaka & Sato, 2020), analizuodami sąsajas tarp elementų, taiko

būtent anketinės apklausos metodą. Apklausa buvo vykdoma pateikus anoniminę apklausos anketą, kuri sudaryta remiantis moksliniais tyrimais, patvirtintomis matavimo priemonėmis. Klausimynas sudarytas pagal adaptuotas skales:

- Motyvavimas tirtas remiantis Alajmi ir Alasousi (2019) skalėmis iš 28 klausimų, pvz., vadovybė skiria pakankamai dėmesio darbinei aplinkai, darbovietė skatina mane formuoti gerus santykius tarp manęs ir bendradarbių.
- Pilietiškumas tirtas remiantis Bagdžiūnienė et al. (2013) ir Bukhari (2009) iš 16 klausimų, pvz., laikausi organizacijoje nustatytų taisyklių, net jei nieks to netikrina, dažnai planuoju savo darbo laiką atsižvelgdamas į kolegų poreikius, su kuriais kartu atlieku bendrą veiklą.
- Darbuotojų įsitraukimas tirtas remiantis Črnjar et al. (2020) ir Kosaka ir Sato (2020) iš 13 klausimų, pvz., darbe visą savo dėmesį skiriu darbui, man rūpi įmonės, kurioje dirbu, ateitis.

Skalė yra sudaryta iš trijų dimensijų ir suskirstyta į kriterijus. Kiekvienam kriterijui buvo pateikiama bent po tris klausimus, atskleidžiančius jų pobūdį. Sudarytam klausimynui aprobuoti pasirinkta apklausti UAB „Essmedi“ darbuotojus, kurie yra neatsiejama organizacijos dalis.

Tyrimo duomenų patikimumui ir jų tikslumui apskaičiuoti tikrinamas imties reprezentatyvumas, remiantis „Raosoft“ skaičiuokle (Raosoft, 2004). Taikant 5 proc. paklaidą, 95 proc., 50 proc. atsakymų pasiskirstymą ir 15 respondentų populiaciją, tyrimo būtinoji imtis yra 15. Iš viso 2021 m. birželio 1–7 d. apklausta iš 15 dirbančių asmenų 15 respondentų. Pasiiektas būtinas tyrimo imties skaičius.

Tyrimo rezultatams analizuoti pasirinkta SPSS statistinė programa, kuri padėjo pritaikyti matematinius metodus – koreliacinę ir regresinę analizes.

## 3. Tyrimo rezultatai

### 3.1. Duomenų patikimumas

Kintamųjų nuoseklumui ir stabilumui matuoti naudojamas patikimumo testas (Osman et al., 2015). Patikimumo analizė leidžia ištirti matavimo skalių ir tyrimo elementų savybes. Cronbacho alfa koeficientas svyruoja nuo 0 iki 1. Kuo arčiau 1 jis yra, tuo nuoseklesni bus elementai (ir atvirkščiai) (1 lentelė). Cronbacho alfa patikimumo statistika rodo gautus rezultatus, kad visų kintamųjų Cronbacho alfa vertės yra didesnės nei 0,9, o tai rodo, kad elementai labai gerai atspindi kintamuosius (1 lentelė).

1 lentelė. Cronbacho alfa patikimumo statistika  
Table 1. Cronbach's alpha reliability statistics

Skalė	Elementai	Cronbacho alfa
Motyvacija	28	0,902
Įsitraukimas	12	0,921
Organizacinis pilietiškumas	16	0,905

### 3.2. Koreliacijos analizė

Pearsono koreliacijos analizė naudojama ryšiui tarp bent dviejų kintamųjų nustatyti. Pearsono koreliacijos koeficientų statistikos lentelėje skaičiai rodo, kad ryšys egzistuoja tarp tiriamųjų kintamųjų (2 lentelė).

2 lentelė. Pearsono koreliacijos koeficientų statistika  
Table 2. Pearson's correlation coefficient statistics

Hipotezė	Pearsono koreliacijos koeficientas	Koreliacijos reikšmingumas
H1	0,469*	0,011
H2	-0,183	0,515
H3	-0,482	0,069
H4	0,856**	<0,001
H5	0,806**	<0,001
H6	0,910**	<0,001
H7	0,637*	0,011
H8	0,816**	<0,001

Pastaba: \*Koreliacijos reikšmingumas 0,05; \*\*Koreliacijos reikšmingumas 0,01.

