

# Pilietiško elgesio organizacijoje patikslinto klausimyno psichometriniai rodikliai

**Dalia Bagdžiūnienė**

Vilniaus universitetas, Psichologijos institutas  
dalia.bagdziuniene@fsf.vu.lt

**Jurgita Lazauskaitė-Zabielskė**

Vilniaus universitetas, Psichologijos institutas  
jurgita.lazauskaite@fsf.vu.lt

**Ieva Urbanavičiūtė**

Vilniaus universitetas, Psichologijos institutas  
ieva.urbanaviciute@fsf.vu.lt

**Santrauka.** *Pilietiškas elgesys organizacijoje – savanoriškas, neprivalomas darbuotojų elgesys, kuriuo stiprinami socialiniai ryšiai ir kuriamos palankios veiklai organizacinės aplinkos socialinio konteksto sąlygos. Atsižvelgiant į šio elgesio tyrimų plėtrą užsienio šalyse, kultūrinių skirtumų reikšmę pilietiško elgesio vertinimui ir remiantis Organ (1988) teorine koncepcija, 2013 metais buvo parengtas lietuviškasis pilietiško elgesio organizacijoje vertinimo klausimynas. Jį sudarė pilietinio įsitraukimo, pagarbos, pagalba, iniciatyvos ir sąžiningumo dimensijos, patikrinta metodo struktūra, atlikta preliminari psichometrinių rodiklių analizė (Bagdžiūnienė, Lazauskaitė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė, 2013). Šiame straipsnyje pristatomi du nauji tyrimai, kurių tikslas – patikrinti darbuotojų pilietiško elgesio organizacijoje lietuviško klausimyno struktūrą ir įvertinti patikslinto metodo psichometrinius rodiklius. Pirmajame tyrime dalyvavo 1 985, antrajame – 647 darbuotojai. Rezultatai: patvirtinamoji faktorių analizė patvirtino penkių dimensijų metodo struktūrą, galutinę klausimyno versiją sudaro dvidešimt teiginių, patvirtinti skalių suderintumo, išorinio validumo ir kiti psichometriniai rodikliai. Lietuviškasis pilietiško elgesio organizacijoje klausimynas pasižymi geromis psichometrinėmis savybėmis, gali būti taikomas, vykdant tyrimus organizacijose.*

**Pagrindiniai žodžiai:** *pilietiškas elgesys organizacijoje, klausimynas, patikimumas, validumas, darbuotojai.*

## Psychometric Properties of the Revised Organizational Citizenship Behaviour Questionnaire

**Summary.** Organizational citizenship behaviour is defined as “individual behaviour that is discretionary and not directly or explicitly recognized by the formal reward system and in the aggregate promotes the efficient and effective functioning of the organization” (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006). Nowadays it is one of the most widely studied phenomena in the field of organizational science (Podsakoff, Podsakoff, MacKenzie, Maynes, & Spoelma, 2014). Employee citizenship behaviour generates additional value for the organization by creating a positive social

Received: 10/4/2019. Accepted: 5/11/2019

Copyright © 2019 Dalia Bagdžiūnienė, Jurgita Lazauskaitė-Zabielskė, Ieva Urbanavičiūtė. Published by Vilnius University Press. This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution Licence \(CC BY\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

environment, improving the use of resources, coordinating activities within and between working groups, enhancing the organization's ability to attract and retain the best employees, maintaining organizational stability and adaptability to environmental changes. Meanwhile, citizenship behaviour is not widely studied in Lithuania and one of the reasons may be a lack of reliable and valid instruments that would correspond to the country's cultural context. The first version of the Lithuanian twenty-nine items Organizational Citizenship Behaviour (OCB) questionnaire included dimensions of altruism, courtesy, civic virtue, conscientiousness, and was developed in 2013 (Bagdžiūnienė, Lazauskaitė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė, 2013). Later, in 2014–2016, two studies were carried out with the aim to revise and confirm the structure of the OCB questionnaire and to re-evaluate its psychometric properties. In the first study, a total of 1985 employees from one Lithuanian public sector organization were surveyed online. Ninety-two percent of the respondents were female, the average age of respondents was 45.13 (SD = 10.3) years, with an average of 12.34 (SD = 7.74) years of working experience in the organization. Thirteen percent of the respondents were first-level managers. Confirmatory Factor Analysis (CFA) confirmed the five factor structure of the questionnaire; however, nine items with the lowest loadings were removed. The shortened version of the OCB questionnaire consists of five dimensions with four items in each scale. Cronbach's alphas confirmed the reliability of each scale, the discriminant validity was confirmed by positive correlations between OCB dimensions and in-role behaviour, affective organizational commitment, job satisfaction and negative correlations with the intention to quit. In the second study, 647 employees from different organizations were surveyed online. Seventy-four percent of them were female, the average age of respondents was 30.64 (SD = 10.08) years, with an average of 4.45 (SD = 6.19) years of working experience in the organization. Sixteen percent of the respondents were first-level managers. Thirty-two percent of the respondents were from public and sixty-eight percent from private sector organizations. The five-factor structure was additionally approved by applying CFA in this sample, the invariance of the structure regarding gender, age, and status was also confirmed. Conclusion: The revised OCB questionnaire is a reliable and valid twenty-items multidimensional instrument and is congruent with the classical concept of OCB. It includes five dimensions of employee citizenship behaviour, namely altruism, courtesy, civic virtue, conscientiousness, and initiative. Limitations and practical applications are discussed.

**Keywords:** organizational citizenship behavior, questionnaire, reliability, validity, employees.

Pilietiškas elgesys organizacijoje (PEO) yra elgesio darbe forma (Campbell & Wiernik, 2015), apibūdinanti savanorišką neprivalomą darbuotojų elgesį, kai vykdomos ne tiesioginės darbo funkcijos, o stiprinami socialiniai ryšiai ir kuriamos organizacinės aplinkos socialinio konteksto sąlygos (Organ, 1988). Per pastaruosius tris dešimtmečius atlikta daugybė pilietiško elgesio tyrimų, tačiau šis reiškinys išlieka tyrėjų dėmesio centre. Podsakoff, Podsakoff, MacKenzie, Maynes ir Spoelma (2014), peržvelgę 2 100 mokslinių straipsnių, nustatė, kad daugiau nei pusė jų publikuota nuo 2010 metų, ir teigia, kad tai vienas plačiausiai tyrinėjamų reiškinų organizacinės srities moksluose. Elgdamiesi pilietiskai darbuotojai prisideda prie veiksmingo organizacijos funkcionavimo (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006), kuria būtinus organizacijai vidinius socialinius išteklius, kurie įvardijami kaip socialinis kapitalas (Bolino, Turnley, & Bloodgood, 2002), padeda produktyviau juos panaudoti, koordinuoti veiklą darbo grupėse ir tarp jų, stiprina organizacijos gebėjimą pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus, palaikyti organizacijos veiklos stabilumą ir prisitaikyti prie aplinkos pokyčių (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Organizacijoms aktualu ne vien nujausti, kurie darbuotojai labiau, o kurie – mažiau įsitraukę į pilietišką elgesį, bet ir jį pamatuoti. Tačiau darbuotojų požiūriu pilietiškas elgesys nėra savaime suprantamas reiškinys, nes jam, kaip ir darbui atlikti, turi būti skirti ir naudojami ištekliai, pavyzdžiui, laikas. Darbui skirtas laikas padeda pasiekti planuotus rezultatus, už kuriuos atlyginama, kurie padeda kilti karjeros laiptais (Bergeon, Shipp, Rosen, & Furst, 2013), o pilietiški poelgiai, taip pat eikvojančys laiką ir kitus

darbo bei asmeninius išteklius, formaliai nėra atlyginami. Todėl organizacijoms, kuriose siekiama ši elgesį skatinti, svarbu įvertinti jo mastą, raiškos formas, suprasti pilietiško elgesio motyvus, nustatyti organizacinius, vadovavimo ir kitus veiksnius.

