

VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS

## SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS

TEORINĖS PSICHOLOGIJOS katedra

#### Daina Vengrienė

### STATUTINIŲ PAREIGŪNŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ, ORGANIZACINIO PILIETIŠKUMO BEI SUBJEKTYVIAI VERTINAMOS DARBO ATLIKIMO KOKYBĖS RYŠYS

#### Magistro baigiamasis darbas

Organizacinė psichologijos studijų programa, valstybinis kodas 621S15002

Psichologijos studijų kryptis

**Vadovė** doc. dr. Loreta Bukšnytė \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_

(Parašas) (Data)

**Apginta** prof. dr. Jonas Ruškus \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_

(Parašas) (Data)

Kaunas, 2012

**TURINYS**

SANTRAUKA ..4

SUMMARY 5

ĮVADAS 6

PAGRINDINĖS SĄVOKOS................................................................................................................8

1. LITERATŪROS APŽVALGA
   1. Darbuotojų įsitraukimo į darbą samprata 9
      1. Darbuotojų įsitraukimo į darbą tyrimų aktualumas 11
   2. Darbuotojų organizacinio pilietiškumo samprata 12
      1. Darbuotojų organizacinio pilietiškumo tyrimų aktualumas 14
   3. Darbo atlikimo kokybės vertinimo samprata ir nauda........................................................... 15
      1. Pagrindinės darbo atlikimo kokybės vertinimo problemos 18
      2. Savęs vertinimas kaip efektyvus darbo atlikimo vertinamo metodas 21
   4. Darbuotojų įsitraukimo į darbą, organizacinio pilietiškumo bei darbo atlikimo kokybės vertinimo sąsajos......................................................................................................................22
   5. Apibendrinimas ......................................................................................................................25

### STATUTINIŲ PAREIGŪNŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ, ORGANIZACINIO PILIETIŠKUMO BEI SUBJEKTYVIAI VERTINAMOS DARBO ATLIKIMO

KOKYBĖS RYŠYS

* 1. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės 27
  2. Tyrimo metodai
     1. Tiriamieji ir tyrimo procedūra 29
     2. Tyrimo metodikos 30
  3. Tyrimo rezultatai:
     1. Statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą, organizacinio pilietiškumo bei

subjektyviai vertinamos darbo atlikimo kokybės ypatumai…………...………...…36

* + 1. Statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą, jų organizacinio pilietiškumo bei

subjektyviai vertinamos darbo atlikimo kokybės ypatumai pagal

sociodemografines charakteristikas.............................................................................36

* + 1. Statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą, organizacinio pilietiškumo bei

subjektyviai vertinamos darbo atlikimo kokybės ryšiai................................................40

* + 1. Statutinių pareigūnų subjektyvaus bendro darbo atlikimo kokybės vertinimo ir

suvokiamo tiesioginio vadovo vertinimo palyginimas......................................................45

* + 1. Statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą ir organizacinio pilietiškumo

prognostinė vertė subjektyviai vertinamai darbo atlikimo kokybei

bei atskiriems jos aspektams (darbo užduočių atlikimo kokybei ir darbuotojo

vaidmens atlikimo kokybei)..............................................................................................45

1. TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS……………………………….….…………….....50

IŠVADOS...........................................................................................................................................55

REKOMENDACIJOS........................................................................................................................56

LITERATŪRA...................................................................................................................................57

PRIEDAI........................................................................................................................................... 61

**SANTRAUKA**

Daina Vengrienė. Statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą, organizacinio pilietiškumo bei subjektyviai vertinamos darbo atlikimo kokybės ryšys: organizacinės psichologijos magistro tezės / Mokslinis vadovas doc. dr. L. Bukšnytė. Vytauto Didžiojo universitetas. Socialinių mokslų fakultetas. Teorinės psichologijos katedra. - Kaunas, 2012. – 63p. [Rankraštis]. Saugomas VDU bibliotekoje.

*Raktiniai žodžiai*: įsitraukimas į darbą, organizacinis pilietiškumas, subjektyviai vertinama darbo atlikimo kokybė.

Tyrimo tikslas: nustatyti statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą, organizacinio pilietiškumo bei subjektyviai vertinamos darbo atlikimo kokybės ryšius bei nustatyti ir palyginti statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą ir organizacinio pilietiškumo prognostinę vertę subjektyviai vertinamai darbo atlikimo kokybei bei atskiriems jos aspektams (darbo užduočių atlikimo kokybei, darbuotojų vaidmens atlikimo kokybei).

Tyrime dalyvavo 148 Kauno mieste dirbantys policijos pareigūnai. Buvo apklausti 86 statutiniai pareigūnai vyrai ir 62 statutinės pareigūnės moterys.

Statutinių pareigūnų įsitraukimas į darbą buvo matuojamas pritaikyta imčiai ir modifikuota įsitraukimo į darbą skale (Lorance ir Mortimer, 1985). Statutinių pareigūnų organizaciniam pilietiškumui išmatuoti buvo panaudotas faktorizuotas organizacinio pilietiškumo klausimynas (Podsakoff ir MacKenzie, 1989) ir altruizmo, sąžiningumo, kilnumo bei pagarbumo subskalės (faktoriai). Subjektyviai vertinamai darbo atlikimo kokybei išmatuoti buvo naudojamas R. A. Roe, A. Zinovieva, I. L. Dienes ir L. A. Ten Horn (2000) matavimo rinkinys. Šis rinkinys leido išmatuoti statutinių pareigūnų darbo atlikimo kokybę bei atskirus jos aspektus: darbo užduočių atlikimo kokybę, darbuotojų vaidmens atlikimo kokybę.

Pagrindiniai tyrimo rezultatai parodė, kad didėjant statutinių pareigūnų įsitraukimui į darbą, didėja jų organizacinis pilietiškumas bei tokie jo aspektai kaip altruizmas, sąžiningumas ir pagarbumas bei gerėja subjektyviai vertinama bendra darbo atlikimo, darbo užduočių ir darbuotojo vaidmens atlikimo kokybė. Tyrimu buvo nustatyta, kad statutinių pareigūnų suvokiamas tiesioginio vadovo vertinimas yra geresnis nei subjektyvus jų bendras darbo atlikimo kokybės vertinimas. Taip pat nustatyta, kad statutinių pareigūnų įsitraukimas į darbą prognozuoja subjektyviai vertinamą darbo atlikimo bei darbuotojo vaidmens atlikimo kokybę, o statutinių pareigūnų organizacinis pilietiškumas neturi prognostinės vertės nei jų subjektyvviai vertinamai darbo atlikimo kokybei nei darbuotojų vaidmens atlikimo kokybei.

**SUMMARY**

Daina Vengrienė. The relationship between job involvement of statutory officers, organizational cityzenship and subjective evaluation of the job performance quality: Master Thesis in Psychology / Scientific adviser doc. dr. L. Bukšnytė. Vytautas Magnus University. The Faculty of Social Science, Department of Theoretical Psychology. – Kaunas, 2012. – 63 pages. [Manuscript]. Kept in the Library of Vytautas Magnus University.

*Key words:* job invovement, organizational cityzenship, subjective evaluation of job performance quality.

The aim of the research was: to identify the relationship between job invovement of statutory officers, organizational cityzenship and subjective evaluation of the job performance quality and identify, if job involvement and organizational cityzenship of statutory officers were able to predict their subjective evaluation of the job performance quality.

The partizipants of the present study were 148 statutory officers ( police officers) from Kaunas (62 females and 86 males were questioned).

The job involvement of statutory officers was evaluated with the modified Job Involvement Scale (Lorance ir Mortimer, 1985). The organizational citizenship of statutory officers was evaluated with Organizational Cityzenchip Questionaire (Podsakoff ir MacKenzie, 1989). The factors of organizational citizenship allowed to explore altruism, conscientiousness, sprotsmanship and respectful citizenship of statutory officers. The measurement set by R. A. Roe, A. Zinovieva, I. L. Dienes ir L. A. Ten Horn (2000) was used to research the subjective evaluation of job performance quality in general, task performance quality and in – role performance quality.

Major outcomes of the research showed that increasing the statutory officers' involvement in job, increase their organizational citizenship (altruism, conscientiousness, respectful citizenship) and improving the subjective evaluation of job performance quality in general, work tasks performance quality and the in-role performance quality. The results of the study showed that statutory officers perceived immediate superior evaluation is better than their subjective evaluation of job performance quality in general. In addition it was found that job involvement of statutory officers were able to predict their subjective evaluation of the job performance quality in general and subjective evaluation of in–role performance quality and organizational citizenship of statutory officers wasn‘t able to predict their subjective evaluation of the job performance quality in general and wasn‘t able to predict their subjective evaluation of the in–role performance quality .

**ĮVADAS**

Organizacijos gyvavimo ir išlikimo esminė prielaida yra jos efektyvumas bei konkurencingumas darbo rinkoje, kas neabejotinai leidžia teigti, kad darbuotojų veiklos efektyvumas yra neatsiejamas nuo organizacijos sėkmės ir stabilumo (Walsh, 2003; Jančauskas E., 2011; Heidemeier H., Moser K., 2009 ir kt.). Prie užduočių įgyvendinimo ir organizacijos tikslų siekimo prisideda kiekvienas organizacijos narys, todėl itin svarbu, kad darbo rezultatais ir pačiu darbo procesu būtų patenkinta ne tik organizacija, vadovai, bet ir patys darbuotojai. Kaip rodo tyrimai, ilgalaikis darbuotojo efektyvumas labai priklauso nuo jo požiūrio ir nuostatų į savo darbą (Mohsan ir kt.,2011). Viena iš tokių nuostatų yra įsitraukimas į darbą, kuris atsiskleidžia per darbuotojo vertybinę prizmę ir orentaciją, kuomet darbas yra suvokiamas kaip dalis asmens tapatumo, kaip labai didelė vertybė, per kurią žmogus gali patenkinti savo vidinius poreikius, gali išreikšti save. Pasak Rotenberry su Moberg (2007), F.Mohsan ir kt. (2011) didėjant darbuotojų įsitraukimui į darbą, didėja ir jų organizacinis pilietiškumas, kuris suprantamas kaip savarankiškai pasirinktas, neprivalomas ir neapmokamas darbuotojo elgesys, kuris skatina organizacijos funkcionavimą ir efektyvumą (Podsakoff, Ahearne, Mackenzie, 1997). Kaip teigia A.A. Chughtai (2008), šį ryšį gali paaiškinti socialinių mainų teorija, kuri teigia, kad darbuotojai turi pasitenkinimo darbu poreikį, todėl jį patenkindami įsitraukia į savo atliekamą darbą, už kurį jaučiasi dėkingi organizacijai bei įsipareigoja savo elgesiu tą dėkingumą išreikšti. Maža to, darbuotojai, kurių įsitraukimas į darbą didesnis, savo darbines užduotis suvokia kaip jiems asmeniškai labai svarbias, o jų atlikimo kokybė ypatingai lemia jų, kaip darbuotojų savijautą bei savigarbą, todėl darbuotojai labiau įsitraukę į savo darbą, labiau rūpinasi kokybišku jo atlikimu.

Pasaulyje vis daugiau tyrėjų ir praktikų atkreipia dėmesį į šių konstruktų sąsajas, o Lietuvoje ypač trūksta tyrimų, nagrinėjančių visų šių trijų reiškinių tarpusavio ryšius. Ypač trūksta tyrimų, kurie analizuotų konkrečių, specifiškų profesijų darbuotojus. Todėl, šiame darbe buvo tyrinėjami statutiniai pareigūnai, o pasaulinių tyrimų rezultatų pagrindu buvo iškeltos hipotezės, teigiančios, kad didėjant statutinių pareigūnų įsitraukimui į darbą, didėja jų organizacinis pilietiškumas bei gerėja subjektyviai vertinama darbo atlikimo kokybė.

Įsitraukimas į darbą, organizacinis pilietiškumas ir darbo atlikimo kokybės vertinimas – tai trys tarpusavyje besisiejantys konstruktai, kurie aktualūs ir svarbūs skirtingų pusių poreikiams patenkinti. Įsitraukimas į darbą labai svarbus pačiam darbuotojui, kadangi pastarasis, susitapatindamas su darbu, įsitraukdamas į jį, gali patenkinti savo vidinius poreikius, darbuotojo organizacinis pilietiškumas yra labai svarbus darbuotojo kolegoms, vadovams, organizacijoje vykstantiems procesams, o darbo atlikimo kokybės vertinimas neatsiejamas nuo darbuotojo ir organizacijos efektyvumo. Tačiau, darbuotojų įsitraukimo į darbą, organizacinio pilietiškumo bei darbo atlikimo kokybės ryšių nustatymas yra tik dalis šio darbo tikslo. Šiame darbe taip pat siekiama išanalizuoti, ar statutinių pareigūnų įsitraukimas į darbą ir jų organizacinis pilietiškumas galėtų leisti iš anksto prognozuoti darbuotojo būsimą jų darbo kokybę. Statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą ir organizacinio pilietiškumo prognostinių verčių palyginimas padėtų įvardinti, kas geriau numato subjektyviai vertinamą darbo atlikimo kokybę: ar statutinio pareigūno nuostata į savo darbą, ar neprivalomas geranoriškas elgesys, nukreiptas kolegų ir organizacijos atžvilgiu.

**PAGRINDINĖS SĄVOKOS**

**Įsitraukimas į darbą** (angl*. job involvement*) – tai viena iš individo nuostatų į savo darbą, atspindinti laipsnį, kuriuo asmuo psichologiškai identifikuojasi su juo bei laipsnį, kiek darbas yra reikšmingas darbuotojo „Aš“ vaizdui (Lodahl, Kejner, 1965, cituoja F.G.Laask, 2011).

**Organizacinis pilietiškumas** (angl. *organizational cityzenship*) – tai savarankiškai pasirinktas, neprivalomas, į darbuotojo pareigas neįeinantis neapmokamas darbuotojo elgesys, kuris skatina organizacijos funkcionavimą ir efektyvumą (Podsakoff, Ahearne, Mackenzie, 1997). Šis elgesys vadinamas organizaciniu pilietiškumu, kai atitinka šias charakteristikas:

(a) elgesys ar konkretūs veiksmai, atlikti organizacijos narių;

(b) elgesys yra nukreiptas į darbuotojus, jų grupes ar pačią organizaciją, tačiau nesusijęs su tiesioginiais darbuotojo atliekamo vaidmens reikalavimais;

(c) elgesys yra skirtas padėti kitems organizacijos darbuotojams, pačiai organizacijai.

Šiame darbe organizacinis pilietiškumas analizuojamas remiantis 5 dimensijų modeliu.

(Niehoff, Moorman, 1993), kuris, atlikus klausimyno faktorizavimą, buvo modifikuotas į 4 dimensijų modelį. Organizacinį pilietiškumą šiame darbe sudaro tokie aspektai:

***Altruizmas* –** savarankiškai pasirinktas darbuotojo elgesys, kuriuo šis siekia padėti kitiems darbuotojams atlikti su darbu susijusias užduotis.

***Sąžiningumas* –** savarankiškas darbuotojo elgesys, kuris viršija jo vaidmeniui keliamus reikalavimus šiose srityse: atvykimas į darbą, dalyvavimas jame, taisyklių laikymasis ir t.t.

***Kilnumas* –** suprantamas kaip savanoriškas pasiryžimas toleruoti ne itin palankias sąlygas.

***Pagarbumas* –** savarankiškai pasirinktas elgesys, kuriuo stengiamasi nesukelti kitiems darbuotojams problemų ir pagarbiai elgtis tiek savo vadovų , tiek organizacijos, tiek joje vykstančių procesų atžvilgiu.

**Darbo atlikimo įvertinimas** – kiekybinis darbuotojo darbo įvertinimas, pagal iš anksto numatytus darbo atlikimo vertinimo kriterijus (Fine, Snyder, 1999; Zimmermann, Stevens, 2006). Šiame darbe savo darbo atlikimo kokybę vertins patys darbuotojai, pagal iš anksto parinktus kriterijus, todėl darbo atlikimo kokybės vertinimas bus subjektyvus. Subjektyviai vertinama bus ne tik bendra darbo atlikimo kokybė, bet ir darbo užduočių atlikimo ir darbuotojų vaidmens atlikimo kokybė.

**Darbo užduočių atlikimas –** veiklos, kurią apibrėžia darbo reikalavimai ir darbo specifikacija, vykdymas, susijęs su konkrečių techninių užduočių atlikimu (Borman, Motowidlo, 1993).

**Darbuotojo vaidmens atlikimas –** darbuotojo elgesio šablonas, susijęs su formaliu darbuotojo vaidmens atlikimu, kuris yra neatsiejamas nuo darbuotojo kompetencijų, aktyvios darbinės veiklos ir gebėjimo prisitaikyti prie darbinės aplinkos ir reikalavimų (Griffin, Neal, Parker, 2007).

1. **LITERATŪROS ANALIZĖ**

**1.1. Įsitraukimo į darbą samprata**

Darbas žmogui yra ne tik vertingas pajamų šaltinis, bet ir dalis jo tapatumo, kadangi dirbdamas ir įsitraukdamas į savo darbą asmuo gali patenkinti vidinius savo poreikius. Įsitraukimas į darbą taip pat labai svarbus darbuotojo pasitenkinimui darbu, motyvacijai, jo socializacijai bei darbo atlikimo kokybei, kas skatina organizacijos efektyvumą. Pasak Diefendorff ir kt. (2002), būtent įsitraukimas į darbą jau daugiau nei 40 metų tyrėjų yra pristatomas kaip vienas pagrindinių veiksnių, sąlygojančių darbuotojo vidinę motyvaciją bei jo ir organizacijos efektyvumą. Taigi, pasak Lodahl ir Kejner (1965), įsitraukimas į darbą (*angl. job involvement*) yra suprantamas kaip viena iš individo nuostatų į savo darbą, atspindinti laipsnį, kuriuo asmuo psichologiškai įsitraukia į savo darbą, bei laipsnį, kiek darbas yra reikšmingas darbuotojo „Aš“ vaizdui (cituoja F.G. Laask, 2011). Kaip teigia įsitraukimo į darbą tyrimų pradininkai Lodahl ir Kejner (1965), įsitraukimas į darbą atsiskleidžia per darbuotojo vertybinę prizmę ir orentaciją, kuomet darbas yra suvokiamas kaip dalis asmens tapatumo, kaip labai didelė vertybė, per kurią žmogus gali patenkinti savo vidinius poreikius, gali išreikšti save. Lodahl, Kejner (1965) (cituoja Mohsan ir kt., 2011) teigia, kad darbuotojai, kurių įsitraukimas į darbą didesnis, savo darbines užduotis suvokia kaip jiems asmeniškai labai svarbias, o jų atlikimo kokybė ypatingai lemia jų, kaip darbuotojų savijautą bei savigarbą. Būtent dėl šios priežasties darbuotojai labiau įsitraukę į savo darbą, labiau rūpinasi kokybišku jo atlikimu, kas yra labai naudinga ir pačiam darbuotojui, ir organizacijai, kurioje jis dirba.