Pirmosios hipotezės H1 kintamųjų rezultatai rodo, kad egzistuoja silpnas ryšys 0,469. Analizuojant H2 ir H3 hipotezių rodiklius, matyti, kad neegzistuoja ryšio tarp kintamųjų, o koreliacija yra nereikšminga. Tačiau analizuojant H4–H8 ryšius, matyti, kad egzistuoja tvirtas ryšis tarp kintamųjų. H4 kintamųjų ryšys yra tvirtas – 0,856, pana-

šius skaičius galima matyti tarp H5 kintamųjų – 0,806. Stiprus ryšys egzistuoja ir tarp H6 kintamųjų, koreliacijos koeficientas siekia net 0,910. Kiek silpnesnis, bet vidutiniškas ryšys egzistuoja tarp H7 kintamųjų, koeficientas siekia 0,637. H8 kintamųjų rezultatai rodo, kad egzistuoja tvirtas ryšys – 0,816. Egzistuojantis ryšys tarp kintamųjų leidžia atlikti tolesnę regresinės analizės tyrimą, atskleidžiantį priklausomybės dydį tarp atsitiktinių dydžių.

### 3.3. Regresinė analizė

Toliau pateikiami gauti rezultatai, atlikus regresinę analizę, kurios tikslas – nustatyti priklausomybę tarp atsitiktinių dydžių (3 lentelė).

Gauti rezultatai rodo, kad darbuotojų įsitraukimas į organizacijos veiklas priklauso nuo motyvacijos. Įsitraukimas padidėja 0,377 balo, jeigu darbuotojo motyvaciniai poreikiai yra patenkinami. Tiriant organizacinį pilietiškumą, gauti rezultatai rodo, kad organizacinis pilietiškumas labai stipriai priklauso nuo įsitraukimo. Didėjantis darbuotojų įsitraukimas į organizacijos veiklas padidina organizacinio pilietiškumo elgesį 0,95 balo. Darbuotojo elgesys, nukreiptas į asmenį kiek silpniau, bet taip pat yra priklausomas nuo organizacinio pilietiškumo. Organizacinio pilietiškumo elgesys padidina veiksmus, susijusius su altruizmu ir pagarbumu, 0,635 balo. Stipresnė priklausomybė yra tarp elgesio, nukreipto į organizaciją, ir organizacinio pilietiškumo. Darbuotojo veiksmai, susiję su pilietinėmis vertybėmis, kilnumu ir sąžiningumu, padidėja 0,839 balo.

3 lentelė. Regresinės analizės rezultatai  
Table 3. Results of regression analysis

	Nestandartiniai koeficientai		Standartiniai koeficientai	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	2,775	1,072		2,589	0,022
Motyvacija	0,377	0,264	0,469	1,43	0,011
Priklausomasis kintamasis: įsitraukimas					
Konstanta	0,113	0,687		0,165	0,872
Įsitraukimas	0,95	0,159	0,856	5,974	<0,001
Priklausomasis kintamasis: organizacinis pilietiškumas					
Konstanta	1,467	0,561		2,617	0,021
Organizacinis pilietiškumas	0,635	0,129	0,806	4,913	<0,001
Priklausomasis kintamasis: elgesys, nukreiptas į asmenį					
Konstanta	0,727	0,443		1,642	0,125
Priklausomasis kintamasis: elgesys, nukreiptas į organizaciją	0,839	0,106	0,91	7,897	<0,001
Priklausomasis kintamasis: organizacinis pilietiškumas					
Konstanta	2,354	0,658		3,578	0,003
Priklausomasis kintamasis: elgesys, nukreiptas į asmenį					
Priklausomasis kintamasis: įsitraukimas					
Konstanta	1,493	0,555		2,69	0,019
Įsitraukimas	0,678	0,133	0,816	5,09	<0,001
Priklausomasis kintamasis: elgesys, nukreiptas į organizaciją					

Skaičiai rodo, kad darbuotojo elgesys, nukreiptas į asmenį, priklauso nuo darbuotojo ištraukimo. Noras padėti kolegoms, kurie susiduria su problemomis, elgesį, nukreiptą į asmenį, padidina 0,453 balo. Dar stipresnė priklausomybė yra tarp elgesio, nukreipto į organizaciją, ir darbuotojo ištraukimo. Veiksmai, tokie kaip skatinimas ištraukti į organizacijos veiklas, dalyvavimas įmonės organizuojamuose susitikimuose ir teigiamo požiūrio skleidimas apie darbą, didina elgesį, nukreiptą į organizaciją 0,678 balo.