Nuo 1983 metų, kai buvo pradėti empiriniai pilietiško darbuotojų elgesio tyrimai (Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ, & Near, 1983), sukaupta turtinga mokslinė patirtis, kuri pristatoma daugelyje apžvalginių ir metaanalitinių darbų (pavyzdžiui, Organ, 2018; Ocampo et al., 2018; Organ et al., 2006; Podsakoff et al., 2014; Podsakoff et al., 2000). Galima išskirti keletą pilietiško elgesio ypatumus nagrinėjančių krypčių. Pirmoji pilietišką elgesį analizuoja kaip daugiamatį konstrukta, apimančią skirtingo turinio pilietiško elgesio formas (pavyzdžiui, Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990; Cohen & Kol, 2004). Antroji kryptis tiria pavienes elgesio formas, pavyzdžiui, tarpasmeninę pagalbą (Kamdar & Van Dyne, 2007), individualią iniciatyvą (Bolino & Turnley, 2005), altruizmą ir sąmoningumą (Özduran & Tanova, 2017). Trečioji nagrinėja Williams ir Anderson (1991) išskirtų dviejų tipų pilietišką elgesį – į organizaciją ir į darbuotojus nukreiptą elgesį (pavyzdžiui, Wombacher & Felfe, 2017). Ketvirtoji pilietišką elgesį vertina vienu apibendrintu rodikliu, kuris susieja įvairias elgesio formas (pavyzdžiui, Joireman, Kamdar, Daniels, & Duell, 2006). Naujausiuose tyrimuose (Klotz, Bolino, Song, & Stornelli, 2018) pristatoma dar viena pilietiško elgesio tyrimų galimybė – profilių nustatymas. Autoriai, įvertinę darbuotojų pilietinį įsitraukimą, sąmoningumą, pakantumą, pagarbą, altruizmą, sudarė pilietiško elgesio profilius, pagal kuriuos darbuotojai buvo suskirstyti į penkias grupes (prosocialūs, padedantieji, specialistai, nuosaikieji ir neįsitraukę). Pagal šiuos profilius galima palyginti skirtingų grupių darbuotojų pilietiško elgesio veiksnius, pavyzdžiui, motyvaciją. Kiekvienu atveju pilietiško elgesio formų ir jų skaičiaus pasirinkimas priklauso nuo tyrimo tikslo, tačiau dažniausiai remiamasi Organ (1988) koncepcija, kuria vadovaujantis, pirma, pabrėžiami trys pagrindiniai pilietiško elgesio požymiai (savanoriškas, formaliai neatlyginamas ir padedantis), antra, akcentuojama daugiamatė struktūra, trečia, išryškinama kultūrinio aspekto reikšmė, t. y. kultūrinė aplinka gali turėti įtakos pilietiško elgesio turinio sampratai, konkrečių elgesio formų priskyrimui pilietiškam elgesiui.

Vadovaujantis požiūriu, kad pilietiškas elgesys yra daugiamatis konstruktas, svarbu apibrėžti, kiek ir kokios pilietiško elgesio formos nagrinėjamos konkrečiame tyrime. Bateman ir Organ (1983), Smith ir kolegos (1983) pirmieji aprašė dvi dimensijas – altruizmą ir sąmoningumą, vėliau Podsakoff ir kolegos (2000) sudarė net trisdešimties tyrimuose nagrinėtų pilietiško elgesio formų sąrašą. Aggarwal ir Singh (2016), apžvelgę nuo 1983 metų publikuotus šios srities mokslinius darbus, teigia, kad, nors tyrimuose gali būti taikomi skirtingi pilietiško elgesio vertinimo įrankiai, dažniausiai tiriamos šio elgesio formos: pagalba ir (arba) altruizmas (savanoriškas pagalbos kitiems teikimas arba problemų darbe prevencija), pakantumas (pozityvi darbuotojų reakcija į nepalankias darbu aplinkybes, grupės interesų palaikymas), lojalumas organizacijai (organizacijos tikslų palaikymas, teigiamas pristatymas išorėje), paklusimas (pritarimas ir elgesys pagal organizacijoje nustatytą tvarką, taisyklių, procedūrų laikymasis), asmeninė iniciatyva (savanoriškas kūrybinių ar inovatyvių idėjų, kokių yra galimybių tobulinti užduočių atlikimą, organi-

zacijos veiklą, teikimas), asmeninis tobulėjimas (savanoriškas profesinių kompetencijų stiprinimas) bei pilietinis išitraukimas – makrolygio konstruktas, kuris apibūdina aktyvų dalyvavimą organizacijos gyvenime – renginiuose, diskusijose ir pan.

Pilietiško elgesio samprata dažniausiai grindžiama Jungtinių Amerikos Valstijų mokslininkų (Organ, 1988) koncepcija, tačiau akcentuojama, kad šio elgesio dimensijų struktūra ir turinys neatsiejami nuo kultūrinio konteksto. Pirmieji tyrimai vykdyti JAV, kur dominuoja individualistinė kultūra (Organ, 2018), vėliau Farh, Zhong ir Organ (2004) aprašė pilietiško elgesio sampratą ir struktūros skirtumus, kurie buvo nustatyti Kinijos Liaudies Respublikoje, ir sukūrė šios šalies kolektyvistinės kultūros kontekstą atitinkantį įrankį. Paillé (2009) aprašė pilietiško elgesio dimensijas, apibūdinančias Prancūzijos įmonių darbuotojų savanorišką pilietišką elgesį, Rurkkhum ir Bartlett (2018) parengė pilietiško elgesio vertinimo įrankį, pritaikytą Tailando įmonių darbuotojams ir orientuotą į šios šalies kolektyvistinę visuomenę. Tarpkultūriniai skirtumai, Cohen (2007), Podsakoff ir kolegų (2000) bei kitų autorių teigimu, gali turėti įtakos įvairiems požiūriui į pilietišką elgesį ir jo tyrimų aspektams. Pavyzdžiui, skirtingose kultūrose toks pat elgesys nebūtinai gali būti priskiriamas pilietiškam, gali skirtis šių poelgių dažnumas, tas pačias elgesio formas gali paskatinti nevienodos prielaidos, gali skirtis ir pilietiško elgesio svarba įvairių aplinkos veiksnių ir organizacijai reikšmingų pasekmių ryšiams.

Lietuvoje darbuotojų pilietiško elgesio tyrimai nėra išplėtoti. Viena to priežasčių gali būti moksliskai patvirtintų tyrimo įrankių stoka. Lietuviškasis pilietiško elgesio organizacijoje (PEO) klausimynas (Bagdžiūnienė ir kt., 2013) buvo kuriamas, vadovaujantis Organo ir kolegų darbuose pristatyta pilietiško elgesio kaip daugiamačio reiškinio koncepcija (pavyzdžiui, Organ, 1988; 2018), atsižvelgta į sukurtą šios krypties vertinimo priemonių specifiką, pozityvią patirtį ir autorių rekomendacijas. Buvo integruoti keli PEO modeliai (Organ et al., 2006; Podsakoff et al., 1990; Moorman & Blakely, 1995; Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994; Williams & Anderson, 1991), nustatytos juose pasikartojančios pilietiško elgesio formos (dimensijos), išnagrinėti empiriniai vertinimo įrankiai ir sudaryta daugiamačių pilietiško elgesio formos ir elgesio pavyzdžius atspindinti priemonė, kuria vertinamos penkios dimensijos:

- 1) pilietinis išitraukimas – darbuotojo elgesys, rodantis, kad jis (ji) atsakingai dalyvauja, yra išitraukęs (-usi) į organizacijos veiklą ir rūpinasi organizacija ir jos veikla;
- 2) pagarba – savanoriškas elgesys, nukreiptas į su darbu susijusių problemų prevenciją;
- 3) pagalba – savanoriškas elgesys, susijęs su pagalba organizacijos nariams sprendžiant su jos veikla susijusias problemas ar užduotis;
- 4) iniciatyva – konstruktyvūs darbuotojo pasiūlymai dėl pokyčių organizacijoje, susitelkimas į darbo užduotis ir aukštų veiklos atlikimo standartų laikymasis;
- 5) sąžiningumas – savanoriška darbuotojo veikla, viršijanti minimalius darbo reikalavimus lankomumo, paklusimo organizacijos taisyklėms, pertraukų darymo ir panašiose srityse.

Atsižvelgiant į skalių kūrimo mokslines rekomendacijas ir įvairių skalių kūrimo praktiką, kitame metodo pagrindimo etape būtina patvirtinti jo struktūrą (Nunnally & Bernstein, 1994). Todėl 2014–2016 metais dviejuose tyrimuose sukaupta nauja empirinė medžiaga,

patvirtinamosios faktorių analizės metodu pakartotinai įvertinta metodo struktūra, patikslintas teiginių skaičius skalėse, patikrintas metodo invariantiškumas, nustatyti skalių ir viso klausimyno patikimumas bei diskriminantinis validumas. Bendras abiejų tyrimų *tikslas* – patikrinti darbuotojų pilietiško elgesio organizacijoje lietuviško klausimyno struktūrą ir įvertinti patikslinto metodo psichometrinius rodiklius.