Kadangi įsitraukimas į darbą yra susijęs su darbuotojo „Aš“ vaizdu, tai tyrimų kontekste labai sunku apsibrėžti, kokio pobūdžio dimensijas ši sąvoka talpina. Nors tyrimų pasaulyje atliekama iš ties nemažai, jų rezultatai labai prieštaringi, o požiūris į šį konstruktą jau daugelį metų yra nevienareikšmis. R. Ramsey, F.G. Lassk, G. W. Marshall (1995) apžvelgę įvairių tyrėjų darbus nuo 1956 iki 1992 metų, išskyrė keturias įsitraukimo į darbą konsepcijas: darbas kaip esmininė žmogaus gyvenimo dalis, aktyvvus dalyvavimas darbinėje veikloje, darbas kaip esminis „Aš“ vaizdo elementas, darbo ir savivokos dermė. Kanungo (1982) (cituoja R. Ramsey, F.G. Lassk, G.W. Marshall, 1995), norėdamas išgryninti įsitraukimo į darbą esmę, išskyrė kelias problemas, susijusias su šio konstrukto multidimensiškumu. Autorius teigia, kad multidimensinės koncepcijos painioja įsitraukimo į darbą bei vidinės motyvacijos darbui sąvokas, painioja įsitraukimo į darbą priežastis su jo pasekmėmis, painioja kongityvinius ir emocinius įsitraukimo į darbą elementus. Atliekant tyrimus bei tyrinėjant įsitraukimą į darbą, kuomet ši sąvoka yra multidimensinė, kostrukcinis validumas tampa sunkiai pasiekiamas. A.A. Chughtai (2008) pastebi, kad įsitraukimas į darbą dažnai gali būti painiojamas su organizaciniu įsipareigojimu, kadangi šie abu konstruktai yra susiję su darbuotojo susitapatinimu su jo darbine patirtimi. Tačiau, reiktų pastebėti, kad įsitraukimas į darbą yra labiau susijęs su tiesiogine darbuotojo veikla, o organizacinis įsipareigojimas reiškia ištikimybę organizacijai. Pasak autoriaus, gali būti taip, kad darbuotojas yra labiau įsitraukęs į savo darbą, tačiau visiškai neįsipareigojęs organizacijai. Shore ir kt. (1990), Patterson, O'Driscoll (1990) (cituoja Elloy, Everett, Flynn, 1995) tyrimų rezultatai atskleidžia, jog įsitraukimas į darbą skiriasi ir nuo vidinės motyvacijos, ir nuo pasitenkinimo darbu, ir nuo organizacinio įsipareigojimo, todėl įsitraukimas į darbą turi būti tyrinėjamas kaip konstruktas, kuris labiau susijęs su tuo, kaip žmogus darbą priima, kaip darbas dera su asmens savivoka, ir mažiau susijęs su tuo, kaip gerai jis tą darbą atlieka (J. Word, S.M.Park , 2009).

J. Word, S.M. Park (2009) savo darbe apžvegdami kitų autorių darbus (Robbins, 2003; Moynihan, Pandey, 2007), įsitraukimą į darbą charakterizuoja laipsniu, kuriuo asmuo identifikuojais su savo darbu, aktyviai jame dalyvauja bei laipsnį, kuriuo tą dalyvavimą susieja su saviverte bei savo „Aš“ vaizdu. Taip pat autoriai įsitraukimą į darbą vertina kaip darbo kokybės indeksą ar laipsnį, nusakantį, kaip stipriai darbas gali patenkinti vidinius darbuotojo poreikius bei suteikti pasitenkinimą.

Dar viena problema yra tame, kad *job involvement* (įsitraukimas į darbą) sąvoka yra dažnai painiojama su *job engagement* (įsitraukimas į darbą) *sąvoka.* Pastaroji *job engagement* sąvoka yra apibrėžiama kaip pozityvi, daug pasitenkinimo teikianti su darbu susijusi būsena, kuri charakterizuojama pagal tris kriterijus: (a) energiją, kai jaučiamas didelis energijos antplūdis, psichinis atsparumas, noras dirbti ir dėl to darbo stengtis; (b) aktyvų dalyvavimą savo darbo veikloje, patiriant didelį entuziazmą; (c) įsigilinimą/susidomėjimą savo darbu (Schaufeli, Bakker, Salanova, 2006). Pasak J. Word, S.M. Park (2009), nors įvairių aspektų, nusakančių šiu dviejų konstruktų sampratą, panašumas gali supainioti, tačiau esminiai skirtumai yra šie: (1) *job involvement* yra suprantamas kaip nuostata į darbą, o *job engagement* kaip būsena; (2) *job engagement* yra labiau susijęs su įsipareigojimu organizacijai, komandiniu darbu, tarpusavio komunikacija ir pasitikėjimu, o *job involvement* yra susijęs su tuo, kaip stipriai darbas gali patenkinti vidinius darbuotojo poreikius bei suteikti pramę;(3) *job involvement* labiau susijęs su tuo, kaip žmogus darbą priima, koks jo požiūris į darbą, ir mažiau susijęs su tuo, kaip gerai jis tą darbą atlieka, *job engagement* yra labiau susijęs su darbuotojo veiklos lygiu, produktyvumu, jo darbo kokybe.

Dvejonės dėl įsitraukimo į darbą konstrukto dimensijų išlieka iki šių dienų. Apibendrinant galima teigti, kad daugelis autorių įsitraukimą į darbą suvokia kaip subjektyvų, veikiamą situacijos ir priklausantį nuo to, kaip darbas gali patenkinti vidinius žmogaus poreikius.

**1.1.1. Darbuotojų įsitraukimo į darbą tyrimų aktualumas**

Įsitraukimas į darbą analizuojamas ir tyrinėjamas įvairiuose kontekstuose jau daugelį metų, kadangi darbas žmogaus gyvenime, jo kokybiškas santykis su darbuotojo asmenybe yra labai svarbus tiek darbuotojo pasitenkinimui darbu, tiek jo socializacijai, tiek saviraiškai. J. Word, S.M. Park (2009) teigia, kad įsitraukimo į darbą tyrimai yra ne tik svarbūs, bet ir turi platesnę praktinę reikšmę organizacijoms, nes įsitraukimas į darbą yra susijęs su įvairiais demografiniais ir instituciniais rodikliais bei turi neišvengiamų pasekmių pasitenkinimui darbu, darbo atlikimui, darbuotojų kaitai ir kitiems svarbiems dalykams.

Robinowitz ir Hall (1977) teigia (cituoja J. Word, S.M. Park, 2009), kad įsitraukimo į darbą tyrinėjimai vykdomi trimis kryptimis: pirma, ieškoma sąsajų su demografinėmis asmenybinėmis charakteristikomis; antra, ieškoma sąsajų su situacinėmis organizacinėmis charakteristikomis; trečia, su pasekmėmis darbui ir karjerai. Tyrimų, kuriuose ieškoma įsitraukimo į darbą sąsajų su demografinėmis asmenybinėmis charakteristikomis, rezultatai labai prieštaringi. P. Ishwara, Laxman (2007) ir J. Word, S.M. Park (2009) nustatė, kad įsitraukimas į darbą skiriasi priklausomai nuo lyties, amžiaus, vedybinio statuso ir visiškai nepriklauso nuo išsilavinimo. Įsitraukimo į darbą sąsajas su išsilavinimu patvirtino Gurin ir kt. (1960), Schluer (1975) (cituoja F.G. Laask ir kt., 2011). V. F. Mitchell, V. Baba ir T. Epps (2011) atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad amžius nėra reikšmingas darbuotojų įsitraukimui į darbą. Su-Fen Chiu bei Miao-Ching Tsai (2006) nenustatė jokių įsitraukimo į darbą skirtumų ir vyrų bei moterų grupėse. D. Vengrienės (2011) atliktas žvalgomasis tyrimas atskleidė, kad egzistuoja tendencija, kad įsitraukimas į darbą yra susijęs su darbuotojo lytimi ir jo darbo stažu ir visiškai nesusijęs su darbuotojo amžiumi, jo pareigomis ir išsilavinimu.

Tyrimai, kuriuose ieškoma įsitraukimo į darbą sąsąjų su situacinėmis ir darbinėmis charakeristikomis, dažniausiai patvirtina tai, kad įsitraukimo į darbą lygis priklauso nuo autonomiškumo, kurį turi darbuotojas, nuo jo užimamų pareigų, netgi įmonės dydžio. Chien Cheng Chen ir Su-Fen Chiu (2009) tyrimo rezultatai rodo, kad įsitraukimas į darbą yra sąlygotas ne tik darbuotojo darbo stažo ar autonomiškumo, bet ir tokių organizacinių veiksnių kaip lyderio parama, užduočių svarba ir įvairumas, grįžtamasis ryšys. Tačiau, J.T. Mortimer bei J. Lorence (1989) ypatingai skatina atkreipti dėmesį į darbuotojo autonomiškumą ir persidirbimą, nes pasak autorių, negalėjimas priimti su darbu susijusių sprendimų bei pervargimas įtakoja žemą darbuotojų įsitraukimą į darbą. Ishwara P. ir P. Laxman (2007) ištyrę universiteto darbuotojųs nustatė, kad labiausiai į darbą yra įsitraukę tie, kurie dirba prestižiškiausiuose universitetuose, turintys aukštą statusą ar laipsnį, turintys mažiau nei vidutiniškai studentų, dirbantys mažiau nei 12 valadų ir turintys didesnį nei 15 metų stažą. Šio tyrimo rezultatai – dar vienas įrodymas, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą labai priklauso nuo organizacinių bei situacinių faktorių. Kita vertus, daryti vienareikšmių išvadų negalima, kadangi yra atlikta tyrimų, kurių rezultatai rodo, kad užimamų pareigų lygmuo bei darbo stažas neįtakoja įsitraukimo į darbą (V. F. Mitchell, V. Baba ir T. Epps, 2011).

Trečioji tyrimų kryptis yra susijusi su įsitraukimo į darbą priežastimis ir pasekmėmis. Robinowitz ir Hall (1977) (cituoja Shueh-Chin Ting, 2010) savo darbais įrodė, kad įsitraukimas į darbą yra teigiamai susijęs su pasitenkinimu darbu bei organizaciniu įsipareigojimu. Shueh-Chin Ting (2010) buvo įsitikinęs, kad įsitraukimas į darbą įtakoja kartu ir pasitenkinimą juo ir įsipareigojimą organizacijai. T. Mortimer bei J. Lorence (1989) teigia, kad įsitraukimą į darbą ir pasitenkinimą juo sieja abipusė tarpusavio priklausomybė, kad šie abu konstruktai yra multidimensiniai. Didelis darbuotojų įsitraukimas reiškia, kad darbas užima labai svarbią reikšmę žmogaus tapatume arba „Aš“ vaizde, o tai iššaukia didelį emocinį atsaką, ir atvirkščiai, teigiamos emocijos susijusios su darbu, skatina žmogų dar labiau įsitraukti į darbą. Diefendorff ir kt. (2002) teigia, kad įsitraukimas į darbą per motyvacinį mediatorių įtakoja darbuotojų darbo atlikimą, pravaikštas ir darbuotojų kaitą. Nemažai tyrimų atliekama siekiant atskleisti sąsajas tarp įsitraukimo į darbą ir darbo įgūdžių tobulinimo (F.Green, 2012), darbuotojo asmenybės ypatumų (Eswaran, Sivaram; Islam, Md. Aminul; Yusuf, Dayang Hasliza Muhd, 2011), tiesioginio vadovo palaikymo (A. Abayomi; S. Aniebiet; A. U. Obiajulu, 2011), darbo atlikimo kokybės (Diefendorff ir kt., 2002) ir kitų konstruktų.

Apibendrinant tyrimų rezultatus, galima daryti prielaidą, kad įsitraukimas į darbą yra labai aktualus žmogiškųjų išteklių specialistams ir nevienareikšmis, kadangi priklauso nuo įvairių organizacinių bei situacinių faktorių. Kita vertus, tyrimai yra sudėtingi, kadangi multidimensiniam konstruktui yra sunku sukurti tokią tyrimo metodiką, kuri gebėtų atskleisti visus įsitraukimo į darbą aspektus ir kurie vienas su kitu nepersidengtų. Tyrimams nepadeda ir tai, kad net ir šiandien mokslininkai nėra iki galo sutarę, ką apibrėžia įsitraukimo į darbą sąvoka. Apibendrinant galima teigti, kad visi tyrimai yra atliekami remiantis Lodahl, Kejner (1965) klausimynu, tačiau beveik visi tyrėjai, suprasdami jo multidimensiškumo problemą, bando savaip jį modifikuoti ar interpretuoti. Viena šio klausimyno modifikacijų bus naudojama ir šiame darbe.

**1.2. Darbuotojų organizacinio pilietiškumo samprata**

Darbuotojų organizacinis pilietiškumas tyrėjus domina jau daugiau nei du dešimtmečius, kadangi šis konstruktas yra susijęs su organizacijos efektyvumu ir aktualus tiek žmogiškųjų išteklių specialistams, tiek vadybininkams, tiek organizacijų vadovams. Organizacinis pilietiškumas suprantamas kaip savarankiškai pasirinktas, neprivalomas ir neapmokamas darbuotojo elgesys, kuris skatina organizacijos funkcionavimą ir efektyvumą (Podsakoff, Ahearne, Mackenzie, 1997). Kaip teigia Shu-Lin J., Shu-Cheng Lin (2011), organizacinis pilietiškumas reiškiasi per asmeniui nepriklausančių pareigų atlikimą nesiskundžiant, per savanorišką pagalbą bendradarbiams, per organizacijos taisyklių ir procedūrų laikymąsi. Autoriai teigia, kad organizacinis pilietiškumas susijęs su organizacijos tikslų priėmimu, su darbu susijusių problemų sprendimu, organizacijos išteklių tausojimu bei teigiamu organizacijos reprezentavimu.

Organizacinio pilietiškumo pradininkais yra laikomi Katz ir Kahn (1966), kurie įvedė naują papildomo vaidmens elgesio sąvoką (cituoja Cohen, Liu, 2011). Ši sąvoka papildomo vaidmens elgesį aiškina kaip inovatyvią ir spontanišką veiklą, išeinančią už darbuotojui priskirto vaidmens reikalavimų ribų, kai darbuotojas veikia siekdamas padėti organizacijai ir kitiems darbuotojams, bet ne sau. Vėliau šią sąvoką Organ (1988) pavadino organizaciniu pilietiškumu (Niehoff, Moorman, 1993). Pasak Brief ir Motowidlo (1986) (cituoja D. Shragay, A. Tziner, 2011), tam, kad elgesys būtų pavadintas organizaciniu pilietiškumu, jis turi atitikti šias charakteristikas: (a) elgesys ar konkretūs veiksmai turi būti atlikti organizacijos narių; (b) elgesys yra nukreiptas į darbuotojus, jų grupes ar pačią organizaciją, tačiau nesusijęs su tiesioginiais darbuotojo atliekamo vaidmens reikalavimais; (c) elgesys yra skirtas padėti kitems organizacijos darbuotojams, jų grupėms ar pačiai organizacijai.

Organizacinis pilietiškumas apima daugelį darbuotojo elgesio formų, todėl yra analizuojamas kaip multidimensinis konstruktas. Ilgą laiką tyrėjai esminėmis organizacinio pilietiškumo dimensijomis laikė altruizmą ir sąžiningumą (P. Paille, 2010). Ir tik vėliau palaipsniui Organ pridėjo kilnumo ir pilietinių vertybių dimensijas. Kai kurie tyrėjai (Yoon ir Suh ,2003; Mackenzie, 1994, cituoja: P. Paille, 2010) organizacinį pilietiškumą tyrinėjo naudodami tik trijų dimensijų – padedančio elgesio, atsparumo bei pilietinų vertybių kontekste, kiti išskyrė dar keletą papildomų, tokių kaip taikingumas ar lojalumas (D.W. Organ, P.M. Podsakoff, S.B. Mackenzie, 2006). Dar kiti teigė, kad nėra jokio reikšmingo skirtumo tarp dimensijų ir organizacinį pilietiškumą tyrinėjo kaip vientisą konstruktą (Hui ir kt. 2004, Thau ir kt., 2004). Apibendrinant galima teigti, kad beveik visuose autorių darbuose esminiais organizacinio pilietiškumo aspektais yra pagalba kitam darbuotojui ir organizacijai, paklusimas organizacijos taisyklėms bei lojalumas organizacijai.

Kita vertus, paskutinįjį penkmetį atliekami tyrimai rodo, kad organizacinio pilietiškumo dimensijos tarpusavyje skiriasi, todėl tyrimams dažniausiai naudojamas penkių dimensijų klausimynas (P. Paille, 2010). Šiame darbe organizacinis pilietiškumas bus analizuojamas remiantis būtent šiuo 5 dimensijų modeliu (Niehoff, Moorman, 1993). Pagal šį modelį, organizacinį pilietiškumą sudaro šios dimensijos: altruizmas, sąžiningumas, kilnumas, pagarbumas ir pilietinės vertybės. Šio modelio autoriai altruizmu vadina savarankiškai pasirinktą darbuotojo elgesį, kuriuo šis siekia padėti kitiems darbuotojams atlikti su darbu susijusias užduotis. Sąžiningumas suprantamas kaip savarankiškas darbuotojo elgesys, kuris viršija jo vaidmeniui keliamus reikalavimus tokiose srityse, kaip: atvykimas į darbą, dalyvavimas jame, taisyklių ir nurodymų laikymasis ir t. t. Kilnumas suprantamas kaip savanoriškas pasiryžimas toleruoti ne itin palankias sąlygas. Pagarbumu vadinamas savarankiškai pasirinktas elgesys, kuriuo stengiamasi nesukelti kitiems darbuotojams problemų, o pilietinės vertybės susiję su elgesiu, rodančiu, kad darbuotojas aktyviai domisi organizacijos gyvenimu ir dalyvauja organizacijoje vykstančiuose procesuose.

**1.2.1. Darbuotojų organizacinio pilietiškumo tyrimų aktualumas**

Tyrinėti organizacinį pilietiškumą ir su juo susijusius konstruktus bei reiškinius verta, nes organizacinio pilietiško elgesio nauda matoma per komandinio darbo produktyvumą, organizacijos resursų efektingesnį išnaudojimą, geresnį organizacijos įvaizdį, geresnį organizacijos funkcionavimą, lengviau įgyvendinamus organizacijos tikslus.