#### 4. Aptarimas

Darbe iškeltos 8 hipotezės. Tokios hipotezės kaip H1, H4, H5 ir H6 buvo tirtos kitų autorių (Kataria et al., 2013; Guest, 2014, Zayas-Ortiz et al., 2015), kurie atskleidė teigiamą ryšį ir priklausomybę. Savo tyrimo metu šios hipotezės buvo patvirtintos. Mažiau tirta buvo demografinių charakteristikų įtaka motyvacijai ir ištraukimui (hipotezės H2, H3) bei ištraukimo ir organizacinio pilietiškumo atskirų kriterijų ryšys ir priklausomybė (H7 ir H8 hipotezės). Tyrimo metu H2 ir H3 hipotezės buvo paneigtos, nes koreliacija tarp kintamųjų statistiškai nereikšminga. Rožman et al. (2017), tirdamas šiuos elementus, atskleidė teigiamą ryšį. Autorius teigia, kad laikui bėgant vyresni darbuotojai tampa mažiau ištraukę ir motyvuoti. Užuot generavę „idėjas“, pradeda informacijos pašalinimo procesą, tampa pasyvesni (Vint, 2006). Žmonės pradeda siaurinti savo aktualumą, rūpesčius, smalsumą, susikaupimą ir sąmoningumą. H7 ir H8 hipotezės buvo patvirtintos. Didžiausias priklausomybės ryšys buvo nustatytas tarp organizacinio pilietiškumo ir darbuotojų ištraukimo bei organizacinio pilietiškumo ir darbuotojo elgesio, nukreipto į organizaciją.

#### Išvados

Organizacinio pilietiškumo elgesys nėra susijęs su pagrindine veikla, tačiau yra reikšmingas organizacijoje, nes prisideda prie darbų efektyvumo, daro įtaką veiklos produktyvumui, rezultatams, skatina pasitenkinimo darbu pojūtį. Šį elgesį sudaro penki skirtingi elementai: altruizmas, pagarbumas, pilietinės vertybės, sąžiningumas, kilnumas. Patenkinti žmogaus pagrindiniai motyvacijos poreikiai: fiziologiniai, saugumo, pagarbos, socialiniai bei savirealizacijos – skatina ištraukti į organizacijos veiklas. Pilni motyvacijos ir ištraukę darbuotojai įdeda daugiau pastangų į darbą, papildomo laiko, smegenų jėgos ir energijos pavidalu. Pagrindiniai ištraukimo aspektai yra fizinis, emocinis ir pažintinis ištraukimas. Ištraukę darbuotojai yra emociškai labiau prisirišę prie savo organizacijos ir su dideliu entuziazmu dėl savo darbdavio sėkmės atlieka papildomus darbus, kurie peržengia nustatytas jų darbo ribas.

Remiantis mokslinės literatūros analize, išskeltos organizacinio pilietiškumo įtakos darbuotojų produktyviam ištraukimui į organizacijos veiklas hipotezės, ieškant sąsajų tarp motyvacijos, ištraukimo ir organizacinio pilietiškumo. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp demografinio charakteristikos rodiklio (amžiaus) ir darbuotojų motyvacijos bei ištraukimo. Atskleistas ryšys

tarp organizacinio pilietiškumo ir darbuotojų ištraukimo bei organizacinio pilietiškumo ir darbuotojo elgesio, nukreipto į organizaciją, leidžia teigti, kad altruizmo, pagarbumo, pilietinių vertybių, sąžiningumo ir kilnumo akcentavimas bei skatinimas organizacijose gali padėti skatinant produktyvų darbuotojų ištraukimą į organizacijos veiklas.