Diskriminantinis validumas tikrintas, siejant PEO klausimyno rodiklius su dažniausiai analogiškuose tyrimuose vertintais reiškiniais – darbiniu elgesiu, emociniu įsipareigojimu organizacijai, pasitenkinimu darbu ir ketinimu išeiti iš organizacijos (Smith et al., 1983; Farh, Earley, & Lin, 1997; Fox, Spector, Goh, Bruursema, & Kessler, 2012; Williams & Anderson, 1991; Podsakoff et al., 1990).

*Darbinis ir pilietiškas elgesys.* Darbinis elgesys – tiesioginių darbo funkcijų vykdymas, arba elgesys, kurio tikimasi iš darbuotojo, einančio konkrečias pareigas, vykdančio konkrečias pareigybines funkcijas. Darbinio ir pilietiško elgesio sąsajas galima aiškinti, taikant laiko paskirstymo idėją. Darbo laikas yra panaudojamas konkrečioms užduotims atlikti, konkrečiai veiklai. Jei tos užduotys ir veiklos yra privalomos pagal pareigybines funkcijas, už jas atlyginama – tai darbinis elgesys. Jei darbuotojas vykdo kitas veiklas, kurios naudingos organizacijai, padeda kurti palankias pagrindinei veiklai socialines sąlygas, tačiau jos neįeina į pareigybės aprašymą ir formaliai už jas nėra atlyginama – tai pilietiškas elgesys. Šių elgesio formų bendras pagrindas – laiko visuma – veikia kaip jungiantis veiksnys, tačiau jos neturi sąlyčio taškų. Jau pirmajame Williams ir Anderson (1991) tyrime, kuriame darbinis elgesys buvo empiriškai įvertintas ir aiškiai atskirtas nuo pilietiško, nustatytas vėliau daugelio autorių patvirtintas apibendrinimas: darbinis elgesys nėra tapatus pilietiškam elgesiui, tai skirtingos elgesio formos, nors priklauso tam pačiam nomologiniam elgesio formų darbe tinklui (pavyzdžiui, Hoffman, Blair, Meriac, & Woehr, 2007; Debusscher, Hofmans, & De Fruyt, 2017).

*Įsipareigojimas organizacijai ir pilietiškas elgesys.* Įsipareigojimas organizacijai apibūdina darbuotojo tapatumą organizacijai ir įsitraukimą į jos veiklą, tai psichologinė nuostata, išreiškianti darbuotojo santykį su organizacija. Įsipareigojusiems darbuotojams rūpi organizacijos gyvenimas, įvykiai, jie linkę teikti jai paramą. Tai patvirtina empiriniai emocinio įsipareigojimo ir pilietiško elgesio sąsajų tyrimai (pavyzdžiui, Kim, 2006; Lee, Woo, & Kim, 2018). Metaanalitinėje 155 tyrimų apžvalgoje Meyer, Stanley, Herscovitch ir Topolnytsky (2002) apibendrina, kad emocinis įsipareigojimas yra stipriausiai teigiamai susijęs su pilietišku elgesiu, palyginti su kitais įsipareigojimo tipais. Remiantis šiomis prielaidomis, pilietiško elgesio klausimyno diskriminantiniam validumui vertinti pasirinktas emocinio įsipareigojimo organizacijai tipas.

*Pasitenkinimas darbu ir pilietiškas elgesys.* Pasitenkinimas darbu – teigiamas arba neigiamas vertinamasis sprendimas apie darbą (Weiss, 2002), nuostata darbo atžvilgiu. Ocampo ir kolegos (2018), apžvelgę daugiau nei 200 pilietiško elgesio organizacijoje tyrimų, apibendrina, kad empiriniai tyrimai patvirtina tiesioginius teigiamus ryšius tarp darbuotojų bendro pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į pilietišką elgesį (pavyzdžiui, Bateman & Organ, 1983; Weikamp & Görizt, 2016; Belwalkar, Vohra, & Pandey, 2018).

*Ketinimas išeiti ir pilietiškas elgesys.* Daugeliu tyrimų parodyta, kad darbuotojų savanoriškas ketinimas palikti organizaciją yra neigiamai susijęs su pilietišku elgesiu, nesvarbu, ar ketinimas išeiti tiriamas kaip pilietiško elgesio prielaida, ar kaip pasekmė (Coyne & Ong, 2007; Hom, Lee, Shaw, & Hausknecht, 2017; Paillé, Raineri, & Valeau, 2015). Teoriškai ketinimo išeiti ir pilietiško elgesio sąsajos aiškinamos socialinių mainų teorija (Paillé, Bourdeau, & Galois, 2010), kuri teigia, kad jeigu mainai tarp darbuotojo idėjų ir organizacijos veiklą ir gaunamo atlygio yra naudingi darbuotojams, jie aktyviai įsitraukia ne tik į tiesioginių užduočių vykdymą, bet ir į papildomas organizacijai naudingas veiklas – taip pat ir į pilietišką elgesį. Jei šis santykis darbuotojo požiūriu yra neigiamas, atlygio už darbą dydis ir vertė neatitinka idėjų, pirmiausia mažinamos pastangos elgtis pilietiškai, nes už šias veiklas nėra atlyginama (Chen, Hui, & Segó, 1998). Taip pat palaipsniui stiprėja darbuotojo nuostata pereiti dirbti į kitą organizaciją.

Metodo invariantiškumo analizė parodo, ar konstruktai reiškia tą patį skirtingų grupių nariams (Lievens & Anseel, 2004). Invariantiškumas gali būti vertinamas, lyginant rodiklių vidutines reikšmes analizuojamose grupėse arba tikrinant teorinio modelio struktūrą šiose grupėse (Vandenberg & Lance, 2000). Kuriant pilietiško elgesio vertinimo skales, invariantiškumo kriterijais dažniausiai pasirenkami darbuotojo lytis, amžius, statusas organizacijoje. Tyrimų, kuriais palyginama pilietiško elgesio raiška vyrų ir moterų, vadovų ir nevadovaujančių darbuotojų, vyresnio ir jaunesnio amžiaus darbuotojų grupėse, rezultatai nėra vienodi. Pavyzdžiui, Kidder (2002) nurodo, kad moterims būdingesnis altruizmas, o vyrams – pilietinio įsitraukimo elgesys; Podsakoff ir kolegos (2000) apibendrina, kad lytis nėra susijusi su pilietišku elgesiu. Ng & Feldman (2008) nustatė, kad vyresnio amžiaus darbuotojai dažniau elgiasi pilietiškai, palyginti su jaunesniais kolegomis, tačiau Dirican ir Erdil (2016) tyrimu gavo, kad į darbuotojus nukreipto pilietiško elgesio raiška nesiskiria, lyginant darbuotojus, kurių amžius yra iki 30 metų, su vyresniais. Statuso (pareigų) atžvilgiu nustatyta, kad vadovai yra stipriau įsitraukę į pilietišką elgesį, palyginti su nevadovaujančiais darbuotojais, tačiau taip yra ne todėl, kad asmuo turi aukštesnes pareigas, o todėl, kad greičiau karjeros laiptais kyla darbuotojai, kurie aktyviau demonstruoja pilietišką elgesį (Klotz et al., 2018). Be abejo, pilietiško elgesio raiškos skirtumai, priklausantys nuo pareigų ir demografinių charakteristikų, yra nulemti konkrečių lyginamoms grupėms būdingų elgesio motyvų, veiklos pobūdžio ar kitų imties specifika apibūdinančių veiksnių. Todėl, norint patikimai nustatyti šiuos skirtumus, pirmiausia būtina patvirtinti metodo invariantiškumą šių charakteristikų atžvilgiu – metodo struktūra neturėtų skirtis, kad ir kokios būtų darbuotojų demografinės charakteristikos.

Apibendrinant apžvelgtą PEO tyrimų medžiagą ir sukauptą konkrečių įrankių kūrimo patirtį, keliamos šios pilietiško elgesio klausimyno struktūros ir psichometrinių rodiklių tikrinimo hipotezės:

H1: Pilietiško elgesio organizacijoje klausimyno struktūra atitinka daugiamačių modelį, kurį sudaro pilietinio įsitraukimo, pagalbos, pagarbos, iniciatyvos ir sąžiningumo dimensijos.

H2: Darbinis elgesys, emocinis įsipareigojimas organizacijai ir pasitenkinimas darbu yra teigiamai susiję su pilietišku elgesiu ir jo dimensijomis.