Anksčiau atlikti tyrimai rodo, kad organizacinio pilietiškumo išreikštumas susijęs su lytimi. Pasak Kidder (2002), Kidder ir McLean Parks (2001) (cituoja H.A.Rifai, 2005), darbuotojos moterys yra linkę labiau reikšti savo organizacinį pilietiškumą nei darbuotojai vyrai. Fen Chiu bei Miao-Ching Tsai (2006), Chughta A.A. (2008) bei Chien Cheng Chen ir Su-Fen Chiu (2009), S.Brazauskaitė (2011) tyrinėję organizacinį pilietiškumą įvairiais aspektais, jokių skirtumų tarp lyčių nerado. Shu-Lin J. ir Shu-Cheng Lin (2011) tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojų organizacinis pilietiškumas yra susijęs ir su jų išsilavinimu. Organizacinio pilietiškumo išreikštumo tyrimų rezultatai skirtingo darbo stažo grupėse taip pat prieštaringi: vieni tyrėjai (Fen Chiu bei Miao-Ching Tsai, 2006; Chien Cheng Chen ir Su-Fen Chiu, 2009) teigia, kad didesnį darbo stažą turintys darbuotojai yra labiau linkę reikšti organizacinį pilietiškumą, nei mažą stažą turintys darbuotojai, kiti tyrėjai (S. Brazauskaitė, 2011; Morrison, 1994) jokių sąsajų tarp darbo stažo ir organizacinio pilietiškumo nerado. Fen Chiu bei Miao-Ching Tsai (2006) nustatė, kad labiau išreiškia savo organizacinį pilietiškumą tie darbuotojai, kurie turi daugiau laisvės priimti sprendimus, susijusius su jų darbu. H. Chahal, S. Mehta (2010) teigia, kad kelių dešimtmečių tyrimai atskleidė tokius organizacinio pilietiškumo antecedentus: savo, kaip darbuotojo, vaidmens suvokimą, sąžiningumo suvokimą, motyvaciją, pasitenkinimą darbu, organizacinį įsipareigojimą, lyderio poziciją ir netgi amžių. Autoriai, apibendrinę daugelio tyrimų išvadas, teigia, kad stipriai išreikštas organizacinis pilietiškumas labiau būdingas tiems darbuotojams, kurie aiškiai suvokia savo vaidmenį organizacijoje, kurie yra motyvuoti, patenkinti savo darbu ir įsipareigoję organizacijai, kurie mano, kad organizacijoje sprendimai jų atžvilgiu priimami teisingai, kad atlygio sistema yra adekvati įdėtam darbui ir tie, kuriuos paskatina tinkamas vadovavimas, stiprinantis komandos dvasią, moralę ir darną. H. Chahal, S. Mehta (2010) taip pat argumentuoja, kodėl jaunesni darbuotojai labiau linkę reikšti organizacinį pilietiškumą, Autorių manymu, tai susiję su tuo, kad jaunesni darbuotojai yra lankstesni, labiau linkę prisiderinti, nei vyresni darbuotojai.

Kalbant apie tai, kaip darbuotojų organizacinis pilietiškumas veikia jų darbo atlikimo kokybę ir organizacijos efektyvumą, Chahal, Mehta (2010) išskiria tokius kintamuosius kaip sumažėjusios pravaikštos, sumažėjusi darbuotojų kaita, darbuotojų pasitenkinimas ir lojalumas, vartotojų ar klientų pasitenkinimas ir lojalumas. Chughtai and Zafar (2006) ir Khalid and Ali (2005) savo tyrimais taip pat įrodė, kad stipriai išreikštas darbuotojų organizacinis pilietiškumas yra susijęs su mažesnėmis darbuotojų pravaikštomis ir mažesne darbuotojų kaita. Meyer ir kiti (2007) teigia, kad organizacinio pilietiškumo dimensijos – altruizmas ir kilnumas – padeda organizacijoje sukurti patrauklią aplinką, kurioje jaučiama komandinė dvasia, lengviau pritampama, o tai skatina darbuotojus būti lojaliais. Chughtai and Zafar (2006) ir Khalid and Ali (2005) papildo tyrėjus teigdami, kad ne tik altruizmas, bet ir kitų darbuotojų sąžiningumas yra susijęs su pasitenkinimu darbu ir lojalumu organizacijai. Kaip teigia Cohen ir Vigoda (2000) ( cituoja D. Shragay, A. Tziner, 2011), organizacinio pilietiško elgesio nauda matoma per komandinio darbo produktyvumą, organizacijos resursų efektingesnį išnaudojimą, geresnį organizacijos įvaizdį, kuris ateityje leis pritraukti aukštos kvalifikacijos darbuotojojus. Pasak autorių, kuo daugiau organizacijos narių turės aukštą organizacinio pilietiškumo išreikštumą, tuo geriau organizacija funkcionuos, tuo lengviau įgyvendins savo tikslus bei lengviau įveiks įšūkius.

Pasak Podsakoff ir kt. (2000) bei P. Paille (2010), tyrinėjant organizacinį pilietiškumą, labai svarbu atsižvelgti ir į kultūrinį kontekstą, darbo pobūdį bei organizacijos kontekstą, kadangi pastarieji gali įtakoti ne tik organizacinio pilietiškumo struktūrą, darbuotojų supratimą, kas tai yra, bet ir organizacinio pilietiškumo priežastis bei reiškimosi būdus. Tai tik patvirtina tyrimų reikalingumą konkrečios šalies ir konkrečios organizacijos kontekste.

**1.3. Darbo atlikimo vertinimo samprata ir nauda organizacijai**

Organizacijų gyvavimo ir išlikimo esminė prielaida yra jos efektyvumas bei konkurencingumas darbo rinkoje. Taigi, vienareikšmiškai organizacijos narių veiklos efektyvumas yra neatsiejamas nuo organizacijos sėkmės ir stabilumo. Darbo atlikimo vertinimas yra viena iš pagrindinių ir svarbiausių personalo valdymo bei organizacijos tobulinimo priemonių šiuolaikinėje organizacijoje, suteikianti informacijos apie darbuotojų darbo atlikimo kokybę ir efektyvumą (A. Laird, P.G. Clampitt, 2002).

Pasak Walsh (2003), daugiau nei 90 proc. didžiųjų pasaulio organizacijų atlieka vienokio ar kitokio tipo darbo atlikimo kokybės vertinimą. Darbo atlikimo vertinimas yra suprantamas kaip organizacijos vykdomas sistemingas procesas, kurio metu matuojami, vertinami darbuotojų veiklos rezultatai bei jų elgesys, padedantys nustatyti darbuotojo produktyvumo lygį bei jo galimybes dirbti efektyviai ateityje taip, kad darbuotojas teiktų maksimalią naudą tiek sau, tiek organizacijai, tiek ir visuomenei (F. Klupšas, 1999; Sakalas, 2001; Price, 2004; Berman, 2006). Pasak Jančausko E. (2011), darbuotojų veiklos vertinimas – dinaminių procesų derinys, aprėpiantis ne tik formalių darbo rezultatų registravimą, atlygio pagrindimą, bet ir kitų žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindimą: darbo atlikimo vertinimo rezultatai naudojami atrankose, nustatant mokymosi poreikius ir kryptis, darbuotojų karjeros planavime bei priimant įvairius personalo sprendimus. Tačiau dažniausiai darbo atlikimo įvertinimas yra suprantamas kaip kiekybinis darbuotojo darbo įvertinimas pagal iš anksto numatytus darbo atlikimo vertinimo kriterijus (Fine, Snyder, 1999; Zimmermann, Stevens, 2006).

Žmogiškųjų resursų tyrinėtojai vis labiau pabrėžia darbo atlikimo vertinimo įvairiapusę naudą, kur šis procesas atskleidžiamas nuolat besivystančios ir besimokančios organizacijos kontekste. Žvelgiant iš tokios perspektyvos, darbo atlikimo vertinimo rezultatai yra panaudojami ne tik darbuotojų atliekamo darbo įvertinimui, bet ir padeda pagrįsti motyvacinių priemonių paskirstymą, įvairius personalo sprendimus, mokymosi poreikį ir kryptingumą bei karjeros planavimą. Paskutiniaisiais metais darbo pasaulyje ypač akcentuojama nuolat besivystanti organizacija, kuri beveik neįsivaizduojama be motyvuotų, prie pokyčių gerai prisitaikančių, mokytis ir tobulėti trokštančių darbuotojų. Heidemeier H. ir Moser K. (2009) teigia, kad būtent dėl svarbiausio organizacijų tobulėjimo poreikio darbuotojų savęs vertinimas tampa neatsiejama darbo atlikimo vertinimo proceso dalimi. Įžvelgiant, kokią didelę naudą organizacijai ir patiems darbuotojams gali suteikti darbo atlikimo vertinimas, kyla klausimas, kaip ir kokiu būdu reikia vertinti darbo atlikimą, kad vertinimo rezultatai būtų optimaliai panaudoti organizacijos problemų sprendimui bei jos suklestėjimui.

Moksliniai tyrimai darbo atlikimo vertinimų srityje yra labai aktualūs, nes, pasak Heidemeier H. ir Moser K. (2009), darbo veiklos vertinimai pasitarnauja įvairiems organizacijos tikslams. Dauguma autorių išskiria labai daug ir įvairių darbo atlikimo vertinimo tikslų, kuriuos įgyvendinus naudą gauna tiek organizacija, tiek pat darbuotojas. Pasak Michael S. Bush, Changquan Jiao (2011), darbo atlikimo vertinimas iš esmės turi du pagrindinius tikslus: pirma, gautą informaciją panaudoti pačių darbuotojų vystymuisi ir tobulėjimui, antra, remiantis darbo atlikimo vertinimais, pagrįsti įvairius personalo ir administracinius sprendimus. Jančauskas E., (2011), Godbehere S. (2005) išskiria vieną pagrindinį darbo vertinimo tikslą – pagerinti darbo atlikimą per darbuotojų mokymosi poreikių nustatymą, profesionalaus ugdymo modeliavimą.

Beveik visada siekiama, kad atlikto darbo vertinimo rezultatai suteiktų pagrindą organizacijos atlyginimų bei skatinimo sistemai koreguoti, padėtų nuspręsti dėl atlygio, įvairių naudų suteikimo darbuotojui, padėtų užfiksuoti ne tik darbuotojų netinkamumą, bet ir jų nepasitenkinimo darbu ar organizacija priežastis (Jančauskas E., 2011; Godbehere S., 2005). Kita vertus, atliktų konkrečių tyrimų rezultatai rodo, kad vertinimas pagal veiklos standartus yra veiksminga priemonė darbuotojų motyvacijai skatinti ir pasitenkinimui darbu kelti (Klupšas F), suteikia galimybę vadovams ir pavaldiniams suvienodinti savo supratimą apie atliekamą darbą: vadovas aiškiai gali įvertinti ir konkrečiai pasakyti, ką pavaldinys savo darbe daro gerai, o ką turi keisti bei tobulinti (E.C. Dierdorg, E.A. Surface, 2007). Aptariant vertinimo rezultatus, vadovas ir pavaldinys gali numatyti tikslesnį veiksmų, padėsiančių pasiekti geresnių darbo rezultatų, planą (Godbehere, 2005). Tokiu būdu, pasak E. Jančausko (2011), darbo atlikimo vertinimas padeda nustatyti darbuotojo potencialą, kuris apsprendžiamas tiek praeityje išnaudotomis savo galimybėmis, tiek siejamas su organizacijos ateitim, galvojant, ar darbuotojas gebės reaguoti į iššūkius, ar jis gebės prisitaikyti prie organizacijos progreso, pokyčių, ambicijų. Taip pat atlikto darbo vertinimo rezultatai, kaip teigia J. Capko (2008), suteikia informacijos, kuria vadovaujantis gali būti tobulinamos kitos organizacijos personalo valdymo, darbo organizavimo priemonės. E.C. Dierdorg ir E.A. Surface (2007), kalbėdami apie darbo atlikimo vertinimą, taip pat pritaria daugeliui autorių teigdami, kad organizacijose be darbo atlikimo vertinimo neįsivaizduojami tokie procesai kaip: atranka, mokymų poreikis ir diegimas, darbo projektavimas ir dizainas.

Tiek E. Jančauskas (2011), tiek ir Godbehere (2005), tiek I. Bakanauskienė (2008) sutaria, kad vertinimas svarbus ne tik darbdaviui, bet ir pačiam darbuotojui planuojant savo karjerą, kadangi padeda nuosekliau įvertinti savo žinias, įgūdžius ir apgalvoti, kuris darbas jam būtų tinkamesnis, ką jis norėtų daryti ar kur organizacijoje galėtų tinkamiau panaudoti savo sugebėjimus.

Apibendrinus galima teigti, kad darbo atlikimo vertinimas organizacijai padeda:

1. Įvertinti darbuotojų atliekamą darbą, pagal sistemingai parinktus kriterijus.
2. Teikti darbuotojams atgalinį ryšį apie jų darbą, skatinti juos tobulintis, mokytis, koreguoti netinkamą elgesį.
3. Pagrįsti darbuotojų atlyginimų bei kitų motyvacinių priemonių paskirstymą.
4. Pagrįsti įvairius personalo sprendimus.
5. Nustatyti reikalingų mokymų poreikius ir kryptis.
6. Planuoti bei vystyti darbuotojams savo karjerą.
7. Tikslinti ir tobulinti darbuotojų atrankos sistemą.
8. Identifikuoti ir šalinti padarytas klaidas bei trūkumus.

Taigi sistemingas atlikto darbo vertinimas – viena pagrindinių personalo valdymo priemonių šiuolaikinėje organizacijoje, kurios svarba ir reikalingumas vis labiau pripažįstamas. Diegiant darbo atlikimo vertinimo sistemą konkrečioje organizacijoje, reikia įvertinti labai daug aspektų, išanalizuoti veiksnius, kurie gali daryti poveikį darbo vertinimo proceso eigai ir rezultatams. Išsikeltus vertinimo tikslus bei numatomą rezultatų panaudojimą derėtų įvertinti diegiamos sistemos ir konkrečios organizacijos kontekste, išsiaiškinant visus jos privalumus ir trūkumus.

**1.3.1. Pagrindinės darbo atlikimo vertinimo problemos**

Nors daugiau nei 90 procentų didžiųjų pasaulio organizacijų atlieka vienokio ar kitokio tipo darbo atlikimo kokybės vertinimą (Walsh, 2003), beveik visos susiduria su trimis pagrindinėmis darbo vertinimo problemomis: darbo atlikimo vertinimo efektyvumu ir patikimumu (Murphy, 2008; Hauck, 2006; D.J. Woehr,2008; N.L. Steele, Branson, Chung-Hsien Sung, 2011), vertinimo metodų pasirinkimu bei darbuotojų neigiamu požiūriu į darbo atlikimo vertinimo procesą (Hauck, 2006; Rynes, Gerhart, Parks, 2005; Pulakos, 2004).

Didžiausia problema yra ta, kad darbuotojo efektyvumą įvertinti sudėtinga, nes žmogiškasis potencialas bei tam tikri sunkiai apčiuopiami procesai, vykstantys sociume, nėra apsprendžiami kiekybiniais rezultatais. Dėl šios priežasties žmogiškųjų išteklių tyrinėtojai darbo atlikimo vertinimą vis dažniau pavadina dinaminiu, o ne sistemingai struktūruotu formaliu procesu (E. Jančauskas, 2011; H.Heidemeier, K.Moser, 2009). Heneman (2003), kalbėdamas apie darbo atlikimo vertinimą, pastarąjį taip pat vadina dinaminiu procesu, kuris priklauso nuo keturių kintamųjų: vertintojų charakteristikų, vertinamųjų charakteristikų, išorinių sąlygų bei organizacijos vidinių sąlygų. Autorius teigia, kad tokios charakteristikos, kaip lytis, rasė, išsilavinimas, vertybės, nuostatos gali įtakoti požiūrį į vertinimo procesą bei elgesį, susijusį su darbo atlikimo vertinimu. Ir bene svarbiausia darbo atlikimo vertinimo proceso komponente Heneman (2003) laiko konkrečios organizacijos vidinius ypatumus: palaikymo sistemą, įtakos ir galios paskirtymą, organizacijos struktūrą, strategiją bei vertybes. Būtent tokie darbo atlikimo vertinimo ypatumai paskatina mokslininkus ir praktikus tirti, ar darbo atlikimo vertinimas iš tikrųjų gali atspindėti darbo atlikimą ir jo efektyvumą (Murphy, 2008; Hauck, 2006; N.L.Steele, Branson, Chung-Hsien Sung, 2011). Kaip teigia N.L. Steele, Branson, Chung-Hsien Sung (2011) darbo atlikimo vertinimas iš esmės yra aktas, kuriuo vertinamas žmogus, kadangi sprendimas yra priimamas remiantis kognityviniais aspektais. Dar klasikiniuose Jones and Nisbett (1971) darbuose apie atribuciją buvo kalbama, kad mes, kaip stebėtojai ar vertintojai, siekiame susitelkti ties žmogaus veiksmais ir jų asmeniniais rezultatais, tačiau pats vertinimas vis dėlto priklauso nuo gebėjimo pažinti kitą žmogų, įvertinti aplinkybes. Įvairios tarpasmeninės ir asmeninės paklaidos bei aplinkybės gali nusverti objektyvią darbo atlikimo vertinimo informaciją. Dėl šios priežasties dvejojama, ar darbo atlikimo vertinimo rezultatai gali aiškiai atspindėti tikruosius darbo rezultatus. Kita vertus, D.J Woehr (2008) teigia, kad trūksta tvirtų įrodymų, neva ryšys tarp darbinės veiklos ir atlikto darbo vertinimo yra silpnas. Be to, šie įrodymai taip ir nesumenkino praktinės darbo atlikimo vertinimo naudos. Pasak D.J Woehr (2008), požiūris, kad darbo atlikimo vertinimas neatspindi darbo atlikimo ir jo efektyvumo yra netinkamas, ypač jei laikysimės nuostatos, kad bet kokia intervencija turi pasitarnauti organizacijos vystymui ir esminis tikslas yra nukreiptas į ateitį.