#### Literatūra

- Ahmad, I., & Zafar, M. A. (2018). Impact of psychological contract fulfillment on organizational citizenship behavior: Mediating role of perceived organizational support. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 1001–1015. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2016-0659>
- Alajmi, B., & Alasousi, H. (2019). Understanding and motivating academic library employees: Theoretical implications. *Library Management*, 40(3/4), 203–214. <https://doi.org/10.1108/LM-10-2017-0111>
- Bagdžiūnienė, D., Lazauskaitė-Zabielskė, J. ir Urbanavičiūtė, I. (2013). Pilietiškas darbuotojų elgesys organizacijoje: kai kurios lietuviško klausimyno psichometrinės charakteristikos. *Psichologija*, 47, 7–23. <https://doi.org/10.15388/psichol.2013.47.1408>
- Bolino, M. C., Hsiung, H. H., Harvey, J., & LePine, J. A. (2015). “Well, i’m tired of tryin!” organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 56–74. <https://doi.org/10.1037/a0037583>
- Bukhari, Z. ullah. (2009). Key antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the banking sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 106–115. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v3n12p106>
- Cook, S. (2008). *The essential guide to employee engagement: Better business performance through staff satisfaction*. [http://static1.squarespace.com/static/56f2d2fb7da24f19b3efc0c9/t/57500c98859fd0c514252a03/1464863897659/The+Essential+G](http://static1.squarespace.com/static/56f2d2fb7da24f19b3efc0c9/t/57500c98859fd0c514252a03/1464863897659/The+Essential+Guide+to+Employee+Engagement,+Cook.pdf)
- Črnjar, K., Dlačić, J., & Milfelner, B. (2020). Analysing the relationship between hotels’ internal marketing and employee engagement dimensions. *Market-Tržište*, 32(Special issue), 49–65. <https://doi.org/10.22598/mt/2020.32.spec-issue.49>
- Dharma, Y. (2018). The effect of work motivation on the employee performance with organization citizenship behavior as intervening variable at Bank Aceh Syariah. In *Proceedings of MCoMS 2017* (pp. 7–12). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-793-1-00065>
- Eldor, L., & Vigoda-Gadot, E. (2017). The nature of employee engagement: Rethinking the employee–organization relationship. *International Journal of Human Resource Management*, 28(3), 526–552. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1180312>
- Gong, B., Greenwood, R. A., Hoyte, D., & Ramkissoon, A. (2018). Millennials and organizational citizenship behaviour: The role of job crafting and career anchor on service. *Management Research Review*, 41(7), 774–788. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2016-0121>
- Guest, D. (2014). Employee engagement: A sceptical analysis. *Journal of Organizational Effectiveness*, 1(2), 141–156. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2014-0017>
- Gupta, M., & Shaheen, K. R. (2017). CSR and organizational citizenship behavior for the environment in hotel industry: The moderating roles of corporate entrepreneurship and employee attachment style. *Journal of Management Development*, 29(11), 2867–2900. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2016-0080>