H3: Pilietiškas elgesys ir jį suformuojančios dimensijos yra neigiamai susiję su darbuotojų ketinimu išeiti iš organizacijos.

H4: Pilietiško elgesio organizacijoje klausimyno struktūra yra invariantiška socialinių ir demografinių charakteristikų (lyties, amžiaus, statuso organizacijoje) atžvilgiu.

## Pirmasis tyrimas

### Metodika

**Tyrimo dalyviai ir eiga.** Pirmajame tyrime dalyvavo 1 985 vienos viešojo sektoriaus organizacijos darbuotojai. Didžiąją imties dalį sudarė moterys (92 %). Vidutinis dalyvių amžius buvo 45,13 metų ( $SD = 10,30$ ), vidutinis darbo stažas organizacijoje – 12,34 metų ( $SD = 7,74$ ). Visi tyrimo dalyviai dirbo visu etatu, 13,10 % iš jų ėjo vadovaujamas pareigas. Į kiekvieną tyrimo dalyvį su prašymu užpildyti klausimyną buvo kreipiamasi individualiai, suderinus dalyvavimą tyrime su organizacijos vadovybe. Tyrimo dalyviai buvo užtikrinti, kad dalyvavimas tyrime yra savanoriškas, apklausa yra anoniminė, gauti rezultatai bus analizuojami tik apibendrintai. Klausimynas buvo pateiktas elektronine forma.

**Kintamieji ir jų įvertinimo būdai.** *Pilietiškas elgesys* buvo matuojamas 29 teiginių PEO klausimynu (Bagdžiūnienė ir kt., 2013), kurį sudarė penkios skalės: pilietinės iniciatyvos (6 teiginiai, pavyzdžiui, „Imatės darbų, kurie nėra privalomi, bet gerina organizacijos įvaizdį“), pagarbos (5 teiginiai, pavyzdžiui, „Atsižvelgiate į tai, kaip Jūsų darbas veikia kitų kolegų darbą“), pagalbos (6 teiginiai, pavyzdžiui, „Padedate kolegoms, kurių kuri laiką nebuvo darbe“), iniciatyvos (8 teiginiai, pavyzdžiui, „Raginate bendradarbius išbandyti naujus, efektyvesnius darbo metodus“) ir sąžiningumo (5 teiginiai, pavyzdžiui, „Laiku pradedate darbą ryte ar po pertraukų“). *Darbinis elgesys* (angl. *in-role behavior*) vertintas Williams ir Anderson (1991) sukurta viendimense skale, kurią sudaro septyni teiginiai, apibūdinantys darbuotojo subjektyviai suvoktą savo pagrindinių, pagal pareigas privalomų darbo funkcijų įvykdymą (teiginio pavyzdys: „Įvykdote visas jums priklausančias darbo funkcijas“). *Emocinis įsipareigojimas organizacijai* (angl. *affective organizational commitment*) vertintas Meyer, Allen ir Smith (1993) įsipareigojimo organizacijai skalės emocinio įsipareigojimo poskale. Ją sudaro šeši teiginiai, atspindintys darbuotojo prisirišimą prie organizacijos bei tapatinimąsi su ja (teiginio pavyzdys: „Šios organizacijos problemos yra ir mano problemos“). *Ketinimas išeiti* (angl. *intention to quit*) atspindi darbuotojo ketinimą per ateinančius metus palikti organizaciją ir buvo matuojamas dviejų teiginių skale, pavyzdžiui, „Ateinančiais metais planuoju keisti darbą“ (Van der Steene, De Witte, Forrier, Sels, & Van Hootegeem, 2002). Atsakymai į PEO, darbinio elgesio, emocinio įsipareigojimo ir ketinimo išeiti skalių teiginius vertinti rangų skale nuo 1 balo („visiškai nesutinku“) iki 5 balų („visiškai sutinku“). *Pasitenkinimas darbu* vertintas vienu teiginiu (Steijn, 2004), tyrimo dalyvių buvo prašoma įvertinti bendrą pasitenkinimą darbu dešimties balų skale nuo 1 balo („labai nepatenkintas/-a“) iki 10 balų („labai patenkintas/-a“). Kintamųjų (išskyrus pasitenkinimą darbu) reikšmės – atsakymų į skalių teiginius vidurkiai. Darbinio elgesio, emocinio įsipareigojimo organizacijai ir ketinimo išeiti skalės, gavus autorių leidimus, iš anglų kalbos dvigubo vertimo metodu buvo išverstos į lietuvių kal-

bą. Šiuo tyrimu nustatyti skalių vidinio suderintumo rodikliai (Cronbacho alfa rodikliai) pateikiami 2-oje lentelėje.

**Duomenų analizė.** Duomenys analizuoti *IBM SPSS statistics 22.0* ir *AMOS 23.0* programomis, skaičiuota kintamųjų aprašomoji statistika, koreliacijos, atlikta patvirtinamoji faktorių analizė.

**Procedūros aprašymas.** Pirmuoju etapu, taikant patvirtinamąją faktorių analizę, buvo sudarytas modelis, kuriame PEO dimensijos sudarė latentinius faktorius su jiems originaliame klausimyne priskirtais teiginiais. Tikslinant klausimyno struktūrą, palaiptinui pašalinti keletas teiginių, kurie skalėse turėjo mažiausią svorį ir pagal prasmę mažiausiai tiko priskiriamai skalei. Pasiėkus gerą modelio tinkamumą duomenims ir didelį teiginių svorį visose skalėse, buvo sudaryti ir palyginti keli skirtingų faktorių skaičiaus modeliai, siekiant nustatyti geriausiai tinkantį duomenims. Modelio tinkamumui vertinti buvo taikomi chi kvadrato ir laisvės laipsnių santykio ( $\chi^2/df$ ), sąlyginio suderintumo (angl. *Comparative Fit Index – CFI*), Tuckerio ir Lewiso (angl. *Tucker-Lewis Index – TLI*), kvadratinės šaknies iš vidutinės paklaidos (angl. *the Root Mean Square Error of Approximation – RMSEA*) indeksai. Statistiškai nereikšmingos chi kvadrato reikšmės ir kvadratinės šaknies iš vidutinės paklaidos reikšmės, mažesnės nei 0,08, rodo priimtina modelio tinkamumą duomenims (Hu & Bentler, 1999). Kadangi chi kvadrato reikšmė priklauso nuo imties dydžio, buvo taikomas santykinis chi kvadrato rodiklis, padalijant jo reikšmę iš laisvės laipsnių skaičiaus, kuris laikomas priimtiniu, jei yra mažesnis nei 5 (Schumacker & Lomax, 2004). Sąlyginio suderintumo indekso (CFI), Tuckerio ir Lewiso indekso (TLI) ir normuoto suderinamumo indekso (NFI) reikšmės laikomos priimtinomis, kai yra lygios 0,9 ar viršija 0,9 (Hoyle, 1995). Taip pat buvo apskaičiuoti skalių vidurkiai, standartiniai nuokrypiai ir patikimumas, PEO bendro rodiklio ir dimensijų sąsajos su darbinio elgesiu, emociniu įsipareigojimu organizacijai, ketinimu išeiti ir pasitenkinimu darbu.

## Rezultatai

Iš pradinio dvidešimt devynių teiginių klausimyno palaiptinui buvo pašalinti devyni teiginiai, o likusieji dvidešimt teiginių sudarė pagal prasmę tuos pačius penkis faktorius, kaip ir pirmajame klausimyno variante. Šis penkių dimensijų dvidešimties teiginių modelis buvo lyginamas su keletu alternatyvių modelių: dviejų faktorių modeliu, kuriame vieną faktorių sudarė į organizaciją (sąžiningumas ir pilietinis įsitraukimas), o antrą – į kitus organizacijos narius (pagalba, pagarba, iniciatyva) nukreiptas pilietiškas elgesys; vieno faktoriaus modeliu, kuriame visi teiginiai sudarė vieną bendrą faktorių; penkių faktorių modeliu su antro lygio latentiniu faktoriumi (bendru pilietiško elgesio rodikliu). Rezultatai pateikti 1-oje lentelėje. Nustatyta, kad geriausiai duomenims tiko hipotetinis penkių faktorių modelis, kuriame teiginių svoriai faktoriuose svyravo nuo 0,553 iki 0,846, ir penkių faktorių modelis su antro lygmens latentiniu kintamuoju, kuriame faktorių svoriai svyravo nuo 0,569 iki 0,787.