Gauti patikimą darbo atlikimo vertinimo informaciją ir ją maksimaliai išnaudoti trukdo ir darbuotojų priešiškas bei neigiamas nusistatymas prieš patį vertinimo procesą. Hauck W. (2006) teigia, kad jau pats vertinimo terminas darbuotojams asocijuojasi su teisimu, nepasitikėjimu ir kritika. Darbo atlikimo vertinimas turėtų pagerinti darbo atlikimą, vis dėlto darbuotojų yra suvokiamas kaip nemalonus procesas (Rynes, Gerhart, Parks, 2005), kurio metu darbuotojai jaučia grėsmę sau (Pulakos, 2004). Watson Wyatt World Research Report pranešime (2004) (cituoja Michael S. Bush, Changquan Jiao, 2011) teigiama, kad atliktame tyrime apie darbo atlikimo vertinimo naudą, kuriame dalyvavo 1190 darbuotojų, tik 30 proc. iš jų teigė, kad darbo vertinimo procesas ir gauta informacija jiems padeda pagerinti savo darbo atlikimą. Pasak Keeping, Levy (2000) (cituoja Michael S. Bush, Changquan Jiao, 2011), būtent darbuotojų reakcijos į darbo atlikimo vertinimo procesą nulemia šio proceso sėkmę ir efektingą gaunamos informacijos panaudojimą. Pasitenkinimas, teisingumas ir nauda yra dažniausiai tyrinėjamos darbuotojų reakcijos į darbo atlikimo vertinimą (Keeping, Levy, 2000; Colquitt ir kt., 2001). Vienas iš būdų padidinti pasitikėjimą darbo atlikimo vertinimo procesu bei sustiprinti teisingumo jausmą yra gebėjimas atskleisti darbuotojams vertinimų rezultatų asmeninę naudą, pozityvių ir pakeičiamų dalykų akcentavimas. Kitas būdas susilaukti palankesnio darbuotojų požiūrio į darbo atlikimo vertinimo procesą – vertinti ne tik darbo rezultatus ir darbo atlikimo kokybę, bet ir tai, kas neįeina į tiesiogines darbuotojo pareigas, pvz.: pagalba kitiems, lojalumas, iniciatyvumas, pagarbumas ir t. t. (Podsakoff ir kt., 2000).

Trečioji problema, su kuria susiduria visos organizacijos ir žmogiškųjų išteklių bei personalo specialistai, yra darbo atlikimo vertinimo metodų pasirinkimas. Renkantis darbo atlikimo vertinimo priemones, svarbu užtikrinti, kad jos būtų tinkamos, patikimos, suprantamos, pateikiamos tinkamu laiku, išsamios, orientuotos į konkrečius matuojamus aspektus (Zimmermann, Stevens, 2006), orentuotos į organizacijos veiklos pobūdį (Zimmermann, Stevens, 2006), išsikeltus darbo atlikimo vertinimo tikslus (D.J. Woehr, 2008).

Apibendrinant daugelio autorių (Heneman, 2003; Kwong J.Wong, 2005; J.L. Harbour, 2011;) aptariamus darbo atlikimo vertinimo metodus, beveik visus galima suklasifikuoti pagal šiuos kriterijus (Vertinimo metodų klasifikacija pagal 5 kriterijus pateikta 1 lentelėje):

1. **Vertinimo metodų pobūdis**: metodai gali būti aprašomieji–kokybiniai, kiekybiniai bei kombinuoti–tarpiniai.
2. **Vertinimo pobūdis:** individualus darbuotojo darbo vertinimas ir darbuotojų vertinimas lyginant vieną su kitu.
3. **Vertinimo metodų paskirtis**: orentuoti į praeitį arba ateitį.
4. **Vertinamas konstruktas**: konkrečių darbo rezultatų vertinimas arba žmogaus darbinio elgesio vertinimas.
5. **Vertinimo metodo pagrindas**: objektyvus arba subjektyvus vertinimas.

*1 lentelė*

**Darbo atlikimo vertinimo metodų klasifikacija**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **KRITERIJUS** | **KLASIFIKACIJA** | **PAAIŠKINIMAS** | **METODŲ PAVYZDŽIAI** |
| **Vertinimo pobūdis** | **Individualaus darbuotojo vertinimas** | Vertinama atskira darbuotojo veikla, jo stipriosio ir silpnosios savybės. | Vertinimo (pažymių) skalės, kontroliniai lapai, aprašomasis vertinimas, iš anksto aprašytų elgesio variantų įvertinimas, priverstinis pasirinkimas, vertinimas pagal tikslus. |
| **Vertinimas lyginant vieną darbuotoją su kitu** | Lyginant darbuotojus tarpusavyje, nustatoma jų veiklos kokybė kitų darbuotojų atžvilgiu. | Rangavimo, priverstinio paskirstymo, prioritetų suteikimo metodai. |
| **Vertinimo metodų pobūdis** | **Aprašomasis- kokybinis** | Remiasi laisvos formos charakteristikomis, o ne aiškiais kiekybiniais rodikliais. | Anketa, diskusija, pokalbis, darbuotojo faktiškų ir reikalingų tai pareigybei užimti savybių lyginimas, įrašant tik kokybinius vertinimus: turi, neturi. |
| **Kiekybinis** | Įvertina konkrečias darbuotojų savybes, darbų sudėtingumą per apskaičiuojamus rodiklius. | Rangavimas, balų sumų palyginimas, koeficientų išvedimas |
| **Kombinuotas (tarpinis)** | Pagal pirmines aprašomąsias charakteristikas pateikiama ir kai kurių skaitmeninių vertinimų. | Suminių rodiklių metodas, darbuotojų grupavimas, testavimas pagal gamybinių užduočių atlikimo lygį. |
| **Vertinimo metodų paskirtis** | **Orientacija į praeitį** | Vertinamas jau atliktas darbas, ieškoma klaidų. | Pažymių skalė, kontrolinis lapas, priverstinio pasirinkimo metodas, kritinių situacijų metodas. |
| **Orientacija į ateitį** | Koncentruojasi į ateities veiksmus, vertinamas darbuotojo potencialas. | Savęs vertinimo, vertinimo pagal tikslus, psichologinio vertinimo metodai. |
| **Vertinamas objektas** | **Konkrečių darbo rezultatų vertinimas** | Vertinama, ką konkrečiai žmogus padaro savo darbo vietoje | Kiekybiniai metodai. |
| **Žmogaus darbinio elgesio vertinimas** | Vertinama, kaip žmogus rezultatų pasiekia | Metodai, atspindintys darbinio elgesio kriterijus. |
| **Vertinimo pagrindas** | **Subjektyvus** | Metodai yra paremti pačių darbuotojų, vadovų arba klientų atsiliepimais. | Savęs vertinimo, vertinimo pagal tikslus, psichologinio vertinimo metodai, interviu, metodai naudojant skales ar klausimynus. |
| **Objektyvus** | Darbuotojų stebėjimas arba kiekybinis pagamintos produkcijos įvertinimas | Kiekybiniai metodai: balų sumų palyginimas, koeficientų išvedimas, pamatuojamų rodiklių palyginimas ir t. t. |

Pasak Heneman (2003), tradiciškai dažniausiai yra kalbama apie keturias pagrindines darbo vertinimo metodų grupes, kurios suteikia pagrindą įvairioms modifikacijoms. Tai bet kokio pobūdžio rangavimas, klasifikavimo metodai, lyginimo su standartais metodai bei daugiafaktoriniai metodai. Daugelis autorių sutaria, kad pirmas žingsnis renkantis metodą yra įsivardinimas, kas bus darbo atlikimo vertinimo objektas: ar bus vertinami kažkokie darbo rezultatai, ar žmogaus darbinis elgesys, t. y. svarbiausia nuspręsti, ar vertinimo metodo pagrindas bus objektyvi informacija, ar subjektyvus darbo atlikimo vertinimas (J.L. Harbour, 2011; I. Bakanauskienė, 2008; Heneman, 2003).

Apibendrinant galima teigti, jog darbo atlikimo matavimų skirstymas yra labai įvairus. Šiame skyriuje buvo apžvelgta daugelis galimų variantų, kurie gali būti pasirenkami pagal organizacijos tipą, turimas lėšas, tikslus ar poreikį. Būtent tinkamas metodikos pasirinkimas ir vertinimo proceso organizavimas gali sumažinti neigiamą darbuotojų požiūrį į darbo atlikimo vertinimą, tačiau klausimas, koks darbo atlikimo vertinimo metodas padeda geriausiai įvertinti tikrąjį darbo atlikimą ir darbuotojo efektyvumą, vis dar lieka atviras, kadangi priklauso nuo daugelio šioje literatūros analizėje minėtų kintamųjų.

**1.3.2. Savęs vertinimas kaip efektyvus darbo atlikimo vertinamo metodas**

Savo darbo vertinimo ir darbo efektyvumo sąsajas patvirtina daugelis tyrėjų – Fletcher & Baldry (2000), Randall, Ferguson, & Patterson (2000) (cituoja Heidemeier, K. Moser (2009). J.S. Miller, R.L. Cardy (2000) savo atlikto darbo vertinimą įvardina kaip labai efektyvų būdą padidinant darbuotojų įsitraukimą į darbo atlikimo vertinimo procesą. Vertindami save, darbuotojai tarsi įgauna neapskaičiuojamą pridėtinę vertę, kadangi jaučiasi svarbūs, kompetetingi, įtraukti į organizacijos procesus, galintys save pristatyti. Taip pat šis metodas ypač naudingas tada, kai vertinama turint tikslą tobulintis. Kai darbuotojai vertina save patys, yra išvengiama gynimosi reakcijos. Šitaip galima geriau pažinti save, objektyviai įvertinti savo polinkius, motyvus, sugebėjimus, padėtį bei asmeninio gyvenimo ir darbo siekius.

Tačiau neretai susiduriama su požiūriu, kad darbuotojai yra linkę pervertinti savo darbo atlikimo kokybę (Heidemeier, Moser, 2009) ir kad jų vertinimai yra menkai susiję su bendradarbių ar tiesioginių vadovų vertinimais (Borman, 1991; Steel and Ovalle, 1984; Tsui and Ohlott, 1988: cituoja J S. Miller, R.L. Cardy, 2000). Pasak Meyer (1980) (cituoja J.S. Miller, R.L. Cardy, 2000), atliktos analizės vidutiniškai 40 proc. darbuotojų įsivertina save daug geriau lyginant su kitais jų atlikto darbo įvertinimo rezultatais. Heidemeier, Heike (2009) taip pat tvirtina, kad atlaidumas vertinant save yra didesnis nei tuomet, kai vertina kitas žmogus, kadangi žmonės linkę apie save galvoti geriau, nei yra iš tikrųjų, neigti tai, kas jiems nemalonu, galimos įvairios projekcijos, netgi paprasčiausios atminties klaidos, savistabos įgūdžių stoka.

Kita vertus, yra ir prieštaringų tyrimų rezultatų. Peter, Massingham and Thi Nguyet Que Nguyen, Rada Massingham (2011) atlikę tyrimą nustatė, kad darbuotojai savo atliktą darbą įvertino prasčiau nei jų darbą įvertino kolegos. J.S. Miller, R.L. Cardy (2000) atlikę tyrimus, gavo kontraversiškus rezultatus, kadangi buvo manoma, kad kuo didesnis darbuotojo savikontrolės lygis, tuo geriau jis pats save įsivertina, mėgindamas pagražinti savęs pristatymo vaizdą. Tačiau tyrimo rezultatai parodė neigiamą ryšį tarp savikontrolės ir savęs vertinimo, kas leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojai yra ganėtinai kritiški savo atžvilgiu, ypač tie, kurie geba save gerai kontroliuoti, o tai reiškia, kad gebės ir panaudoti darbo atlikimo vertinimo rezultatus tobulėjimui.

Beatrice I.J. M van Heijden, A. Nijhof ( 2004) tvirtina, kad savo darbo vertinimas yra geras darbo atlikimo vertinimo metodas, nes:

* patys darbuotojai pirmiausiai pajunta savo darbinio elgesio bei veiksmų padarinius;
* darbuotojai įgyja supratimą apie organizacijoje įtvirtintus standartus stebėdami savo kolegas ir vadovus;
* darbuotojai turi galimybę suvokti, kaip jie jaučiasi toje organizacijoje atlikdami savo darbo vertinimą.

Taigi, galvojant apie vertinimo objektyvumą, neretai baiminamasi, kad pavaldiniai save vertins kur kas geriau nei vadovai, tačiau praktika rodo, jog esant aiškiems kriterijams, vertinimai būna panašūs ir gana objektyvūs, o paties darbuotojo įtraukimas į savo darbo vertinimą laikomas motyvuojančiu veiksniu, kalbant apie tolesnį jo darbo gerinimą ir tobulinimą (J.S. Miller, R.L. Cardy,2000; Beatrice I.J. M van Heijden, A. Nijhof, 2004; Heidemeier, Moser, 2009).

Šiame darbe bus naudojama metodika, kuri leis patiems darbuotojams subjektyviai įvertinti savo atliekamo darbo kokybę, o jos rezultatai bus analizuojami darbuotojų įsitraukimo į darbą bei jų organizacinio pilietiškumo kontekste.

**1.4. Darbuotojų įsitraukimo į darbą, organizacinio pilietiškumo bei darbo atlikimo vertinimo sąsajos**

Jau daugiau nei 40 metų mokslininkai (Kanungo, 1982; Lodahl and Kejner, 1965; Saleh and Hosek, 1976) tyrinėja darbuotojų įsitraukimo į darbą ir įvairių organizacijos kintamųjų sąsajas (cituoja Diefendorff ir kt.,2002). Stebėtina, kad tik paskutiniaisiais metais darbuotojų įsitraukimas į darbą ir organizacinis pilietiškumas yra tyrinėjami kaip tarpusavyje besisiejantys konstruktai. Lietuvoje tokių tyrimų labai trūksta, nors pasaulyje gautų tyrimų rezultatai rodo jų aktualumą ir svarbą. A.A. Chughtai (2008), kaip ir Diefendorff (2002), Bolger ir Somech (2004), Chiu ir kt. (2005), Rotenberry ir Moberg (2007) savo tyrimais atskleidė, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą teigiamai koreliuoja su jų organizaciniu pilietiškumu. Taigi, organizacinis pilietiškumas yra įtakojamas darbuotojų individualaus įsitraukimo į savo darbą, kuomet esant didesniam įsitraukimui, darbuotojas labiau išreiškia savo organizacinį pilietiškumą. Kaip teigia A.A. Chughtai (2008), šį ryšį gali paaiškinti socialinių mainų teorija, kuri teigia, kad darbuotojai turi pasitenkinimo darbu poreikį, todėl jį patenkindami įsitraukia į savo atliekamą darbą, už kurį jaučiasi dėkingi organizacijai bei įsipareigoja savo elgesiu tą dėkingumą išreikšti. Viena iš to elgesio formų ir yra organizacinis pilietiškumas.

Kitaip darbuotojų įsitraukimo į darbą bei jų organizacinio pilietiškumo sąsajas bando aiškinti Chien-Cheng Chen ir Su-Fen Chiu (2009). Autoriai teigia, kad įsitraukimas į darbą yra kaip mediatorius tarp darbo charakteristikų ir darbuotojų organizacinio pilietiškumo. Pasak Chien Cheng Chen ir Su-Fen Chiu (2009), darbo charakteristikos (įgūdžių įvairovė, užduočių tapatumas ir svarba, autonomiškumo lygis) gali paveikti darbuotojų organizacinį pilietiškumą per jų suvokimą ir požiūrį į darbą, nes darbuotojai, suvokdami atliekamo darbo svarbą bei jausdamiesi atsakingi, įgauna daugiau motyvacijos vertinti savo darbo aplinką bei santykius su bendradarbiais. Taigi, didėjanti darbo prasmė, didėjanti vidinė motyvacija didina įsitraukimą į darbą, o labai įsitraukę į darbą darbuotojai yra linkę apsvarstyti kitų organizacijos narių poreikius, problemas ir perspektyvas organizacijos požiūriu. Dėl to, palengvindami savo funkcionavimą organizacijoje ir didindami savigarbą, darbuotojai išreiškia didesnį organizacinį pilietiškumą. Podsakoff ir kt. (2000) aiškina, kad darbuotojas, įsitraukdamas į darbą, turi didesnę psichologinę identifikaciją su juo, patiria daugiau pasitenkinimo, todėl didėja jų įsipareigojimas organizacijai. Autoriai, atlikę tyrimą, įrodė, kad darbuotojai, turintys didesnį pasitenkinimą darbu bei labiau įsipareigoję organizacijai, pasižymi labiau išreikštu organizaciniu pilietiškumu. Diefendorff ir kt. (2002) teigia, kad įsitraukimas į darbą gali paveikti darbuotojo motyvaciją ir jo pastangas atlikti darbą kuo geriau. Tokiu būdu įsitraukimas į darbą turi tiesioginę įtaką darbo atlikimui bei netiesioginę įtaką darbuotojo organizaciniam pilietiškumui.

Apibendrinant atliktus tyrimus, galima daryti išvadą, kad didėjant darbuotojo įsitraukimui į darbą, didėja ir jo organizacinis pilietiškumas. Maža to, Diefendorff ir kt. (2002) atlikto tyrimo rezultatai parodė ne tik teigiamai reikšmingą ryšį tarp įsitraukimo į darbą ir organizacinio pilieitiškumo, bet ir įsitraukimo į darbą teigiamai reikšmingą ryšį su atskirais organizacinio pilietiškumo aspektais, tokiais kaip altruizmas, sąžiningumas, kilnumas bei pagarbumas. D.Shragay and A. Tziner (2011) atliktame tyrime taip pat buvo įrodyta, kad įsitraukimas į darbą prognozuoja darbuotojų altruizmą, kilnumą, pagarbumą bei sąžiningumą.

Rotenberry su Moberg (2007), F.Mohsan ir kt. (2011) atliktais tyrimais patvirtino, kad didėjant darbuotojų įsitraukimui į darbą, didėja jų organizacinis pilietiškumas bei įrodė ir tai, kad gerėja darbuotojo vaidmens atlikimo vertinimas. Autoriai taip pat nustatė, kad įsitraukimas į darbą vis dėlto turi didesnį poveikį darbuotojo organizaciniam pilietiškumui, nei darbuotojo vaidmens atlikimui. Sommers ir Brinbaum (1998) tokius rezultatus aiškina kaip priklausomus nuo to, kad darbuotojo vaidmens atlikimas labai stipriai susijęs su konkrečios organizacijos ir darbo vietos ypatumais ir mažiau priklauso nuo darbuotojo individualių norų, tuo tarpu įsitraukimas į darbą ir organizacinis pilietiškumas beveik visias atvejais labiausiai priklauso nuo darbuotojo asmens ir individualios kontrolės (cituoja F.Mohsan ir kt.,2011). Kita vertus, Lodahl, Kejner (1965) teigia (cituoja Mohsan ir kt., 2011), kad darbuotojai, kurių įsitraukimas į darbą didesnis, savo darbines užduotis suvokia kaip jiems asmeniškai labai svarbias, o jų atlikimo kokybė ypatingai lemia jų, kaip darbuotojų savijautą bei savigarbą. Būtent dėl šios priežasties, darbuotojai labiau įsitraukę į savo darbą, labiau rūpinasi kokybišku jo atlikimu.