- Han, Z., Wang, Q., & Yan, X. (2019). How responsible leadership motivates employees to engage in organizational citizenship behavior for the environment: A double-mediation model. *Sustainability*, 11(3), 605. <https://doi.org/10.3390/su11030605>
- Kataria, A., Garg, P., & Rastogi, R. (2013). Employee engagement and organizational effectiveness: The role of organizational citizenship behavior. *Internal Journal of Business Insights & Transformation*, 6(1), 102–113.
- Klotz, A. C., Bolino, M. C., Song, H., & Stornelli, J. (2018). Examining the nature, causes, and consequences of profiles of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 629–647. <https://doi.org/10.1002/job.2259>
- Kosaka, D., & Sato, H. (2020). Employee engagement and work engagement. *Annals of Business Administrative Science*, 19(6), 227–239. <https://doi.org/10.7880/abas.0200911a>
- Lavy, S., & Littman-Ovadia, H. (2017). My better self: Using strengths at work and work productivity, organizational citizenship behavior, and satisfaction. *Journal of Career Development*, 44(2), 95–109. <https://doi.org/10.1177/0894845316634056>
- LePine, J., Newton, D., & Kim, J. K. (2016). Organizational Citizenship Behaviors (OCBs). In R. W. Griffin, (Ed.), *Oxford bibliographies in management*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/OBO/9780199846740-0091>
- Lin, X. S., Chen, Z. X., Ashford, S. J., Lee, C., & Qian, J. (2018). A self-consistency motivation analysis of employee reactions to job insecurity: The roles of organization-based self-esteem and proactive personality. *Journal of Business Research*, 92, 168–178. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.028>
- Marinova, S. V., Cao, X., & Park, H. (2019). Constructive organizational values climate and organizational citizenship behaviors: A configurational view. *Journal of Management*, 45(5), 2045–2071. <https://doi.org/10.1177/0149206318755301>
- Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Balo, C. C., Lagdameo, Y. J., & Tupa, N. S. (2018). A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. *Personnel Review*, 47(4), 821–862. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0136>
- Osman, A., Othman, Y. H., Sohail Rana, S. M., Solaiman, M., & Lal, B. (2015). The influence of job satisfaction, job motivation & perceived organizational support towards organizational citizenship behavior (OCB): A perspective of American-Based Organization in Kulim, Malaysia. *Asian Social Science*, 11(21), 174–182. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n21p174>
- Podsakoff, P. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. [https://doi.org/10.1016/s0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/s0149-2063(00)00047-7)
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2018). *The Oxford handbook of organizational citizenship behavior*. Oxford University Press. [https://books.google.lt/books?hl=en&lr=&id=nfpdDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=The+roots+of+organizational+citizenship+behavior&ots=iSd49UP-IZ&sig=SzGIlhWZPUWvEu142dukE0h1kk&redir\\_esc=y#v=onepage&q=The+roots+of+organizational+citizenship+behavior&f=false](https://books.google.lt/books?hl=en&lr=&id=nfpdDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=The+roots+of+organizational+citizenship+behavior&ots=iSd49UP-IZ&sig=SzGIlhWZPUWvEu142dukE0h1kk&redir_esc=y#v=onepage&q=The+roots+of+organizational+citizenship+behavior&f=false)
- Raosoft. (2004). *Raosoft sample size calculator*. Raosoft, Inc., Seattle. <http://www.raosoft.com/samplesize.html>
- Rožman, M., Treven, S., & Cancer, V. (2017). Motivation and satisfaction of employees in the workplace. *Business Systems Research*, 8(2), 14–25. <https://doi.org/10.1515/bsrj-2017-0013>
- Sahoo, S. R., & Mohanty, S. (2019). Impact of employee engagement on organizational citizenship behavior: An overview [Impacto de la participación de los empleados en el comportamiento de la ciudadanía organizacional: una visión general]. *Revista Espacios*, 40(7), 17. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n07/a19v40n07p17.pdf>
- Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2019). Motivation and social cognitive theory. *Contemporary Educational Psychology*, 60, 101832. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.101832>
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 2222–2839.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Vint, L. A. (2006, May 15–18). 3CS: Creating a culture of creativity. In *9th International Design Conference – DESIGN 2006* (pp. 1275–1284). Dubrovnik, Croatia.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Zayas-Ortiz, M., Rosario, E., Marquez, E., & Gruñeiro, P. C. (2015). Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35(1), 91–106. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-02-2014-0010>
- Zavadskė, A., Norvilė, N. ir Stončiūtė, E. (2020). *Darbuotojų įsitraukimo tendencijos 2020*. <https://www.addelse.eu/wp-content/uploads/2020/03/Darbuotojų-įsitraukimo-tendencijos-2020.pdf>
- Žukauskaitė, I., Bagdžiūnienė, D. ir Balsienė, R. R. (2019). Darbuotojų profesinio saviveiksmingumo, struktūrinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą sąsajos. *Psichologija*, 59, 37–52. <https://doi.org/10.15388/Psichol.2019.3>

## THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP ON THE PRODUCTIVE ENGAGEMENT OF EMPLOYEES IN THE ACTIVITIES OF THE ORGANIZATION

V. Klimaševskaja, L. Jesevičiūtė-Ufartienė

### Abstract

Although the concept of organizational citizenship could frequently be seen in the scientific literature, there is a lack of research that would reveal the link between organizational citizenship, employees' engagement and motivation. Therefore, the aim of the article is to assess the impact of organizational citizenship on the productive engagement of employees in the activities of the organization. To achieve the goal, an analysis of the scientific literature was performed, hypotheses about the links between organizational citizenship, motivation and employee engagement were raised. To verify them, a questionnaire survey methodology was developed, which was approved by empirical research. The results of the study confirmed 6 out of 8 hypotheses. The highest relationship of dependence was found between organizational citizenship and employee engagement and organizational citizenship and employee behavior directed at the organization.

**Keywords:** motivation, employee engagement, citizenship, organizational citizenship, benefits for the organization.