1 lentelė. *Patvirtinamosios faktorių analizės modelių rodikliai (pirmasis tyrimas, N = 1 985)*

Modeliai	$\chi^2$	df	CFI	TLI	RMSEA
1. Vieno faktoriaus modelis	6 407,553	170	0,656	0,616	0,136
2. Dviejų faktorių modelis	5 406,615	169	0,711	0,676	0,125
3. Penkių faktorių modelis	696,648	160	0,970	0,965	0,041
4. Penkių faktorių modelis su latentiniu antrojo lygio kintamuoju	950,008	165	0,957	0,950	0,049

2-oje lentelėje pateiktos PEO dimensijų ir bendro rodiklio Cronbacho alfa reikšmės, kurios svyravo nuo 0,727 iki 0,907. Iš pateiktų rezultatų taip pat matyti, kad PEO skalės gana stipriai koreliuoja su bendru pilietiško elgesio įverčiu, ir tai patvirtina, kad visos penkios dimensijos atspindi vieną konstrukta. Be to, tiek bendras pilietiško elgesio rodiklis, tiek atskiros jo dimensijos yra teigiamai susiję su darbinio elgesiu, pasitenkinimu darbu, emociniu įsipareigojimu organizacijai ir neigiamai – su ketinimu palikti organizaciją.

2 lentelė. *Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika, tarpusavio koreliacijos ir skalių vidinis suderintumas (N = 1 985)*

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Pilietinis įsitraukimas	3,903	0,536	<b>(0,787)</b>									
2. Pagarba	4,316	0,460	0,430**	<b>(0,857)</b>								
3. Pagalba	4,111	0,524	0,498**	0,651**	<b>(0,851)</b>							
4. Iniciatyva	3,620	0,587	0,508**	0,350**	0,518**	<b>(0,864)</b>						
5. Sąžiningumas	4,179	0,478	0,513**	0,586**	0,513**	0,367**	<b>(0,727)</b>					
6. Pilietiškas elgesys (bendras)	3,984	0,405	0,772**	0,722**	0,815**	0,794**	0,718**	<b>(0,907)</b>				
7. Pasitenkinimas darbu	7,712	1,432	0,248**	0,149**	0,188**	0,161**	0,191**	0,243**	–			
8. Darbinis elgesys	4,156	0,438	0,380**	0,439**	0,386**	0,287**	0,481**	0,489**	0,123**	<b>(0,722)</b>		
9. Emocinis įsipareigojimas	3,478	0,677	0,373**	0,208**	0,266**	0,279**	0,264**	0,366**	0,530**	0,167**	<b>(0,837)</b>	
10. Ketinimas išeiti	2,480	0,960	–0,228**	–0,127**	–0,166**	–0,125**	–0,186**	–0,212**	–0,499**	–0,098**	–0,546**	<b>(0,795)</b>

Pastaba. \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$ ; skliaustuose (įstrižainėje) pateikiami skalių Cronbacho alfa rodikliai.

## Antrasis tyrimas

Antruoju tyrimu buvo dar kartą tikrinamas klausimyno struktūros validumas ir skalių patikimumas: taikant patvirtinamąją faktorių analizę, dvidešimties teiginių PEO klausimyno struktūra pakartotinai įvertinta surinkus kitą imtį, skaičiuotas skalių vidinis suderintumas bei invariantiškumas.

### Metodika

**Tyrimo dalyviai ir eiga.** Antrajame tyrime dalyvavo 647 įvairių organizacijų darbuotojai, iš jų – 483 (74,7 %) moterys. Vidutinis dalyvių amžius buvo 30,64 metų ( $SD = 10,08$ ), vidutinis darbo stažas organizacijoje – 4,45 metų ( $SD = 6,19$ ). Vadovaujamas pareigas ėjo 107 asmenys (16,50 %). 133 dalyviai (20,6 %) yra iki 35 metų, 514 dalyvių (79,4 %) amžius yra 35 metai ir daugiau. 206 (31,8 %) tyrimo dalyviai dirba viešojo, 441 (68,2 %) dalyvis – privataus sektoriaus organizacijose. Apklausa vyko internetu, kreipimesi į dalyvius buvo nurodyta, kad dalyvavimas tyrime yra savanoriškas, apklausa yra anoniminė, gauti rezultatai analizuojami tik apibendrintai.

**Kintamieji ir jų įvertinimo būdai.** *Pilietiškas elgesys* buvo matuojamas dvidešimties teiginių PEO klausimynu, kurį sudarė pilietinio įsitraukimo, pagarbos, pagalbos, iniciatyvos ir sąžiningumo skalės (žr. priedą).

**Duomenų analizė.** Duomenims analizuoti naudotos *IBM SPSS statistics 22.0* ir *AMOS 23.0* programos, taikyti patvirtinamosios faktorių analizės ir aprašomosios statistikos metodai.

**Procedūros aprašymas.** Pirmiausia, taikant patvirtinamąją faktorių analizę, buvo pakartotinai patikrinta PEO klausimyno struktūra. Kaip ir pirmajame tyrime, penkių faktorių modelis, kurį sudaro penkios pilietiško elgesio dimensijos, buvo lyginamas su tokiais alternatyviais modeliais: vieno faktoriaus modeliu, kuriame visi teiginiai patenka į tą patį faktorių; dviejų faktorių modeliu, kuriame du faktorius sudarė į organizaciją (sąžiningumas ir pilietinis įsitraukimas) ir kitus organizacijos narius (pagalba, pagarba, iniciatyva) nukreiptas pilietiškas elgesys; penkių faktorių modeliu su antro lygio latentiniu faktoriumi (bendru pilietišku elgesiu). Paskui buvo atlikti matavimo invariantiškumo testai, lyginant darbuotojų pilietiško elgesio rodiklius grupėse pagal lytį, užimamą poziciją (vadovai ir pavaldūs darbuotojai) ir amžių (darbuotojai iki 35 metų ir vyresni). Pirmiausia buvo įvertintas faktorių struktūros invariantiškumas (angl. *configural invariance*), kuris yra pagrindas tolesnei invariantiškumo analizei. Šis testas leidžia nustatyti, ar ta pati faktorių struktūra vienodai gerai tinka visiems tyrimo dalyvių pogrupiams (vyrams ir moterims, vadovams ir ne vadovams, jaunesnio ir vyresnio amžiaus darbuotojams). Toliau buvo tikrintas teiginių svorių faktoriuose invariantiškumas (angl. *metric invariance*), leidžiantis įvertinti, ar visose tyrimo dalyvių grupėse pilietiško elgesio faktorius sudarantys teiginiai turi panašų svorį. Mokslinėje literatūroje šis skalių įverčių invariantiškumo tipas laikomas minimaliu standartu, leidžiančiu teigti, jog visi tyrimo dalyviai, kad ir kuriam pogrupiui priklausytų, skalių teiginius konceptualiai supranta panašiai (Vandenberg & Lance, 2000). Tai – metodikos konstrukto validumo įrodymas, nes, nustatčius faktorių svorių invarian-

tiškumą, galima tikėtis, jog vėliau gauti skirtumai, lyginant skirtingas tyrimo dalyvių grupes, atspindi realius reiškinių lygio, o ne jo subjektyvios interpretacijos skirtumus.

## Rezultatai

Pirmiausia buvo įvertintas PEO klausimyno penkių faktorių struktūros tinkamumas duomenims. Skirtingų faktorių skaičiaus modelių charakteristikos pateiktos 3-ioje lentelėje. Nustatyta, kad geriausiai duomenims tiko hipotetinis penkių faktorių modelis, kuriame teiginių svoriai faktoriuose svyravo nuo 0,497 iki 0,841, ir penkių faktorių modelis su antro lygmens latentiniu kintamuoju (bendroju pilietiško elgesio rodikliu), jame faktorių svoriai svyravo nuo 0,623 iki 0,812.

Remiantis šiais rezultatais, galima teigti, kad PEO klausimyno struktūra nereikalauja tolesnių pakeitimų ir gali būti taikoma tyrimuose.

3 lentelė. *Patvirtinamosios faktorių analizės modelių rodikliai (antrasis tyrimas, N = 647)*

Modeliai	$\chi^2$	df	CFI	TLI	RMSEA
1. Vieno faktoriaus modelis	2 239,959	170	0,625	0,581	0,137
2. Dviejų faktorių modelis	1 985,758	169	0,671	0,630	0,129
3. Penkių faktorių modelis	516,478	160	0,935	0,923	0,059
4. Penkių faktorių modelis su latentiniu antrojo lygio kintamuoju	591,979	165	0,923	0,911	0,063

4-oje lentelėje pateikta kintamųjų aprašomoji statistika ir tarpusavio koreliacijos rodo, kad pilietiško elgesio dimensijos tarpusavyje yra susijusios vidutinio stiprumo ryšiais, ir stipriausiai kiekviena koreliuoja su bendru PEO įverčiu. Tai patvirtina, pirma, kad dimensijos nėra tapačios ir, antra, atspindi vieną bendrą konstrukta.