Paskutinį dvidešimtmetį tyrėjai Allen, Barnard,Rush, Russell (2000), Motowidlo irVan Scotter (1994), Van Scotter & Motowidlo (1996) priėmė bendrą sutarimą, kad organizacinis pilietiškumas, taip pat kaip įsitraukimas į darbą, neišvengiamai įtakoja darbuotojų veiklos atlikimą (cituoja W.H. Bommer, E.C. Dierdorf, R.S. Rubin, 2007). Kaip parodė W.H. Bommer, E.C. Dierdorf, R.S.Rubin (2007) tyrimų analizė, beveik visais atvejais daugelyje organizacijų didesnis organizacinio pilietiškumo išreikštumas yra susijęs su geresniu darbuotojo veiklos atlikimu ir didesniu įsitraukimu į savo veiklą. Pasak Bolino ir Turnley (2003), daugelis tyrimų rodo, kad blogai dirbantys darbuotojai nuo gerai dirbančių darbuotojų beveik visada skiriasi tuo, kad pastarieji dažniausiai dirba daugiau nei jų prašoma, yra labiau įsitraukę į savo darbą ir labai dažnai aktyviai dalyvauja organizacijos ir jos narių gyvenime. Pasak Organ (1990) (cituoja F.Ahmadi, 2011), organizacinis pilietiškumas yra susijęs ne tik su jų darbo atlikimu, bet ir su tuo, kaip darbuotojai yra vertinami savo kolegų bei vadovų. Bolino ir Turnley (2003) teigia, kad geresni darbuotojo vertinimai yra susiję su įspūdžiu, kurį sugeba palikti darbuotojas, elgdamasis pilietiškai tiek bendradarbių, tiek vadovų, tiek pačios organizacijos atžvilgiu. Vis dėlto yra tyrėjų, kurių manymu organizacinis pilietiškumas dalinai persidengia su darbuotojo vaidmens atlikimu, todėl nederėtų jų tyrinėti kaip atskirų konstruktų (Harrison ir kt.,2006; cituoja Shape, Redman , 2010).

Priešingai pastariesiems pasisakymams, Diefendorff ir kt. (2002) teigia, kad organizacinis pilietiškumas nuo darbuotojo vaidmens („in-role behavior“) atlikimo skiriasi dviem pagrindiniais aspektais. Pirma, organizacinis pilietiškumas, priešingai nei darbuotojo vaidmens atlikimas, nėra susijęs su galutinio, konkretaus produkto ar paslaugos sukūrimu, bet ypatingai susijęs su socialine ir psichologine organizacijos aplinka, kuri gali tik paveikti galutinio produkto ar paslaugos kokybę. Antra, organizacinis pilietiškumas yra labiau savalaikis ir mažiau suvaržytas darbo proceso ir užduočių ypatumų, nei pats darbuotojo vaidmens atlikimas. Kaip teigia Van Scotter ir kt.(2000) (cituoja Diefendorff ir kt., 2002), darbuotojo sprendimas, kada ir kaip jis atliks jam pavestas pareigas, yra mažiau svarbus nei jo individualus sprendimas demonstruoti organizacinį pilietiškumą.

Kita vertus, užduoties atlikimas, pasak Motowidlo ir kt.(1997) (cituoja Diefendorff ir kt., 2002), yra įtakojamas individualių darbuotojo gebėjimų bei darbo proceso, o organizacinis pilietiškumas yra susijęs su tuo, ką darbuotojas galvoja apie savo darbą ir kokie jausmai yra susiję su jo veikla. Tai leidžia daryti dar vieną prielaidą, kad įsitraukimas į darbą yra labiau susijęs su organizaciniu pilietiškumu ir darbuotojo vaidmens atlikimu, nei su užduoties atlikimu. Laasak ir kt.(2001), Rotenberry ir Moberg (2007), Dieffendorf ir kt.(2002), atlikę tyrimus, taip pat patvirtino, kad, didėjant įsitraukimui į darbą, gerėja ir darbo atlikimo kokybės ir darbuotojo vaidmens atlikimo vertinimai (cituoja A.A.Chughtai ,2008). Galima prielaida, kad ryšys tarp darbuotojo įsitraukimo į darbą ir organizacinio pilietiškumo yra stipresnis, nei ryšys tarp darbuotojo vaidmens atlikimo ir įsitraukimo į darbą. Tokia prielaida būtų paaiškinama tuo, kad du darbuotojai, kurių įsitraukimas į savo darbą iš esmės skiriasi, gali vienodai sėkmingai atlikti savo kaip darbuotojo vaidmenį dėl tam tikrų apribojimų, kurie yra jų darbinėje aplinkoje (Diefendorff ir kt., 2002).

Taigi, įvairūs užsienio šalių tyrimai rodo ryšius tarp darbuotojų įsitraukimo į darbą, jų organizacinio pilietiškumo ir jų darbo atlikimo kokybės vertinimų, kas skatina tyrinėti šias sąsajas ir įvairaus pobūdžio Lietuvos organizacijose.

* 1. **Apibendrinimas**

Ryšys tarp darbo ir darbuotojo yra kompleksiškas ir gilus, kadangi darbas asmeniui yra ne tik vertingas pajamų šaltinis, bet ir dalis jo savęs vaizdo. Įsitraukimas į darbą analizuojamas ir tyrinėjamas įvairiuose kontekstuose jau daugelį metų, nes darbas žmogaus gyvenime, jo kokybiškas santykis su darbuotojo asmenybe yra labai svarbus tiek pačiam darbuotojui, tiek jį supantiems kolegoms, tiek jo darbo efektyvumui. Kaip teigia įsitraukimo į darbą tyrimų pradininkai Lodahl ir Kejner (1965), įsitraukimas į darbą atsiskleidžia per darbuotojo vertybinę prizmę ir orentaciją, kuomet darbas yra suvokiamas kaip dalis asmens tapatumo, kaip labai didelė vertybė, per kurią žmogus gali patenkinti savo vidinius poreikius, gali išreikšti save. Pasak Mohsan ir kt.(2011), darbuotojai, kurių įsitraukimas į darbą didesnis, savo darbines užduotis suvokia kaip jiems asmeniškai labai svarbias, o jų atlikimo kokybė ypatingai lemia jų, kaip darbuotojų, savijautą bei savigarbą. Būtent dėl šios priežasties darbuotojai, labiau įsitraukę į savo darbą, labiau rūpinasi kokybišku jo atlikimu, labiau išreiškia organizacinį pilietiškumą (W.H. Bommer, E.C. Dierdorf, R.S.Rubin (2007).

Organizacijų gyvavimo ir išlikimo esminė prielaida yra jos efektyvumas bei konkurencingumas darbo rinkoje, o tai neabejotinai leidžia teigti, kad darbuotojų veiklos efektyvumas yra neatsiejamas nuo organizacijos sėkmės ir stabilumo (Walsh, 2003; E. Jančauskas, 2011; H. Heidemeier, K. Moser, 2009 ir kt.). Darbo atlikimo vertinimas yra viena iš pagrindinių ir svarbiausių personalo valdymo bei organizacijos tobulinimo priemonių šiuolaikinėje organizacijoje, suteikianti informacijos apie darbuotojų darbo atlikimo kokybę ir efektyvumą (A. Laird, P.G. Clampitt, 2002). Būtent todėl darbo atlikimo bei jo vertinimo sąsajos su įvairiais konstruktais yra ypač aktualios.

Pasak Bolino ir Turnley (2003), daugelis tyrimų rodo, kad blogai dirbantys darbuotojai nuo gerai dirbančių darbuotojų beveik visada skiriasi tuo, kad pastarieji dažniausiai dirba daugiau nei jų prašoma, yra labiau įsitraukę į savo darbą ir labai dažnai aktyviai dalyvauja organizacijos ir jos narių gyvenime.

Daugelis tyrimų (Rotenberry su Moberg, 2007; F. Mohsan ir kt.,2011, W.H. Bommer, E.C. Dierdorf, R.S. Rubin, 2007 ir kt.) patvirtino, kad darbuotojo vaidmens atlikimo vertinimas gerėja tuomet, kai darbuotojų įsitraukimas į darbą ir jų organizacinis pilietiškumas didėja.

Įsitraukimas į darbą, organizacinis pilietiškumas ir darbo atlikimo kokybės vertinimas – tai trys tarpusavyje susiję konstruktai, kurie aktualūs ir svarbūs skirtingų pusių poreikiams patenkinti. Įsitraukimas į darbą labai svarbus pačiam darbuotojui, kadangi pastarasis, susitapatindamas su darbu, įsitraukdamas į jį, gali patenkinti savo vidinius poreikius, darbuotojų organizacinis pilietiškumas yra labai svarbus darbuotojo kolegoms, vadovams, organizacijoje vykstantiems procesams, o darbo atlikimo kokybės vertinimas neatsiejamas nuo darbuotojo ir organizacijos efektyvumo.

Apžvelgus esamą literatūrą, kurioje nagrinėjamas darbuotojų įsitraukimas į darbą, jų organizacinis pilietiškumas bei darbo atlikimo kokybės vertinimas, buvo pastebėta, kad pasaulyje vis daugiau tyrėjų ir praktikų atkreipia dėmesį į šių konstruktų sąsajas, o Lietuvoje ypač trūksta tyrimų, nagrinėjančių visų šių trijų reiškinių tarpusavio ryšius.

### 2. STATUTINIŲ PAREIGŪNŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ, ORGANIZACINIO PILIETIŠKUMO BEI SUBJEKTYVIAI VERTINAMOS DARBO ATLIKIMO KOKYBĖS RYŠYS

**2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai, hipotezės**

**Tyrimo tikslai:**

1. Nustatyti statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą, organizacinio pilietiškumo bei subjektyviai vertinamos darbo atlikimo kokybės ryšius.
2. Nustatyti statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą ir organizacinio pilietiškumo prognostinę vertę subjektyviai vertinamai darbo atlikimo kokybei bei atskiriems jos aspektams (darbo užduočių atlikimo kokybei, darbuotojų vaidmens atlikimo kokybei) bei palyginti prognostinių verčių didumą.

**Uždaviniai:**

1. Nustatyti tiriamų statutinių pareigūnų įsitraukimą į darbą.
2. Nustatyti tiriamų statutinių pareigūnų organizacinį pilietiškumą ir atskirus jo aspektus (altruizmą, sąžiningumą, pagarbumą, kilnumą).
3. Nustatyti tiriamų statutinių pareigūnų subjektyviai suvokiamą darbo atlikimo kokybę ir atskirus jos aspektus (darbo užduočių atlikimo kokybę, darbuotojo vaidmens atlikimo kokybę).
4. Nustatyti statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą, organizacinio pilietiškumo bei subjektyviai vertinamos darbo atlikimo kokybės ypatumus pagal sociodemografines charakteristikas.
5. Nustatyti statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą, organizacinio pilietiškumo bei subjektyviai vertinamos darbo atlikimo kokybės ryšius.
6. Palyginti statutinių pareigūnų įsitraukimą į darbą ir organizacinio pilietiškumo išreikštumą skirtingose subjektyviai vertinamos bendros darbo atlikimo kokybės grupėse.
7. Palyginti subjektyvius darbo atlikimo kokybės ir suvokiamus tiesioginio vadovo vertinimus.
8. Nustatyti statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą ir organizacinio pilietiškumo bei atskirų jo aspektų prognostinę vertę subjektyviai vertinamai darbo atlikimo kokybei bei atskiriems jos aspektams (darbo užduočių atlikimo kokybei, darbuotojų vaidmens atlikimo kokybei).
9. Palyginti statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą ir organizacinio pilietiškumo bei atskirų jos aspektų prognostinę vertę subjektyviai vertinamai darbo atlikimo kokybei bei atskiriems jos aspektams (darbo užduočių atlikimo kokybei, darbuotojų vaidmens atlikimo kokybei).

**Hipotezės:**

1. Didėjant statutinių pareigūnų įsitraukimui į darbą, didėja ir jų organizacinis pilietiškumas bei atskiri jo aspektai (altruizmas, sąžiningumas, kilnumas, pagarbumas).
2. Didėjant statutinių pareigūnų įsitraukimui į darbą, gerėja ir jų subjektyvus darbo atlikimo kokybės bei atskirų jos aspektų (darbo užduočių atlikimo bei darbuotojo vaidmens atlikimo kokybės) vertinimas.
3. Didėjant statutinių pareigūnų organizaciniam pilietiškumui bei atskiriems jo aspektams (altruizmui, sąžiningumui, kilnumui, pagarbumui), gerėja ir jų subjektyvus darbo atlikimo kokybės bei atskirų jos aspektų (darbo užduočių bei darbuotojo vaidmens atlikimo kokybės) vertinimas
4. Statutinių pareigūnų suvokiamas tiesioginio vadovo vertinimas yra geresnis nei subjektyvus bendras darbo atlikimo kokybės vertinimas.
5. Statutinių pareigūnų įsitraukimas į darbą prognozuoja subjektyviai vertinamą darbo atlikimo kokybę bei atskirus jos aspektus (darbo užduočių atlikimo kokybę ir darbuotojo vaidmens atlikimo kokybę).
6. Statutinių pareigūnų organizacinis pilietiškumas prognozuoja subjektyviai vertinamą darbo atlikimo kokybę bei atskirus jos aspektus (darbo užduočių atlikimo kokybę ir darbuotojo vaidmens atlikimo kokybę).
7. Statutinių pareigūnų įsitraukimas į darbą geriau prognozuoja darbo atlikimo kokybę ir atskirus jos aspektus (darbo užduočių atlikimo kokybę ir darbuotojo vaidmens atlikimo kokybę) nei jų išreiškiamas organizacinis pilietiškumas.

**2.2. Tyrimo metodai**

**2.2.1. Tiriamieji ir tyrimo procedūra**

Tyrimo metu buvo apklausti 148 Kauno mieste dirbantys policijos pareigūnai. Anketos raštu buvo išdalintos Dainavos, Žaliakalnio, Centro bei budinčios dalies policijos poskyriuose. Apklausti tiek patruliuojantys, tiek tiriamąjį darbą atliekantys pareigūnai. Tiriamųjų imtį sudarė 62 pareigūnės moterys ir 86 pareigūnai vyrai. Tiriamujų amžiaus vidurkis 37,06 ± 7,7 metai. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių pateiktas 1 paveiksle.

**1 pav.** *Statutinių pareigūnų (n = 147) pasiskirstymas pagal amžių.*

Kaip matoma 1 paveiksle, tyrime dalyvavo daugiausia statutinių pareigūnų, vyresnių nei 31 metai.

Respondentų pasiskirstymas pagal bendrą darbo stažą, statutinio pareigūno darbo stažą bei pareigų lygmenį pateikiami 1 lentelėje.

**1 lentelė**

*Tiriamųjų pasiskirstymas pagal sociodemografines charakteristikas*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Sociodemografinės charakteristikos** | | **Tiriamųjų skaičius** | **Procentas** |
| **Bendras darbo stažas** | < 7 metai | 23 | 15,5 |
| 7 –15 metų | 35 | 23,6 |
| 16 – 25 metų | 69 | 46,6 |
| > 25 metai | 21 | 14,2 |
| **Statutinio pareigūno darbo stažas** | < 7 metai | 30 | 20,4 |
| 7 –15 metų | 34 | 23,1 |
| 16 – 25 metų | 78 | 53,1 |
| > 25 metai | 5 | 3,4 |
| **Pareigų lygmuo** | Pareigūnas pavaldinys | 131 | 89,1 |
| Vadovaujantis pareigūnas | 16 | 10,9 |

Kaip matyti 1 lentelėje, daugiausia tiriamųjų, t. y. net 46,6 proc., turi 16 – 25 metų bendrą darbo stažą ir net 56,5 proc. tiriamųjų dirba statutiniu pareigūnu ar pareigūne jau daugiau kaip 16 metų. Vidutinis pareigūno darbo stažas yra 14,67 ± 6,97. Lentelėje taip pat matyti, kad didžiąją tiriamųjų dalį (89,1 proc.) sudarė nevadovaujantys pareigūnai.

**2.2.2. Tyrimo metodikos**

Tyrimo anketą sudarė šios metodikos: sociodemografiniai tiriamųjų duomenys, darbuotojų įsitraukimo į darbą vertinimai, darbuotojų organizacinio pilietiškumo įvertinimai bei subjektyviai suvokiamos darbo atlikimo kokybės įvertinimai. Siekinat palyginti subjektyviai suvokiamą statutinių pareigūnų darbo atlikimo kokybę su jų subjektyviu numanymu apie tai, kaip jų darbo atlikimo kokybę įvertintų jų tiesioginis vadovas, į tyrimo anketą buvo įtrauktas klausimas: „Kokiu balu dešimties balų sistemoje Jūsų darbo atlikimo kokybę įvertintų Jūsų tiesioginis vadovas?“

***Įsitraukimas į darbą (Job Involvement Scale)***

Šis klausimynas yra sukurtas 1985 metais Lorance ir Mortimer, remiantis Lodahl ir Kejner įsitraukimo į darbą klausimynu. Klausimyną į lietuvių kalbą vertė Daina Vengrienė, VDU organizacinės psichologijos magistrantė, naudodama dvigubą vertimą. Į anglų kalbą klausimyną vertė Edvinas Dobrovolskis, Middlesex University (Londonas) viešbučių administravimo trečio kurso studentas (2011). Klausimyne yra 7 klausimai (21–27 teiginiai anketoje) apie tai, kiek darbas yra svarbus individo gyvenime ir kiek individas į jį įsitraukia. Šiam tyrimui atlikti buvo gautas vieno iš autorių sutikimas, klausimynas buvo modifikuotas klausimus paverčiant teiginiais, kuriuos tiriamieji turėjo įvertinti Likerto skalėje nuo „visiškai nesutinku“ (1) iki „visiškai sutinku“ (5). Visi atsakymai sumuojami į bendrą sumą, kuri atspindi individo įsitraukimą į darbą. Kuo suma didesnė, tuo įsitraukimas į darbą didesnis. Neigiamų teiginių vertinimai prieš atliekant statistinius skaičiavimus buvo atitinkamai perkoduoti. Norint patikrinti klausimyno vientisumą, buvo atlikta faktorinė analizė. Tyrimo duomenys buvo tinkami faktorinei analizei, kadangi KMO koeficientas > 0,8, Bartleto sferiškumo kriterijus p < α. Faktorinei analizei buvo naudojamas PAF metodas, Varimax pasukimas. Ši analizė parodė, kad įsitraukimo į darbą matavimui pagal Lorence ir Mortimer (1985) klausimyną, būtų prasminga išbraukti teiginį „Laikas, praleistas darbe, man prailgsta“. Pašalinus šį teiginį, visi likę teiginiai sukrito į vieną faktorių, matuojantį vieną ir tą patį dalyką – įsitraukimą į darbą. Faktorinės analizės rezultatai pateikti 2 lentelėje.

**2 lentelė**

*Įsitraukimo į darbą klausimyno faktorinės analizės rezultatai*

|  | | |
| --- | --- | --- |
|  | Faktoriai | |
|  | 1 | 2 |
| Didžiausią pasitenkinimą man teikia būtent mano darbas. | ,789 | ,301 |
| Aš esu tiesiog „paniręs“ į savo darbą, nes jis man labai svarbus. | ,754 | ,390 |
| Į savo darbą įdedu daugiau pastangų, nei iš manęs reikalaujama. | ,754 | ,153 |
| Dažnai apie darbą galvoju net ir tada, kai užsiimu kita veikla. | ,637 |  |
| Dauguma svarbių įvykių mano gyvenime susiję su mano darbu. | ,580 |  |
| Dažnai atlieku papildomus darbus, kurių nėra reikalaujama atlikti. | ,525 |  |
| Laikas, praleistas darbe, man prailgsta. |  | ,617 |
| *Extraction Method: Principal Axis Factoring.*  *Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.* | | |
|  | | |

Norint patikrinti faktorizuoto klausimyno teiginių vidinį patikimumą, buvo apskaičiuota bendra Cronbacho α. Gauta jos vertė lygi 0,838, kas rodo, jog bendras klausimų patikimumas yra pakankamai geras tiek individualiems, tiek grupiniams matavimams. Klausimyno teiginių pavyzdžiai pateikiami prieduose (žr. priedas nr.1).

***Organizacinis pilietiškumas pagal Podsakoff ir MacKenzie (Organizational cityzenship Questionaire, 1989).***

Klausimyną į lietuvių kalbą išvertė Simona Brazauskaitė, organizacinės psichologijos magistrantė 2011 metais, naudodama dvigubą vertimą. Buvo gautas autorių sutikimas naudoti šį klausimyną moksliniais tikslais. Klausimyną sudaro 20 teiginių, atspindinčių darbuotojo savarankiškai pasirinktą pilietišką elgesį, kuris nėra jo formalių darbo reikalavimų dalis, tačiau skatina efektyvų organizacijos funkcionavimą. Kiekvienas teiginys įvertinamas Likerto skalėje nuo „visiškai nesutinku“ (1) iki „visiškai sutinku“ (5). Neigiamų teiginių vertinimai prieš atliekant statistinius skaičiavimus buvo atitinkamai perkoduoti. Visi atsakymai sumuojami į bendrą sumą, kuri atspindi darbuotojo organizacinį pilietiškumą. Kuo suma didesnė, tuo organizacinis pilietiškumas didesnis. Klausimyne matuojamas ne tik bendras organizacinio pilietiškumo įvertis, bet ir atskiros organizacinio pilietiškumo aspektai: altruizmas, sąžiningumas, kilnumas, pagarbumas, pilietinės vertybės.

Norint patikrinti klausimyno ir jo subskalių tinkamumą turimai imčiai, buvo atlikta faktorinė analizė. Tyrimo duomenys buvo tinkami faktorinei analizei, kadangi KMO koeficientas lygus 0,8, Bartleto sferiškumo kriterijus p < α. Faktorinei analizei buvo naudojamas PAF metodas, Promax įstrižas pasukimas. Faktorinės analizės rezultatai pateikti 3 lentelėje.

**3 lentelė**

*Organizacinio pilietiškumo klausimyno faktorinės analizės rezultatai*

|  | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Faktoriai** | | | | |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Aš padedu tiems darbuotojams, kurie ilgėliau nebuvo darbe | ,658 |  |  |  |  |
| Aš padedu kolegoms, kurie turi didelį darbo krūvį. | ,629 | ,122 |  |  | -,115 |
| Aš tariuosi su savo vadovu (-e) ar kitais asmenimis, kuriuos gali paveikti mano veiksmai ar sprendimai. | ,532 |  |  |  | -,241 |
| Aš padedu naujiems darbuotojams prisitaikyti prie darbinės aplinkos, net jei iš manęs to nėra reikalaujama. | ,413 | ,187 |  | ,118 |  |
| Aš noriai skiriu laiko tam, kad padėčiau kolegoms, kurie turi su darbu susijusių problemų. | ,392 |  |  | ,244 |  |
| Dirbdamas (-a) aš stengiuosi nepažeisti kitų žmonių teisių. | -,248 | ,726 |  | ,287 | -,188 |
| Prieš imdamasis (-asi) svarbių darbų, aš informuoju savo vadovą. | ,236 | ,694 | -,138 | -,223 |  |
| Aš imuosi priemonių, kurios padėtų išvengti problemų su kitais asmenimis. |  | ,478 |  | ,173 |  |
| Aš dalyvauju organizacijos rengiamuose susirinkimuose. | ,173 | ,470 |  |  | ,200 |
| Aš neatsilieku nuo organizacijoje vykstančių permainų. | ,302 | ,421 | ,100 | -,124 | ,161 |
| Aš neatsilieku nuo organizacijoje vykstančių pokyčių. | ,279 | ,350 | ,181 |  |  |
| Darbe esu linkęs (-usi) labai sureikšminti nežymias ir smulkias problemas („iš musės padaryti dramblį“). |  |  | ,754 |  |  |
| Aš visada daugiau susitelkiu ties neigiamais, o ne teigiamais situacijos aspektais. | -,238 | ,102 | ,715 | -,138 | ,162 |
| Aš nuolat kalbu apie norą išeiti iš darbo. | ,303 | -,173 | ,509 |  |  |
| Aš praleidžiu daug laiko skųsdamasis (-si) dėl nesvarbių dalykų. | ,195 |  | ,414 |  | -,308 |
| Darbo metu pietaudamas (-a) niekada neužtrunku ilgai. |  | -,104 |  | ,628 |  |
| Dirbdamas (-a) aš nedarau papildomų pertraukų. |  |  | -,181 | ,530 | ,204 |
| Aš visada esu punktualus (-i). |  |  |  | ,515 |  |
| Aš paklūstu įmonės taisyklėms, nurodymams ir procedūroms net tada, kai niekas manęs nestebi ir neprižiūri. | ,206 |  |  | ,315 | ,157 |
| Aš dalyvauju priėmimuose ir ceremonijose, kuriuose dalyvauti neprivalau, bet kurie gerina organizacijos įvaizdį |  |  |  |  | ,849 |
| Extraction Method: Principal Axis Factoring.  Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization | | | | | |

Faktorinė analizė parodė, kad 1 faktorius atitinka altruizmo subskalę, 3 faktorius atitinka kilnumo subskalę, 4 faktorius atitinka sąžiningumo subskalę. Į antrą faktorių sukrito teiginiai, kurie sujungia pagarbumo ir pilietinių vertybių subskales. Šie teiginiai buvo sujungti ir pavadinti pagarbumo subskale. 5 faktorius, į kurį įeina tik teiginys „Aš dalyvauju priėmimuose ir ceremonijose, kuriuose dalyvauti neprivalau, bet kurie gerina organizacijos įvaizdį“, neįtrauktas į jokią subskalę. Taigi, tolesniems matavimams buvo naudojamas bendras organizacinio pilietiškumo klausimynas (20 teiginių) ir statutinių pareigūnų imčiai faktorizuotos altruizmo, sąžiningumo, kilnumo ir pagarbumo subskalės. Šiame tyrime šie organizacinio pilietiškumo aspektai buvo suprantami taip:

**Altruizmas**. Ši subskalė matuoja savarankiškai pasirinktą darbuotojo elgesį, kuriuo šis siekia padėti kitiems darbuotojams atlikti su darbu susijusias užduotis (5 teiginiai).

**Sąžiningumas**. Ši subskalė vertina savarankišką darbuotojo elgesį, kuris viršija jo vaidmeniui keliamus reikalavimus šiose srityse: atvykimas į darbą, dalyvavimas jame, taisyklių ir nurodymų laikymasis ir t. t. (4 teiginiai).

**Kilnumas**. Ši subskalė matuoja savanorišką pasiryžimą toleruoti ne itin palankias sąlygas (4 teiginiai).

**Pagarbumas**. Ši subskalė vertina savarankiškai pasirinktą elgesį, kuriuo stengiamasi nesukelti kitiems darbuotojams problemų ir pagarbiai elgtis tiek savo vadovų, tiek organizacijos, tiek joje vykstančių procesų atžvilgiu (6 teiginiai).

Norint patikrinti klausimyno ir jo subskalių bendrą teiginių vidinį patikimumą bei 5 subskalių patikimumą, buvo apskaičiuota Cronbacho α. Klausimyno bei 4 subskalių vidinis patikimumas pateiktas 4 lentelėje.

**4 lentelė**

*Bendras organizacinio pilietiškumo klausimyno bei jo subskalių vidinis patikimumas*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | **Teiginių skaičius** | **Cronbach'o Alpha** |
| **Organizacinis pilietiškumas** | | 20 | **0,821** |
| ***Subskalės*** | Altruizmo subskalė | 5 | **0,734** |
| Sąžiningumo subskalė | 4 | **0,597** |
| Kilnumo subskalė | 4 | **0,676** |
| Pagarbumo subskalė | 6 | **0,779** |

Rezultatai rodo, kad bendra klausimyno Cronbacho α vertė lygi 0,821, kas rodo, jog bendras klausimų patikimumas yra tikrai geras, o subskalių vidinis patikimumo vertė varijuoja nuo 0,597 iki 0,779, kas rodo, kad jis yra pakankamai geras grupiniams matavimams. Organizacinio pilietiškumo klausimyno teiginių pavyzdžiai pateikiami prieduose (žr. priedas Nr.2 ).

***Subjektyus darbo atlikimo kokybės įvertinimas.***

Subjektyviai vertinamai atliekamo darbo kokybei matuoti buvo naudojamas autorių R. A. Roe, A. Zinovieva, I. L. Dienes ir L. A. Ten Horn (2000) matavimo rinkinys (*Extended Delft Measurement Kit*). Minėta metodika leidžia patiems tiriamiesiems įvertinti savo darbo atlikimo kokybę bei atskirų aspektų – darbo užduočių atlikimo bei darbuotojo vaidmens atlikimo – kokybę. Gavus autorių sutikimą, klausimyną į lietuvių kalbą vertė Daina Vengrienė, VDU organizacinės psichologijos magistrantė, naudodama dvigubą vertimą. Į anglų kalbą vertė Edvinas Dobrovolskis, Middlesex University (Londonas) viešbučių administravimo trečio kurso studentas (2011). Darbo atlikimo kokybės vertinimo skalę sudaro 8 teiginiai, darbo užduočių atlikimo vertinimo subskalę sudaro 8 teiginiai, vaidmens atlikimo vertinimo subskalę 4 teiginiai, kuriuos prašoma įvertinti Likerto skalėje nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 5 – „visiškai sutinku“. Darbo atlikimo kokybė, darbo užduočių atlikimo bei vaidmens atlikimo kokybė įvertinama pagal mokslininkų nurodytą raktą, apverčiant tam tikrų teiginių įverčius ir apskaičiuojant jų sumą. Aukštesni teiginių įvertinimai reiškia geresnę darbo atlikimo kokybę. Teiginių pavyzdžiai pateikiami prieduose (žr. priedas Nr.3). Darbo atlikimo kokybės vertinimo skalės bei atskirų subskalių patikimumas pateikiamas 5 lentelėje.

**5 lentelė**

*Subjektyvaus darbo atlikimo kokybės vertinimo bei atskirų jos subskalių vidinis patikimumas*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | **Teiginių skaičius** | **Cronbach'o Alpha** |
| **Darbo atlikimo kokybės vertinimas** | | 8 | **0,805** |
| ***Subskalės*** | Darbo užduočių kokybės vertinimas | 8 | **0,646** |
| Darbuotojo vaidmens atlikimo vertinimas | 4 | **0,738** |

Rezultatai rodo, kad bendra klausimyno Cronbacho α vertė lygi 0,805, kas rodo, jog bendras klausimų patikimumas yra tikrai geras, o subskalių vidinio patikimumo vertė varijuoja nuo 0,646 iki 0,738 – tai rodo, kad jis yra pakankamai geras grupiniams matavimams.

***Sociodemografiniai tiriamųjų duomenys***

Tiriamųjų buvo prašoma nurodyti savo:

* lytį (pasirenkant: vyras, moteris);
* amžių (prašoma įrašyti);
* bendrą darbo stažą (prašoma įrašyti);
* statutinio pareigūno (-ės) darbo stažą (prašoma įrašyti);
* pareigų lygmenį (pasirenkant: vadovaujantis pareigūnas, pareigūnas pavaldinys).

**Statistinė analizė.** Duomenų apdorojimas buvo atliekamas programiniu statistinių duomenų apdorojimo paketu SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) 17.0 for Windows. Įsitraukimo į darbą klausimyno, organizacinio pilietiškumo klausimyno vidiniam suderinamumui patikrinti naudojama faktorinė analizė. Faktorinėje analizėje naudotas PAF metodas ir Varimax pasukimas. Kintamųjų skirtiniams tikrinti buvo naudojamas Shapiro–Wilk kriterijus (žiūrėti priede Nr.4). Tam, kad tenkintų pasirenkamų metodų sąlygas, buvo pašalintos išskirtys. Organizacinio pilietiškumo, įsitraukimo į darbą bei subjektyviai vertinamos darbo atlikimo kokybės palyginimui pagal sociodemografines charakteristikas naudotas Stjudento t kriterijus nepriklausomoms imtims bei vienfaktorinė Anova. Kadangi kintamieji yra kiekybiniai, bet ne visų jų skirstiniai yra artimi normaliajam skirstiniui, ryšiams tarp įsitraukimo į darbą, organizacinio pilietiškumo ir subjektyviai vertinamai darbo atlikimo kokybei nustatyti buvo naudojama Spirmeno ranginė ir Pirsono tiesinė koreliacija. Įsitraukimo į darbą ir organizacinio pilietiškumo prognostinės vertės nustatymui ir palyginimui panaudota daugialypė tiesinė regresija. Duomenų statistinėje analizėje buvo pasirinktas 0,05 reikšmingumo lygmuo (α). Analizėje statistinis reikšmingumas, kai 0,05< p < 0,1 yra vadinamas tendencija.

**2.3.Tyrimo rezultatai**

* + 1. **Statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą, organizacinio pilietiškumo bei subjektyviai vertinamos darbo atlikimo kokybės ypatumai**

Statutinių pareigūnų įsitraukimas į darbą, naudojant Lorence ir Mortimer klausimyną šiame tyrime galėjo kisti intervale nuo 6 iki 30 balų. Tiriamųjų imtyje įsitraukimo į darbą minimali reikšmė 6 balai, maksimali reikšmė 30 balų, įsitraukimo į darbą vidurkis 19,31 ± 5,43.

Organizacinis pilietiškumas, naudojant Podsakoff ir MacKenzie klausimyną, šiame tyrime galėjo kisti intervale nuo 20 iki 100 balų. Tiriamųjų imtyje organizacinio pilietiškumo minimali reikšmė 42 balai, maksimali reikšmė 100 balų. Statutinių pareigūnų organizacinio pilietiškumo išreikštumo vidurkis 76,83 ± 10,80.

Subjektyvus bendras darbo atlikimo kokybės vertinimas, naudojant R. A. Roe, A. Zinovieva, I. L. Dienes ir L. A. Ten Horn (2000) matavimo rinkinys (Extended Delft Measurement Kit) šiame tyrime galėjo kisti intervale nuo 8 iki 40 balų. Tiriamųjų imtyje subjektyvaus darbo atlikimo kokybės vertinimo minimali reikšmė yra 13 balų, maksimali reikšmė 40 balų. Statutinių pareigūnų bendros darbo atlikimo kokybės vertinimo vidurkis 27,52 ± 5,12.

Išsamesnė visų tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika pateikta priede Nr. 5.

* + 1. **Statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą, jų organizacinio pilietiškumo bei subjektyviai vertinamos darbo atlikimo kokybės ypatumai pagal sociodemografines charakteristikas**

Siekiant patikrinti, ar tiriamųjų imtis homogeniška, buvo atlikti tyrinėjamų konstruktų palyginimai pagal sociodemografines charakteristikas.

**Palyginimas pagal lytį.** Įsitraukimui į darbą, organizaciniam pilietiškumui bei bendram darbo atlikimo kokybės vertinimo palyginimui pagal tiriamųjų lytį buvo naudotas Stjudento t kriterijus. Palyginimai pateikti 6 lentelėje.

**6 lentelė**

*Statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą, organizacinio pilietiškumo ir darbo atlikimo kokybės vertinimų palyginimai pagal lytį*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tyrinėjami konstruktai** | **Lytis** | **N** | **Vidurkis** | **Studento t** | **p** |
| **Įsitraukimas į darbą** | vyras | 86 | 19,22 | -0,254 | 0,80 |
| moteris | 62 | 19,45 |
| **Subjektyvus bendros darbo atlikimo kokybės vertinimas** | vyras | 86 | 27,41 | -0,302 | 0,763 |
| moteris | 62 | 27,67 |
| **Organizacinis pilietiškumas** | vyras | 86 | 76,15 | -0,910 | 0,364 |
| moteris | 62 | 77,79 |

6 lentelėje pateikti rezultatai rodo, kad statutinių pareigūnų vyrų ir statutinių pareigūnių moterų įsitraukimas į darbą, organizacinis pilietiškumas bei subjektyviai vertinama bendra darbo atlikimo kokybė nesiskiria.

**Palyginimas pagal amžių.** Tiriamųjų amžius buvo suskirstytas į dvi grupes pagal dirbančių statutinių pareigūnų amžiaus vidurkį. Jaunesniais statutiniais pareigūnais vadinami tie tiriamieji, kurių amžius kinta intervale nuo 23 iki 37 metų. Vyresniais statutiniais pareigūnais vadinami tie tiriamieji, kurių amžius kinta intervale nuo 38 iki 60 metų. Įsitraukimui į darbą, organizaciniam pilietiškumui bei bendram darbo atlikimo kokybės vertinimui palyginti jaunesnių ir vyresniu statuttinių pareigūnų grupėse naudotas Stjudento t kriterijus. Palyginimai pateikti 7 lentelėje.