4 lentelė. *Pilietiško elgesio dimensijų aprašomoji statistika ir tarpusavio koreliacijos (N = 647)*

	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. Pilietinis išitraukimas	3,881	0,708	<b>(0,783)</b>					
2. Pagarba	4,302	0,602	0,461**	<b>(0,786)</b>				
3. Pagalba	4,119	0,664	0,403**	0,562**	<b>(0,813)</b>			
4. Inicatyva	3,699	0,664	0,466**	0,321**	0,440**	<b>(0,851)</b>		
5. Sąžiningumas	3,952	0,721	0,397**	0,464**	0,442**	0,380**	<b>(0,784)</b>	
6. Pilietiškas elgesys (bendras)	3,990	0,509	0,742**	0,738**	0,761**	0,723**	0,731**	<b>(0,899)</b>

Pastaba. \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$ ; skliaustuose (istrižainėje) pateikiami skalių Cronbacho alfa rodikliai.

Toliau buvo atlikta PEO klausimyno invariantiškumo analizė, siekiant įvertinti, ar ta pati faktorių struktūra yra būdinga vyrų ir moterų, vadovaujančių ir nevadovaujančių bei skirtingo amžiaus darbuotojų imtims. Šios analizės rezultatai pateikiami 5-oje lentelėje.

5 lentelė. *Pilietiško elgesio klausimyno struktūros invariantiškumas grupėse pagal lytį, statusą ir amžių*

	$\chi^2$	<i>df</i>	CFI	TLI	RMSEA	$\Delta\chi^2(df)$
Lytis (neapribotas modelis)	735,507***	320	0,92	0,91	0,045	–
Lytis (faktorių svoriai lygūs)	746,238***	335	0,94	0,92	0,044	10,731 (15)
Statusas (neapribotas modelis)	714,885***	320	0,92	0,91	0,044	–
Statusas (faktorių svoriai lygūs)	734,995***	335	0,92	0,91	0,043	20,110 (15)
Amžius (neapribotas modelis)	727,156**	320	0,93	0,91	0,044	–
Amžius (faktorių svoriai lygūs)	739,114**	335	0,93	0,91	0,043	11,958 (15)

Pastaba. \*\* $p < 0,001$ .

Gauti rezultatai patvirtino PEO klausimyno invariantiškumą, laikant, kad teiginių svoriai faktoriuose yra lygūs lygintose lyties, statuso ir amžiaus grupėse. Kaip matyti iš 5-os lentelės, chi kvadrato skirtumai, lyginant neapribotą ir apribotą modelius, visais atvejais statistiškai nereikšmingi. Taigi apribotas modelis, kuriame faktorių svoriai laikomi lygiais skirtingose imtyse (t. y. vyrų ir moterų, vadovų ir ne vadovų, iki 35 metų ir vyresnių), gali būti laikomas ekvivalentiniu modeliui, kuriame jie laisvai varijuoja.

## Rezultatų aptarimas

Atlikti du tyrimai, kuriais buvo siekiama patikrinti darbuotojų PEO klausimyno struktūrą ir įvertinti patikslinto metodo psichometrinius rodiklius. Tikrintos hipotezės apie daugiamatę klausimyno struktūrą, teigiamas pilietiško elgesio dimensijų sąsajas su organizacijai palankiais reiškinais (darbiniu elgesiu, emociniu įsipareigojimu organizacijai, pasitenkinimu darbu) ir neigiamas – su darbuotojų ketinimu išeiti iš organizacijos, taip pat apie metodo invariantiškumą lyties, pareigų ir amžiaus atžvilgiu.

Abiejų tyrimų rezultatai patvirtino penkių faktorių PEO klausimyno struktūrą. Galutinį patikslintą dvidešimties teiginių klausimyną sudaro: 1) pilietinis įsitraukimas, apimantis atsakingą darbuotojo dalyvavimą, įsitraukimą į organizacijos veiklą ir rūpestį ta veikla; 2) pagarba – savanoriškas elgesys, nukreiptas į su darbu susijusių problemų prevenciją; 3) pagalba – pagalba organizacijos nariams sprendžiant su darbine ir, plačiau, organizacijos veikla susijusias problemas ar užduotis; 4) iniciatyva – konstruktyvūs darbuotojo pasiūlymai dėl pokyčių organizacijoje, susitelkimas į darbo užduotis ir aukštą veiklos atlikimo standartų laikymasis; 5) sąžiningumas – savanoriška darbuotojo veikla, viršijanti

minimalius darbo reikalavimus: lankomumas, paklusimas organizacijos taisyklėms, procedūroms ir pan. Dviejų tyrimų rezultatai parodė, kad bendras pilietiško elgesio rodiklis yra stipriai susijęs su atskiomis dimensijomis, ir tai rodo, kad jos atspindi tą patį konstrukta. Todėl pristatomu klausimynu pilietiškas elgesys organizacijoje gali būti vertinamas kaip daugiamačis konstruktas, kurį sudaro penkios skalės (skaičiuojami penki atskiri rodikliai), arba skaičiuojant vieną bendrą pilietiško elgesio rodiklį (atsakymų į dvidešimt teiginių vidurkis). Tai atitinka ankstesnių tyrimų, analizuojančių kitas pilietiško elgesio vertinimo priemones, rezultatus (pavyzdžiui, LePine, Erez, & Johnson, 2002). Kiekviena skalė ir bendras klausimynas pasižymi geru vidiniu suderintumu (žr. 2-ą ir 4-ą lenteles).

Visos pilietiško elgesio dimensijos reikšmingai yra susijusios su diskriminantiniam validumui vertinti taikytais reiškiniais: teigiamos koreliacijos gautos su pasitenkinimu darbu, darbinio elgesiu, emociniu įsipareigojimu ir neigiamos – su ketinimu išeiti iš organizacijos. Pilietinis išitraukimas yra stipriausiai susijęs su emociniu įsipareigojimu organizacijai: pagarba, pagalba, iniciatyva, o sąžiningumas – su darbinio elgesiu. Šie rezultatai atitinka Podsakoff ir kolegų (2000) metaanalitinėje tyrimų analizėje pateiktus duomenis: pilietiško elgesio dimensijų koreliacijos su pasitenkinimu darbu svyruoja nuo 0,19 iki 0,31, o su emociniu įsipareigojimu organizacijai – nuo 0,23 iki 0,30. Pilietinis išitraukimas yra labiau į organizaciją orientuotas pilietiškas elgesys (Williams & Anderson, 1991), palyginti su pagarba ir pagalba, kurios apibūdina labiau į darbuotojus nukreiptą elgesį, arba palyginti su iniciatyva ir sąžiningumu, kurie labiau orientuoti į darbo atlikimo elgesį. Tai patvirtina pirmajame tyrime gauti rezultatai: pilietinis išitraukimas stipriau teigiamai, palyginti su kitomis dimensijomis, yra susijęs su emociniu įsipareigojimu organizacijai ir neigiamai – su ketinimu išeiti, palyginti su kitomis pilietiško elgesio formomis (žr. 2-ą lentelę).

Nustatytos teigiamos pasitenkinimo darbu sąsajos su visomis pilietiško elgesio dimensijomis. Iš vienos pusės, teigiami ryšiai patvirtina daugelio tyrimų duomenis apie pilietiško elgesio ir pasitenkinimo darbu sąsajas, tačiau pirmuoju tyrimu gautos koreliacijos nėra labai tvirtos, svyruoja nuo  $r = 0,149$  ( $p < 0,01$ ) iki  $r = 0,248$  ( $p < 0,01$ ) (žr. 2-ą lentelę). Tai įdomus rezultatas, kurį aktualu išsamiau analizuoti kitais tyrimais, nes nelabai stiprias šių reiškinų sąsajas gali sąlygoti netiesinis ryšių pobūdis. Pavyzdžiui, Munyon, Hochwarter, Perrewé ir Ferris (2010) tyrimu gavo, kad asmens optimizmas gali veikti kaip pilietiško elgesio ir pasitenkinimo darbu ryšio sąlyga (moderuojantis tarpinis kintamasis). Šie autoriai atliko trijų imčių tyrimą ir nustatė, kad koreliacija tarp pilietiško elgesio ir pasitenkinimo darbu svyruoja nuo 0,18 iki 0,42. Teigiamas tiesinis ryšys egzistuoja tarp pilietiško elgesio ir pasitenkinimo darbu, kai darbuotojų optimizmas yra didelis, ir netiesinis, apverstos U formos ryšys, kai optimizmas yra mažas.