**7 lentelė**

*Statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą, organizacinio pilietiškumo ir darbo atlikimo kokybės vertinimų palyginimai pagal amžių*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tyrinėjami konstruktai** | **Amžiaus grupės** | **N** | **Vidurkis** | **Studento t** | **p** |
| **Įsitraukimas į darbą** | jaunesni | 80 | 19,08 | -0,449 | 0,654 |
| vyresni | 67 | 19,49 |
| **Subjektyvus darbo atlikimo kokybės vertinimas** | jaunesni | 80 | 27,11 | -0,992 | 0,323 |
| vyresni | 67 | 27,95 |
| **Organizacinis pilietiškumas** | jaunesni | 80 | 75,21 | -0,903 | 0,059 |
| vyresni | 67 | 78,58 |

7 lentelėje pateikti rezultatai rodo, kad jaunesnių statutinių pareigūnų ir vyresnių statutinių pareigūnų įsitraukimas į darbą bei subjektyviai vertinama darbo atlikimo kokybė nesiskiria, tačiau egzistuoja tendencija, kad vyresni statutiniai pareigūnai pasižymi didesniu organizaciniu pilietiškumu nei jaunesni statutiniai pareigūnai.

**Palyginimas pagal bendrą darbo stažą.** Tiriami statutiniai pareigūnai palyginimui pagal bendrą stažą buvo padalinti į 2 grupes pagal darbo stažo vidurkį. Mažesnį nei vidutinį bendrą darbo stažą turi pareigūnai, išdirbę trumpiau nei 17 metų, didesnį nei vidutinis darbo stažas turi pareigūnai, kurie dirba 17 ir daugiau metų.

Kadangi priklausomi kintamieji įsitraukimas į darbą, organizacinis pilietiškumas bei subjektyvus bendras darbo atlikimo kokybės vertinimas yra kiekybiniai, pasiskirstę pagal normalųjį dėsnį, tai palyginimui pagal bendrą darbo stažą buvo naudojamas Stjudento T kriterijus. Statutinių pareigūnų palyginimas pagal jų turimą bendrą darbo stažą pateikiamas 8 lentelėje

**8 lentelė**

*Statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą, organizacinio pilietiškumo ir darbo atlikimo kokybės vertinimų palyginimai pagal jų bendrą darbo stažą*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tyrinėjami konstruktai** | **Bendras darbo stažas** | **N** | **Vidurkis** | **St.nuokrypis** | **Studento t** | **p** |
| **Įsitraukimas į darbą** | Mažesnis nei vidutinis | 74 | 19,00 | 5,77 | -0,709 | 0,479 |
| Didesnis nei vidutinis | 74 | 19,63 | 5,09 |
| **Organizacinis pilietiškumas** | Mažesnis nei vidutinis | 74 | 74,72 | 10,40 | -2,412 | 0,017 |
| Didesnis nei vidutinis | 74 | 78,94 | 10,85 |
| **Subjektyviai vertinama darbo atlikimo kokybė** | Mažesnis nei vidutinis | 74 | 27,09 | 4,89 | -1,026 | 0,307 |
| Didesnis nei vidutinis | 74 | 27,95 | 5,34 |

Rezultatai rodo, kad statutinių pareigūnų įsitraukimas į darbą ir subjektyviai vertinama darbo atlikimo kokybė nesiskiria mažesnį nei vidutinį ir didesnį nei vidutinį bendrą darbo stažą turinčių grupėse. Nustatyta, kad didesnį nei vidutinį darbo stažą turintys statutiniai pareigūnai labiau išreiškia organizacinį pilietiškumą nei tie, kurie turi mažesnį nei vidutinis darbo stažą. Siekiant dar patikslinti gautus rezultatus, buvo atliktas palyginimas pagal tris bendro darbo stažo grupes, kai grupavimas atliktas remiantis terciliais. Tam panaudota vienfaktorinė analizė. Kintamųjų palyginimas pagal tris bendro darbo stažo grupes pateiktas priede Nr. 9. Vienfaktorinės analizės rezultatai rodo, kad įsitraukimas į darbą, organizacinis pilietiškumas bei subjektyviai vertinama bendra darbo atlikimo kokybė nesiskiria skirtingo bendro darbo stažo statutinių pareigūnų grupėse.

**Palyginimas pagal statutinių pareigūnų darbo stažą.** Tiriami statutiniai pareigūnai palyginimui pagal statutinių pareigūnų darbo stažą buvo padalinti į 2 grupes pagal išdirbto statutiniu pareigūnu stažo vidurkį. Mažesnį nei vidutinį statutinio pareigūno darbo stažą turi tie pareigūnai, kurie išdirbę trumpiau nei 15 metų, didesnį nei vidutinį statutinio pareigūno stažą turi tie pareigūnai, kurie dirba ilgiau nei 15 daugiau metų.

Kadangi priklausomi kintamieji įsitraukimas į darbą, organizacinis pilietiškumas bei subjektyvus bendras darbo atlikimo kokybės vertinimas yra kiekybiniai, pasiskirstę pagal normalųjį dėsnį, tai palyginimui pagal bendrą darbo stažą buvo naudojamas Stjudento T kriterijus. Statutinių pareigūnų palyginimas pagal jų turimą statutinio pareigūno darbo stažą pateikiamas 9 lentelėje

**9 lentelė**

*Statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą, organizacinio pilietiškumo ir darbo atlikimo kokybės vertinimų palyginimai pagal jų kaip statutinių pareigūnų darbo stažą*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tyrinėjami konstruktai** | **Statutinio pareigūno stažas** | **N** | **Vidurkis** | **St.nuokrypis** | **Studento t** | **p** |
| **Įsitraukimas į darbą** | Mažesnis nei vidutinis | 64 | 19,31 | 5,98 | -0,27 | 0,978 |
| Didesnis nei vidutinis | 83 | 19,33 | 5,04 |
| **Organizacinis pilietiškumas** | Mažesnis nei vidutinis | 64 | 75,48 | 10,19 | -1,312 | 0,192 |
| Didesnis nei vidutinis | 83 | 77,84 | 11,26 |
| **Subjektyviai vertinama darbo atlikimo kokybė** | Mažesnis nei vidutinis | 64 | 27,14 | 5,06 | -0,850 | 0,397 |
| Didesnis nei vidutinis | 83 | 27,86 | 5,20 |

Rezultatai rodo, kad statutinių pareigūnų įsitraukimas į darbą, jų organizacinis pilietiškumas ir subjektyviai vertinama darbo atlikimo kokybė nesiskiria mažesnį nei vidutinį ir didesnį nei vidutinį statutinio pareigūno darbo stažą turinčių tiriamųjų grupėse. Siekiant dar patikslinti gautus rezultatus buvo atliktas palyginimas pagal tris bendro darbo stažo grupes, kai grupavimas atliktas remiantis terciliais. Tam panaudota vienfaktorinė analizė. Kintamųjų palyginimas pagal tris bendro darbo stažo grupes pateiktas priede Nr.10. Vienfaktorinės analizės rezultatai rodo, kad įsitraukimas į darbą, subjektyviai vertinama bendra darbo atlikimo kokybė nesiskiria skirtingo bendro darbo stažo statutinių pareigūnų grupėse, tačiau statutinių pareigūnų organizacinis pilietiškumas skiriasi priklausomai nuo tiriamųjų, kaip statutinių pareigūnų, darbo stažo. Palyginimas skirtingose statutinių pareigūnų darbo stažo grupėse parodė, kad tiriamieji, dirbantys statutiniais pareigūnais ilgiau nei 19 metų, pasižymi didesniu organizaciniu pilietiškumu nei tie, kurie dirba statutiniais pareigūnais nuo 11 iki 19 metų. Kitose statutinių pareigūnų darbo stažo grupėse reikšmingų skirtumų nėra.

**Palyginimas pagal pareigų lygmenį.** Tiriami statutiniai pareigūnai pagal savo pareigų lygmenį buvo skirstomi į vadovaujančius pareigūnus ir nevadovaujančius pareigūnus. Įsitraukimui į darbą, organizaciniam pilietiškumui bei bendram darbo atlikimo kokybės vertinimui tarp vadovaujančių ir nevadovaujančių pareigūnų palyginti naudotas Stjudento t kriterijus. Palyginimai pateikti 10 lentelėje. 10 lentelėje pateikti rezultatai rodo, kad vadovaujantys statutiniai pareigūnai pasižymi didesniu įsitraukimu į savo darbą ir geriau subjektyviai vertina savo atliekamo darbo kokybę, nei pareigūnai pavaldiniai.

**10 lentelė**

*Statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą, organizacinio pilietiškumo ir darbo atlikimo kokybės vertinimų palyginimai pagal pareigų lygmenį*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tyrinėjami konstruktai** | **Pareigų lygmuo** | **N** | **Vidurkis** | **Studento t** | **p** |
| **Įsitraukimas į darbą** | vadovaujantys | 16 | 22,75 | -2,750 | 0,007 |
| pavaldiniai | 131 | 18,87 |
| **Subjektyvus bendros darbo atlikimo kokybės vertinimas** | vadovaujantys | 16 | 30,12 | -2,169 | 0,032 |
| pavaldiniai | 131 | 27,20 |
| **Organizacinis pilietiškumas** | vadovaujantys | 16 | 81,50 | -1,879 | 0,062 |
| pavaldiniai | 131 | 76,17 |

Taip pat stebima tendencija, kad vadovaujantys statutiniai pareigūnai pasižymi didesniu organizaciniu pilietiškumu, nei pareigūnai pavaldiniai. Rezultatai parodė, kad tirimųjų imtis visai nehomogeniška pareigų lygmens atžvilgiu, todėl remiantis labai netolygiu vadovaujančių ir nevadovaujančių pareigūnų pasiskirstymu (vadovaujančių preigūnų imtis būtų net 8 kartais mažesnė už pareigūnų pavaldinių imtį), tolimesnėje tyrimo analizėje bus naudojami tik iš pareigūnų pavaldinių surinkti duomenys.

Tyrinėjamų konstruktų palyginimai pagal kitas sociodemografines charakteristikas parodė, kad tiriamųjų imtis yra pakankamai homogeniška, kad būtų tyrinėjama neišskiriant į atskiras gupes, arba tyrinėjimai tose grupėse būtų labai specifiški ir neatitiktų išsikeltų tikslų ir uždavinių. Visų tyrimo kintamųjų palyginimai pagal sociodemografines charakteristikas pateikti prieduose Nr. 6 –10.

* + 1. **Statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą, organizacinio pilietiškumo bei subjektyviai vertinamos darbo atlikimo kokybės ryšiai**

Siekiant nustatyti, ar yra ryšys tarp įsitraukimo į darbą, organizacinio pilietiškumo bei atskirų jo aspektų (altruizmo, sąžiningumo, pagarbumo, kilnumo) ir subjektyviai vertinamos darbo atlikimo kokybės ir atskirų jos aspektų (darbo užduočių atlikimo kokybės ir darbuotojų vaidmens atlikimo kokybės), buvo atlikta Pirsono tiesinė ir Spirmeno koreliacija.

***Įsitraukimo į darbą bei organizacinio pilietiškumo ir atskirų jo aspektų tarpusavio ryšiai.*** Įsitraukimo į darbą bei organizacinio pilietiškumo ir atskirų jo aspektų tarpusavio ryšiams nustatatyti buvo panaudota Spirmeno ranginė koreliacija, kadangi organizacinio pilietiškumo aspektai nėra pasiskirstę pagal normalųjį dėsnį. Įsitraukimo į darbą bei organizacinio pilietiškumo ir atskirų jo aspektų tarpusavio ryšių rezultatai pateikti 11 lentelėje.

**11 lentelė**

*Statutinių pareigūnų (n = 131) įsitraukimo į darbą bei organizacinio pilietiškumo ir atskirų jo aspektų tarpusavio ryšys*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Organizacinis pilietiškumas** | **Organizacinio pilietiškumo aspektai** | | | |
| Altruizmas | Sąžiningumas | Kilnumas | Pagarbumas |
| **Įsitraukimas į darbą** | r | **0,337** | **0,259** | **0,340** | -0,013 | **0,321** |
| p | **0,0001** | **0,0001** | **0,0001** | 0,879 | **0,0001** |

**Dvipusis reikšmingumo lygmuo p < 0,001**

Gauti rezultatai rodo, kad įsitraukimas į darbą bei organizacinis pilietiškumas yra statistiškai reikšmingai susiję, t. y. tarp jų egzistuoja teigiamas silpnesnis nei vidutinio stiprumo ryšys (p < 0,05; r = 0,337). Daroma išvada, kad kuo labiau darbuotojai yra įsitraukę į savo darbą, tuo jų organizacinis pilietiškumas yra didesnis. Gauti rezultatai taip pat rodo, kad didėjant darbuotojų įsitraukimui į darbą, didėja ir tokie organizacinio pilietiškumo aspektai kaip altruizmas, sąžiningumas, pagarbumas (p < 0,05; 0,259< r < 0,340), kita vertus, ryšys tarp įsitraukimo į darbą ir kilnumo nenustatytas (p > 0,05). Daroma išvada, kad kuo labiau statutinis pareigūnas yra įsitraukęs į savo darbą, tuo labiau pasižymi organizaciniu pilietiškumu ir tokiais jo aspektais kaip altruizmas, sąžiningumas, pagarbumas. Darbuotojų kilnumas su įsitraukimu į darbą yra iš vis nesusijęs, todėl daryti išvadas dėl šio organizacinio pilietiškumo aspekto negalima. Išvada iš dalies patvirtina pirmąją hipotezę, kurioje buvo teigiama, kad didėjant statutinių pareigūnų įsitraukimui į darbą, didėja ir jų organizacinis pilietiškumas bei tokie jo aspektai, kaip: altruizmas, sąžiningumas, kilnumas, pagarbumas.

***Statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą ir jų subjektyviai vertinamos darbo atlikimo kokybės bei atskirų jos aspektų ryšiai.*** Statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą ir jų subjektyviai vertinamos darbo atlikimo kokybės bei atskirų jos aspektų (darbo užduočių atlikimo ir darbuotojo vaidmens atlikimo kokybės) ryšiams įvertinti buvo naudojama tienė Pirsono koreliacija, kadangi kintamųjų skirstiniai artimi normaliajam skirtiniui. Gauti rezultatai rodo, kad statutinių pareigūnų įsitraukimas į darbą ir subjektyviai vertinama darbo kokybė bei atskiri jos aspektai yra statistiškai reikšmingai susiję , t. y. tarp jų egzistuoja teigiamas vidutinio stiprumo ryšys (p < 0,05; 0,408< r < 0,585). Statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą ir jų subjektyviai vertinamos darbo atlikimo kokybės bei atskirų jos aspektų ryšių rezultatai pateikti 12 lentelėje.

**12 lentelė**

*Statutinių pareigūnų (n = 131) įsitraukimo į darbą ir jų subjektyviai vertinamos darbo atlikimo kokybės bei atskirų jos aspektų ryšiai*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Subjektyviai vertinama darbo atlikimo kokybė** | **Subjektyviai vertinamos darbo atlikimo kokybės aspektai** | |
| Darbo užduočių atlikimo kokybė | Darbuotojo vaidmens atlikimo kokybė |
| **Įsitraukimas į darbą** | r  p | 0,590  0,0001 | 0,400  0,0001 | 0,557  0,0001 |

**Dvipusis reikšmingumo lygmuo p < 0,001**

Daroma išvada patvirtina antrą hipotezę, kad didėjant statutinių pareigūnų įsitraukimui į darbą, gerėja jų subjektyviai vertinama bendra darbo atlikimo kokybė bei subjektyviai vertinama darbo užduočių ir darbuotojo vaidmens atlikimo kokybė.

***Statutinių pareigūnų organizacinio pilietiškumo ir jo aspektų bei subjektyviai vertinamos darbo atlikimo kokybės ir atskirų jos aspektų ryšys.*** Statutinių pareigūnų organizacinio pilietiškumo ir jo aspektų bei subjektyviai vertinamos darbo atlikimo kokybės ir atskirų jos aspektų ryšiams įvertinti buvo naudojama Spirmeno ranginė koreliacija, kadangi dalies kintamųjų skirstiniai yra nutolę nuo normaliojo skirstinio. Gauti ryšiai pateikti 13 lentelėje.

**13 lentelė**

*Statutinių pareigūnų (n = 131) organizacinio pilietiškumo ir jo aspektų bei subjektyviai vertinamos darbo atlikimo kokybės ir atskirų jos aspektų ryšys*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | |  | **Organizacinis pilietiškumas** | **Organizacinio pilietiškumo aspektai** | | | |
| Altruizmas | Sąžiningumas | Kilnumas | Pagarbumas |
| **Subjektyviai vertinama darbo atlikimo kokybė** | | **r** | **0,296**  **0,001** | **0,202**  **0,020** | **0,222**  **0,011** | 0,004  0,961 | **0,367**  **0,0001** |
| **p** |
| **Darbo atlikimo kokybės aspektai** | Darbo užduočių atlikimo kokybė | **r** | **0,329**  **0,0001** | 0,134  0,126 | **0,282**  **0,001** | 0,157  0,073 | **0,362**  **0,0001** |
| **p** |
| Darbuotojo vaidmens atlikimo kokybė | **r** | **0,250**  **0,004** | **0,201**  **0,021** | 0,152  0,084 | -0,051  0,564 | **0,321**  **0,0001** |
| **p** |

**p < 0,05**

13 lentelėje pateikti rezultatai rodo, kad statutinių pareigūnų organizacinis pilietiškumas ir pagarbumas bei subjektyviai vertinama darbo atlikimo kokybė ir atskiri jos aspektai (darbo užduočių bei darbuotojo vaidmens atlikimo kokybė) yra statistiškai reikšmingai susiję , t. y. tarp jų egzistuoja teigiamas silpnas ryšys (p < 0,05; 0,250< r < 0,367). Taip pat rezultatai leidžia teigti, kad didėjant statutinių pareigūnų altruizmui, gerėja jų subjektyviai vertinama darbo atlikimo kokybė bei jų, kaip darbuotojų, vaidmens atlikimo kokybė. Darbo užduočių atlikimo kokybė su statutinių pareigūnų altruizmu nesusijusi. Rezultatai taip pat atskleidžia, kad didėjant statutinių pareigūnų sąžiningumui, gerėja ir jų subjektyviai vertinama darbo atlikimo bei darbo užduočių atlikimo kokybė. Statutinių pareigūnų vaidmens atlikimo kokybė su jų sąžiningumu nesusijusi. 13 lentelėje pateikti rezultatai tai pat įrodo, kad statutinių pareigūnų kilnumas nėra susijęs su jų subjektyviai vertinama darbo atlikimo kokybe bei atskirais jos aspektais. Daroma išvada tik iš dalies patvirtina trečią hipotezę.