Gauti keletas rezultatų, patvirtinančių pilietiško elgesio dimensijų diskriminantinį validumą, lyginant jas su darbinio elgesiu. Jau minėta, kad šiame tyrime darbinis elgesys ir pilietiško elgesio dimensijos yra tarpusavyje susiję vidutinio stiprumo ryšiais, koreliacijos svyruoja nuo  $r = 0,255$  ( $p < 0,01$ ) iki  $r = 0,435$  ( $p < 0,01$ ), ir tai patvirtina pilietiško elgesio dimensijų diskriminantinį validumą. Tai atitinka ir kitų autorių tyrimų rezultatus: pavyzdžiui, Podsakoff, Whiting, Podsakoff ir Blume (2009) metaanalitinėje apžvalgoje parodyta, kad vidutinė darbinio ir pilietiško elgesio koreliacija sudaro 0,49. Taip pat

svarbu pabrėžti, kad darbinio elgesio ryšiai su atskiromis pilietiško elgesio dimensijomis nėra vienodi. Pavyzdžiui, Oh, Chen ir Sun (2015) teigimu, sąžiningumas yra labiausiai orientuotas į užduoties atlikimą pilietiškas elgesys, nes išreiškia pritarimą organizacijos tvarkai, taisyklėms, politikai, o tai padeda tinkamai planuoti veiklą, dalykiškai bendrauti su kolegomis ir kartu – efektyviai atlikti darbo užduotis. Mūsų tyrime taip pat gauta, kad darbinis elgesys stipriausiai koreliuoja su sąžiningumo dimensija. Dar vienas svarbus rezultatas – pilietiškas elgesys su emociniu įsipareigojimu, pasitenkinimu darbu ir ketinimu išeiti (nuostatomis organizacijos ir darbo atžvilgiu) koreliuoja stipriau nei darbinis elgesys, ir tai patvirtina daugelio autorių išvadas, kad šios elgesio formos ir jų prielaidos nėra tapačios: darbinis elgesys reikalauja specifinių žinių, įgūdžių ir gebėjimų, o pilietiškas stipriau siejasi su nuostatomis ir motyvaciniais aspektais (Bateman & Organ, 1983; Hoffman et al., 2007).

Rezultatai taip pat rodo (žr. 2-ą lentelę), kad visos pilietiško elgesio dimensijos yra neigiamai susijusios su ketinimu išeiti, ir tai patvirtina kitų autorių tyrimų duomenis (pavyzdžiui, Coyne & Ong, 2007). Ketinimas išeiti yra nuostata organizacijos atžvilgiu, todėl į organizaciją nukreiptas pilietiškas elgesys (pilietinis išsitraukimas ir sąžiningumas) stipriau koreliuoja su ketinimu išeiti, nei su į darbuotojus nukreiptos pilietiško elgesio formos – pagarba ir pagalba.

Patvirtintas penkių faktorių modelio struktūros invariantiškumas vyrų ir moterų, iki 35 metų ir vyresnių, vadovų ir pavaldžių darbuotojų imtyse, rodo, kad minėtose grupėse pilietiško elgesio konstruktas yra suvokiamas iš esmės vienodai. Invariantiškumas ypač svarbus klausimyno validumui pagrįsti, nes tik empiriškai patvirtinus matavimo įrankio invariantiškumą galima atlikti prasmingus skirtingų tyrimo dalyvių grupių palyginimus ir tinkamai interpretuoti jų pagrindu gautus skirtumus (Vandenberg & Lance, 2000).

**Tyrimo ribotumai, mokslinių tyrimų ir taikomieji aspektai.** Tyrimo ribotumai sietini su skerspjūvio tyrimo strategija, kai reiškinys analizuojamas tik konkrečiu tyrimo laiku. Tęstiniai tyrimai padėtų išryškinti pilietiško darbuotojų elgesio stabilumą bėgant laikui ir išsamiau analizuoti veiksnius, kurie turi įtakos pilietiško elgesio dinamikai. Pilietiškas elgesys vertinamas savistatos būdu, todėl tikslinga kituose tyrimuose atsižvelgti į socialinio pageidaujamumo rodiklį arba papildomai taikyti išorinius vertinimus, kuriuos darbuotojui suteikia vadovas ar kolegos. Aktualu išsamiau nagrinėti nomologinį metodo validumą, įvertinti įvairių tarpinių asmeninių ar organizacinių reiškinų vaidmenį, nes ryšiai tarp pilietiško, darbinio elgesio ir nuostatų dėl darbo ar organizacijos gali būti netiesioginiai.

Darbuotojų pilietiško elgesio vertinimo metodas gali būti vertingas, plėtojant šios srities tyrimus bei gilinant žinias apie pilietiško elgesio formų darbe raišką, asmeninius (ypač motyvacinius), vadovavimo bei organizacinio lygmens veiksnius, sąsajas su darbinio elgesiu. Perspektyvūs tyrimai, kuriuose taikomi inovatyvūs latentinių pilietiško elgesio profilių analizės metodai. Pilietiško darbuotojų elgesio tyrimai gali padėti kryptingai formuoti į pilietiškos bendruomenės organizacijose kūrimą orientuotą žmoniškųjų išteklių valdymo ir vadovavimo politiką, planuoti ir įgyvendinti intervencines priemones.

## Išvados

Straipsnyje pristatytų tyrimų rezultatai patvirtina, kad dvidešimties teiginių PEO klausimyno struktūra atitinka daugiamačių modelį, kurį sudaro pilietinio įsitraukimo, pagalbos, pagarbos, iniciatyvos ir sąžiningumo dimensijos. Pilietiško elgesio bendrasis vertinimas ir jį sudarančios dimensijos yra teigiamai susiję su diskriminantiniam validumui vertinti taikytais darbinio elgesiu, emociniu įsipareigojimu organizacijai ir pasitenkinimu darbu ir neigiamai – su ketinimu išėiti iš organizacijos. Klausimyno struktūra yra invariantiška socialinių demografinių charakteristikų (lyties ir amžiaus) bei darbuotojų statuso organizacijoje atžvilgiu. Patikslintas PEO klausimynas lengvai taikomas ir gali būti naudojamas vertinti įvairių pareigybinių lygių darbuotojų pilietišką elgesį, jo prielaidas ir organizacijoms svarbias pasekmes. Klausimyną sudaro penkios skalės, tačiau tyrimuose tikslinga naudoti visą klausimyną, o dimensijas analizuoti bendroje pilietiško elgesio struktūroje.

## Literatūra

- Aggarwal, A., & Singh, R. (2016). Exploring the nomological network of organizational citizenship behavior: A review of dimensions, antecedents and consequences. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 15 (3), 16.
- 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>.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy of Management Journal*, 26 (4), 587–595. <https://doi.org/10.2307/255908>.
- Belwalkar, S., Vohra, V., & Pandey, A. (2018). The relationship between workplace spirituality, job satisfaction and organizational citizenship behaviors – an empirical study. *Social Responsibility Journal*, 14 (2), 410–430. <https://doi.org/10.1108/srj-05-2016-0096>.
- Bergeron, D. M., Shipp, A. J., Rosen, B., & Furst, S. A. (2013). Organizational citizenship behavior and career outcomes: The cost of being a good citizen. *Journal of Management*, 39 (4), 958–984. <https://doi.org/10.1177/0149206311407508>.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), 740. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.740>.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27 (4), 505–522. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.7566023>.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2 (1), 47–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>.
- Chen, X. P., Hui, C., & Sego, D. J. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83 (6), 922–931. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.922>.
- Cohen, A., & Kol, Y. (2004). Professionalism and organizational citizenship behavior: An empirical examination among Israeli nurses. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (4), 386–405. <https://doi.org/10.1108/02683940410537945>.
- Cohen, A. (2007). One nation, many cultures: A cross-cultural study of the relationship between personal cultural values and commitment in the workplace to in-role performance and organizational citizenship behavior. *Cross-cultural Research*, 41 (3), 273–300. <https://doi.org/10.1177/1069397107302090>.

Coyne, I., & Ong, T. (2007). Organizational citizenship behaviour and turnover intention: A cross-cultural study. *The International Journal of Human Resource Management*, *18* (6), 1085–1097. <https://doi.org/10.1080/09585190701321831>.

Debusscher, J., Hofmans, J., & De Fruyt, F. (2017). The multiple face (t) s of state conscientiousness: Predicting task performance and organizational citizenship behavior. *Journal of Research in Personality*, *69*, 78–85. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2016.06.009>.

Dirican, A. H., & Erdil, O. (2016). An exploration of academic staff's organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior in relation to demographic characteristics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *235*, 351–360. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.043>.

Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, *42*, 421–444. <https://doi.org/10.2307/2393733>.

Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, *15* (2), 241–253. <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0051>.

Fox, S., Spector, P. E., Goh, A., Bruursema, K., & Kessler, S. R. (2012). The deviant citizen: Measuring potential positive relations between counterproductive work behaviour and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *85* (1), 199–220. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02032.x>

Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, *92* (2), 555–566. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.555>.

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, *102* (3), 530. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>.

Hoyle, R. H. (1995). The Structural Equation Modeling Approach: Basic Concepts and Fundamental Issues. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications* (pp. 1–15). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. <https://doi.org/10.1086/602877>

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, *1*, 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>.

Joireman, J., Kamdar, D., Daniels, D., & Duell, B. (2006). Good citizens to the end? It depends: Empathy and concern with future consequences moderate the impact of a short-term time horizon on organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, *91* (6), 1307–1320. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1307>.

Kamdar, D., & Van Dyne, L. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. *Journal of Applied Psychology*, *92* (5), 1286–1298. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1286>.

Kidder, D. L. (2002). The influence of gender on the performance of organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, *28* (5), 629–648. [https://doi.org/10.1016/s0149-2063\(02\)00159-9](https://doi.org/10.1016/s0149-2063(02)00159-9).

Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, *27* (8), 722–740. <https://doi.org/10.1108/01437720610713521>.

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>.

Lee, Y. H., Woo, B., & Kim, Y. (2018). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment. *International Journal of Sports Science & Coaching*, *13* (3), 373–382. <https://doi.org/10.1177/1747954117725286>.

LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *87*, 52–65. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52>.

Lievens, F., & Anseel, F. (2004). Confirmatory factor analysis and invariance of an organizational citizenship behaviour measure across samples in a Dutch-speaking context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *77* (3), 299–306. <https://doi.org/10.1348/0963179041752727>.



Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78* (4), 538–551. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.78.4.538>.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61* (1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>.

Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 16* (2), 127–142. <https://doi.org/10.1002/job.4030160204>.

Munyon, T. P., Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., & Ferris, G. R. (2010). Optimism and the nonlinear citizenship behavior–job satisfaction relationship in three studies. *Journal of Management, 36* (6), 1505–1528. <https://doi.org/10.1177/0149206309350085>.

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology, 93* (2), 392–423. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.392>.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.

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>.

Oh, S. H. D., Chen, Y., & Sun, F. (2015). When is a good citizen valued more? Organizational citizenship behavior and performance evaluation. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 43* (6), 1009–1020. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.6.1009>.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington MA: Lexington Books.

Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 80*, 295–306. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452231082>.

Özduran, A., & Tanova, C. (2017). Manager mindsets and employee organizational citizenship behaviours. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29* (1), 589–606. <https://doi.org/10.1108/ijchm-03-2016-0141>.

Paillé, P. (2009). Assessing organizational citizenship behavior in the French context: Evidence for the Four-Dimensional Model. *The Journal of Psychology, 143* (2), 133–146. <https://doi.org/10.3200/jrlp.143.2.133-146>.

Paillé, P., Bourdeau, L., & Galois, I. (2010). Support, trust, satisfaction, intent to leave and citizenship at organizational level: A social exchange approach. *International Journal of Organizational Analysis, 18* (1), 41–58. <https://doi.org/10.1108/19348831011033203>.

Paillé, P., Raineri, N., & Valeau, P. J. (2015). Professional employee retention: Examining the relationships between organizational citizenship behavior and turnover cognitions. *Journal of Applied Business Research (JABR), 31* (4), 1437–1452. <https://doi.org/10.19030/jabr.v31i4.9329>.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly, 1* (2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7).

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (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/10.1177/014920630002600307>.

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 94* (1), 122. <https://doi.org/10.1037/e518442013-522>.

Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior, 35* (S1), S87–S119. <https://doi.org/10.1002/job.1911>.

Rurkkhum, S., & Bartlett, K. R. (2018). Organizational citizenship behaviour for collectivist cultures: Instrument development and human resource development implications. *Human Resource Development International*, 21 (2), 107–124. <https://doi.org/10.1080/13678868.2017.1400820>.

Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling* (2<sup>nd</sup> ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

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>.

Steijn, B. (2004). Human resource management and job satisfaction in the Dutch public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 24 (4), 291–303. <https://doi.org/10.1177/0734371x04269187>.

Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37 (4), 765–802. <https://doi.org/10.2307/256600>.

Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods*, 3 (1), 4–70. <https://doi.org/10.1177/109442810031002>.

Van der Steene, T., De Witte, H., Forrier, A., Sels, L., & Van Hootegeem, G. (2002). *Op zoek naar effecten van contractuele flexibiliteit bij werknemers* (The impact of temporary employment for the individual). K.U. Leuven-Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming, WAV Dossier, Leuven, Belgium.

Weikamp, J. G., & Göritz, A. S. (2016). Organizational citizenship behaviour and job satisfaction: The impact of occupational future time perspective. *Human Relations*, 69 (11), 2091–2115. <https://doi.org/10.1177/0018726716633512>.

Weiss, H. M. 2002. Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs, and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173–194. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(02)00045-1).

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>.

Wombacher, J. C., & Felfe, J. (2017). Dual commitment in the organization: Effects of the interplay of team and organizational commitment on employee citizenship behavior, efficacy beliefs, and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.004>.

## Priedas. \*Pilietiško elgesio organizacijoje klausimynas

---

### Pilietinis įsitraukimas

1. Imatės darbu, kurie nėra privalomi, bet gerina organizacijos įvaizdį.
2. Neatsilikate nuo pokyčių organizacijoje.
3. Aktyviai domitės tuo, kas vyksta organizacijoje (aktualijomis, pranešimais ir pan.).
4. Lankotės ir aktyviai dalyvaujate susirinkimuose.

---

### Pagarba

5. Atsižvelgiate į tai, kaip Jūsų darbas veikia kitų kolegų darbą.
6. Nepažeidžiate kitų darbuotojų teisių.
7. Stengiatės nepridaryti rūpesčių kolegoms.
8. Atsižvelgiate į tai, kokias pasekmes Jūsų veiksmai gali turėti kolegoms.

---

### Pagalba

9. Padedate kolegoms, kurių kuri laiką nebuvo darbe.
  10. Padedate kolegoms, kurių dideli darbo krūviai.
  11. Padedate naujiems darbuotojams, nors tai nėra privaloma.
  12. Noriai padedate bendradarbiams, turintiems su darbu susijusių problemų.
-

---

### **Iniciatyva**

---

13. Dažnai skatinate kitus išreikšti savo idėjas ir nuomonę.
  14. Raginate bendradarbius išbandyti naujus, efektyvesnius darbo metodus.
  15. Padrąsinate abejojančius ar tylesnius darbuotojus pasisakyti, kai matote, kad jie nediršta to padaryti.
  16. Dažnai siūlote bendradarbiams, kaip būtų galima geriau atlikti darbus Jūsų padalinyje / skyriuje.
- 

### **Sąžiningumas**

---

17. Laikotės organizacijoje nustatytų taisyklių, net jei niekas to netikrina.
  18. Laiku pradodate darbą ryte ar po pertraukų.
  19. Laikotės neformalių taisyklių, skirtų tvarkai organizacijoje palaikyti.
  20. Neeikvojate laiko skųsdamasis /-asi dėl kasdienių smulkmenų.
- 

*Atsakymų vertinimas balais:* 1 – visiškai nesutinku; 2 – nesutinku; 3 – nei sutinku, nei nesutinku; 4 – sutinku; 5 – visiškai sutinku.

---

*Kiekvienos dimensijos rodiklis* – atsakymų į nurodytus teiginius vidurkis; *bendras pilietiško elgesio organizacijoje rodiklis* – atsakymų į 20 teiginių vidurkis.

---

\* *Pastaba.* Pilietiško elgesio organizacijoje klausimynas be atskiro autorių sutikimo gali būti naudojamas tik moksliniuose tyrimuose. Cituojant nurodyti šio straipsnio bibliografinius duomenis.

---