Siekiant patikslinti gautus rezultatus, buvo atliktas statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą ir organizacinio pilietiškumo palyginimas skirtingose subjektyviai vertinamos bendros darbo atlikimo kokybės grupėse. Pagal subjektyviai vertinamos bendros darbo atlikimo kokybės rezultatus, tiriamieji buvo suskirstyti į tris lygias grupes: pirma grupė – tiriamieji bendrą darbo atlikimo kokybę subjektyviai įvertino kaip prastą, antra grupė – tiriamieji bendrą darbo atlikimo kokybę subjektyviai įvertino kaip vidutinišką, trečia grupė – tiriamieji bendrą darbo atlikimo kokybę subjektyviai įvertino kaip gerą. Palyginimams grupėse buvo naudojama vienfaktorinė Anova. Faktoriaus (statutinio pareigūno subjektyviai vertinama bendra darbo atlikimo kokybė) F kriterijus ir kriterijaus efektas įsitraukimui į darbą ir organizaciniam pilietiškumui pateiktas 14 lentelėje.

**14 lentelė**

*Statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą ir jų organizacinio pilietiškumo palyginimas pagal subjektyviai vertinamą darbo atlikimo kokybę*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Lyginami konstruktai** | **Subjektyviai vertininama bendra darbo atlikimo kokybė** | **N** | **Vidurkis** | **Vienfaktorinė ANOVA** | |
| **F** | **p** |
| **Įsitraukimas į darbą** | prasta | 51 | 16,15 | 21,906 | **0,0001** |
| vidutinė | 41 | 18,51 |
| gera | 39 | 22,79 |
| **Organizacinis pilietiškumas** | prasta | 51 | 72,45 | 8,227 | **0,0001** |
| vidutinė | 41 | 75,82 |
| gera | 39 | 81,41 |

Vienfaktorinės analizės rezultatai rodo, kad statutinių pareigūnų įsitraukimas į darbą bei jų organizacinis pilietiškumas statistiškai reikšmingai skiriasi skirtingose statutinių pareigūnų subjektyviai vertinamos darbo atlikimo kokybės grupėse. Įsitraukimo į darbą ir organizacinio pilietiškumo paklaidos dispersijos skirtingose statutinių pareigūnų subjektyviai vertinamos bendros darbo atlikimo kokybės grupėse statistiškai reikšmingai nesiskiria, nes Lyvino p > 0,05, todėl šiems kintamiesiems buvo naudojamas Scheffe post hoc kriterijus.

Įsitraukimo į darbą ir organizacinio pilietiškumo palyginimo skirtingose statutinių pareigūnų subjektyviai vertinamos bendros darbo atlikimo kokybės grupėse rezultatai pateikti 15 lentelėje.

**15 lentelė**

*Įsitraukimo į darbą bei organizacinio pilietiškumo palyginimas skirtingose skirtingose statutinių pareigūnų subjektyviai vertinamos bendros darbo atlikimo kokybės grupėse*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Sheffe post hoc | | **Įsitraukimas į darbą** | | **Organizacinis pilietiškumas** | |
| **vidurkis** | **p** | **vidurkis** | **p** |
| **Bendra subjektyviai vertinama darbo atlikimo kokybė prasta** | darbo atlikimo kokybė vidutiniška | **18,94** | 0,064 | **76,32** | 0,305 |
| darbo atlikimo kokybė gera | **23,15** | **0,0001** | **82,13** | **0,0001** |
| **Bendra subjektyviai vertinama darbo atlikimo kokybė vidutiniška** | darbo atlikimo kokybė prasta | **16,34** | 0,064 | **72,71** | 0,305 |
| darbo atlikimo kokybė gera | **23,15** | **0,0001** | **82,13** | 0,060 |
| **Bendra subjektyviai vertinama darbo atlikimo kokybė gera** | darbo atlikimo kokybė prasta | **16,34** | **0,0001** | **72,71** | **0,0001** |
| darbo atlikimo kokybė vidutiniška | **18,94** | **0,0001** | **76,32** | 0,060 |

Vienfaktorinės analizės grupiniai palyginimai parodė, kad gerai bendrą savo atliekamo darbo kokybę vertinantys pareigūnai pasižymi didesniu įsitraukimu į savo darbą, nei tie, kurie bendrą savo atliekamo darbo kokybę vertina prastai ar vidutiniškai. Taip pat rezultatai rodo, kad gerai savo atliekamo darbo kokybę vertinantys pareigūnai pasižymi didesniu organizacinio pilietiškumo išreikštumu, nei tie, kurie savo atliekamo darbo kokybę vertina prastai. Organizacinio pilietiškumo skirtumų tarp gerai ir vidutiniškai bei tarp prastai ir vidutiniškai savo atliekamo darbo kokybę vertinančių statutinių pareigūnų neaptikta.

* + 1. **Statutinių pareigūnų subjektyvaus bendro darbo atlikimo kokybės vertinimų ir suvokiamo tiesioginio vadovo vertinimo palyginimas**

Vienas iš šio darbo tikslų – patikrinti hipotezę, ar tikrai subjektyviai vertinamos darbo atlikimo kokybės įverčiai yra aukštesni nei subjektyviai suvokiamo tiesioginio vadovo įvertinimas. Šiam palyginimui buvo suvienodinti įverčiai, pritaikant juos dešimtbalei sistemai bei naudojamas T testas. Statutinių pareigūnų subjektyvaus bendro darbo atlikimo kokybės vertinimų ir suvokiamo tiesioginio vadovo vertinimo palyginimas pateikiamas 16 lentelėje.

**16 lentelė**

*Statutinių pareigūnų subjektyvaus bendro darbo atlikimo kokybės vertinimų ir suvokiamo tiesioginio vadovo vertinimo palyginimas*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **N** | **Vidurkis** | **Studento t** | **p** |
| **Subjektyvus bendros darbo atlikimo kokybės vertinimas (dešimtbalis)** | 131 | **6,40** | -13,999 | **0,0001** |
| **Suvokiamas tiesioginio vadovo vertinimas (dešimtbalis)** | 74 | **8,14** |

Statutinių pareigūnų subjektyvaus bendro darbo atlikimo kokybės vertinimų ir suvokiamo tiesioginio vadovo vertinimo palyginimas parodė, kad priešingai, nei buvo daroma prielaida, suvokiamas statutinių pareigūnų tiesioginio vadovo vertinimas yra geresnis nei subjektyvus bendros darbo atlikimo kokybės vertinimas.

* + 1. **Statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą ir jų organizacinio pilietiškumo prognostinė vertė subjektyviai vertinamai darbo atlikimo kokybei bei atskiriems jos aspektams (darbo užduočių atlikimo kokybei ir darbuotojo vaidmens atlikimo kokybei)**

Nustačius statistiškai reikšmingus ryšius tarp statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą ir subjektyviai vertinamos bendros darbo atlikimo kokybės bei atskirų jos aspektų (darbo užduočių atlikimo kokybės ir darbuotojo vaidmens atlikimo kokybės), buvo siekiama išsiaiškinti, ar statutinių pareigūnų įsitraukimas į darbą gali prognozuoti jų subjektyviai vertinamą bendrą darbo atlikimo kokybę, subjektyviai vertinamą darbinių užduočių atlikimo kokybę ir subjektyviai vertinamą darbuotojo vaidmens atlikimo kokybę. Taip pat nustačius statistiškai reikšmingus, tačiau silpnus ar labai silpnus ryšius tarp statutinių pareigūnų organizacinio pilietiškumo ir tokių jo aspektų, kaip altruizmas, sąžiningumas ir pagarbumas, subjektyviai vertinamos bendros darbo atlikimo kokybės bei atskirų jos aspektų (darbo užduočių atlikimo kokybės ir darbuotojo vaidmens atlikimo kokybės), buvo siekiama išsiaiškinti, ar statutinių pareigūnų organizacinis pilietiškumas ir jo aspektai gali prognozuoti jų subjektyviai vertinamą bendrą darbo atlikimo kokybę, subjektyviai vertinamą darbinių užduočių atlikimo kokybę ir subjektyviai vertinamą darbuotojo vaidmens atlikimo kokybę. Organizacinio pilietiškumo aspektų prognostinei vertei nustatyti buvo atlikta daugialypė regresinė analizė, kurios rezultatai parodė, kad šis regresijos modelis yra netinkamas, kadangi organizacinis pilietiškumas ir jo aspektai (altruizmas, sąžiningumas ir pagarbumas) yra multikolinearūs (rezultatai pateikti priede Nr. 11). Dėl šios priežasties tolimesnėje regresijoje atsisakyta naudoti organizacinio pilietiškumo subskales ir naudojamas tik bendras organizacinis pilietiškumas

**Statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą ir jų organizacinio pilietiškumo prognostinė vertė statutinių pareigūnų subjektyviai vertinamai darbo atlikimo kokybei.** Prognostinei vertei nustatyti ir palyginti buvo atlikta daugialypė tiesinė regresija, kurios modelis turėjo tenkinti sąlygas: determinacijos koeficientas > 0,25, o F kriterijaus p reikšmė < 0,05, VIF multikolinearumo koeficientas < 4. Gauti rezultatai rodo, kad regresijos modelis yra tinkamas. Regresijos modelio tinkamumas ir statistinis reikšmingumas pateiktas 17 lentelėje.

**17 lentelė**

*Regresijos modelio tinkamumas ir F kriterijaus statistinis reikšmingumas*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Determinacijos koeficientas** | **Determinacijos koeficientas pritaikytas imčiai** | **F kriterijus** | **p** |
| **Subjektyviai vertinama bendra darbo atlikimo kokybė** | 0,369 | 0,359 | 37,192 | **0,0001** |
|
|

*Prognostinis kintamasis: Įsitraukimas į darbą, Organizacinis pilietiškumas*

17 lentelėje pateikti rezultatai leidžia daryti išvadą, kad regresijos modelis yra tinkamas statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą ir organizacinio pilietiškumo prognostinės vertės subjektyviai vertinamai bendrai darbo atlikimo kokybei nustatymui.

Statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą ir organizacinio pilietiškumo prognostinės vertės subjektyviai vertinamai darbo atlikimo kokybei palyginimui buvo naudojami Beta koeficientai. Statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą ir organizacinio pilietiškumo prognostinės vertės ir jų palyginimas pateikti 18 lentelėje.

**18 lentelė**

*Statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą ir organizacinio pilietiškumo prognostinės vertės subjektyviai vertinamai bendrai darbo atlikimo ir kokybei palyginimas*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Priklausomas kintamasis:**  **subjektyviai vertinama bendra darbo atlikimo kokybė** | | | | |
| **Tiesinės regresijos modelis** | **Standartizuotas koeficientas** | **t** | **p** | **VIF** |
| **Beta** |
| *Konstanta*  Įsitraukimas į darbą  Organizacinis pilietiškumas | **0,552**  **0,120** | 5,649  7,239  1,568 | 0,0001  **0,0001**  **0,119** | 1,171  1,171 |

Iš rezultatų, pateiktų 18 lentelėje, galima matyti, kad tiesinės regresijos modelio nepriklausomi kintamieji tenkina ir multikolinearumo sąlygą, kadangi VIF = 1.250 ( VIF < 4).

Rezultatai leidžia daryti išvadą, kad statutinių pareigūnų įsitraukimas į darbą turi prognostinę vertę jų subjektyviai vertinamai darbo atlikimo kokybei, o organizacinis pilietiškumas neturi prognostinės vertės statutinių pareigūnų darbo atlikimo kokybei. Tokie rezultatai neleidžia palyginti, kuris kintamasis subjektyviai vertinamą bendrą darbo atlikimo kokybę prognozuoja geriau.

**Statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą ir jų organizacinio pilietiškumo prognostinė vertė statutinių pareigūnų subjektyviai vertinamai darbo užduočių atlikimo kokybei.** Prognostinei vertei nustatyti ir palyginti buvo atlikta daugialypė tiesinė regresija, kurios modelis turėjo tenkinti sąlygas: determinacijos koeficientas > 0,25, o F kriterijaus p reikšmė < 0,05, VIF multikolinearumo koeficientas < 4. Regresijos modelio tinkamumas ir statistinis reikšmingumas pateiktas 19 lentelėje.

**19 lentelė**

*Regresijos modelio tinkamumas ir F kriterijaus statistinis reikšmingumas*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Determinacijos koeficientas** | **Determinacijos koeficientas pritaikytas imčiai** | **F kriterijus** | **p** |
| **Subjektyviai vertinama darbo užduočių atlikimo kokybė** | 0,179 | 0,166 | 13,798 | **0,0001** |
|
|

*Prognostinis kintamasis: Įsitraukimas į darbą, Organizacinis pilietiškumas*

Gauti rezultatai rodo, kad regresijos modelis nėra tinkamas, kadangi determinacijos koeficientas, pritaikytas imčiai yra 0,180, nors F kriterijaus p = 0,0001. Daroma išvada, kad įsitraukimas į darbą ir organizacinis pilietiškumas nulemia per mažą subjektyviai vertinamos darbo užduočių atlikimo kokybės dispersijos dalį, tam, kad būtų galima daryti išvadas apie šių nepriklausomų kintamųjų prognostinę vertę priklausomam kintamajam, t. y. subjektyviai vertinamai darbo užduočių atlikimo kokybei.

**Statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą ir jų organizacinio pilietiškumo prognostinė vertė statutinių pareigūnų subjektyviai vertinamai darbuotojo vaidmens atlikimo kokybei.**

Prognostinei vertei nustatyti ir palyginti buvo atlikta daugialypė tiesinė regresija, kurios modelis turėjo tenkinti sąlygas: determinacijos koeficientas > 0,25, o F kriterijaus p reikšmė < 0,05, VIF multikolinearumo koeficientas <4. Regresijos modelio tinkamumas ir statistinis reikšmingumas pateiktas 20 lentelėje.

**20 lentelė**

*Regresijos modelio tinkamumas ir F kriterijaus statistinis reikšmingumas*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Determinacijos koeficientas** | **Determinacijos koeficientas pritaikytas imčiai** | **F kriterijus** | **p** |
| **Subjektyviai vertinama darbuotojo vaidmens atlikimo kokybė** | 0,306 | 0,295 | 27,781 | **0,0001** |
|
|

*Prognostinis kintamasis: Įsitraukimas į darbą, Organizacinis pilietiškumas*

20 lentelėje pateikti rezultatai leidžia daryti išvadą, kad regresijos modelis yra tinkamas statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą ir organizacinio pilietiškumo prognostinės vertės subjektyviai vertinamai darbuotojo vaidmens atlikimo kokybei nustatyti, kadangi determinacijos koeficientas 0,295 > 0,25, F kriterijaus p = 0,0001. Statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą ir organizacinio pilietiškumo prognostinės vertės subjektyviai vertinamai darbuotojo vaidmens atlikimo kokybei palyginimui buvo naudojami Beta koeficientai. Statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą ir organizacinio pilietiškumo prognostinės vertės ir jų palyginimas pateikti 21 lentelėje.

**21 lentelė**

*Statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą ir organizacinio pilietiškumo prognostinės vertės subjektyviai vertinamai darbuotojo vaidmens atlikimo kokybei palyginimas*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Priklausomas kintamasis:**  **subjektyviai vertinama darbuotojo vaidmens atlikimo kokybė** | | | | |
| **Tiesinės regresijos modelis** | **Standartizuotas koeficientas** | **t** | **p** | **VIF** |
| **Beta** |
| *Konstanta*  Įsitraukimas į darbą  Organizacinis pilietiškumas | 0,505  0,100 | 2,983  6,196  1,224 | 0,003  **0,0001**  0,223 | 1,204  1,204 |

Rezultatai, pateikti 21 lentelėje, rodo, kad tiesinės regresijos modelio nepriklausomi kintamieji tenkina ir multikolinearumo sąlygą, kadangi VIF = 1,204 ( VIF < 4). Iš pateiktų rezultatų galima daryti išvadą, kad statutinių pareigūnų subjektyviai vertinamą darbuotojo vaidmens atlikimo kokybę galima prognozuoti tik pagal jų įsitraukimą į darbą, nes statutinių pareigūnų organizacinis pilietiškumas šiam kintamajam prognostinės vertės neturi.

Apibendrinant šio skyrelio gautus rezultatus, galima daryti išvadą, kad hipotezė apie tai, kad statutinių pareigūnų įsitraukimas į darbą prognozuoja subjektyviai vertinamą darbo atlikimo kokybę bei atskirus jos aspektus (darbo užduočių atlikimo kokybę ir darbuotojo vaidmens atlikimo kokybę) pasitvirtino iš dalies, kadangi tiesinės regresijos rezultatai leidžia teigti, kad statutinių pareigūnų įsitraukimas į darbą turi prognostinę vertę subjektyviai vertinamai darbo atlikimo kokybei ir vienam iš dviejų jos aspektų – darbuotojo vaidmens atlikimo kokybei. Hipotezė apie tai, kad statutinių pareigūnų įsitraukimas į darbą turi prognostinę vertę subjektyviai vertinamai darbo užduočių atlikimo kokybei nepatvirtinta, kadangi įsitraukimas į darbą nulemia per mažą subjektyviai vertinamos darbo užduočių atlikimo kokybės dispersijos dalį, tam, kad būtų galima daryti išvadas apie nepriklausomo kintamojo prognostinę vertę priklausomam kintamajam, t. y. subjektyviai vertinamai darbo užduočių atlikimo kokybei. Taip pat gauti rezultatai paneigė hipotezę apie tai, kad statutinių pareigūnų organizacinis pilietiškumas prognozuoja subjektyviai vertinamą darbo atlikimo kokybę bei atskirus jos aspektus (darbo užduočių atlikimo kokybę ir darbuotojo vaidmens atlikimo kokybę). Tiesinės regresijos rezultatai leidžia teigti, kad statutinių pareigūnų organizacinis pilietiškumas neturi prognostinės vertės subjektyviai vertinamai darbo atlikimo kokybei ir vienam iš dviejų jos aspektų – darbuotojo vaidmens atlikimo kokybei. Hipotezės apie statutinių pareigūnų organizacinio pilietiškumo prognostinę vertę darbo užduočių kokybei nebuvo galima nei patvirtinti, nei paneigti, kadangi organizacinis pilietiškumas nulemia per mažą subjektyviai vertinamos darbo užduočių atlikimo kokybės dispersijos dalį tam, kad būtų galima daryti išvadas apie šių nepriklausomų kintamųjų prognostinę vertę priklausomam kintamajam, t. y. subjektyviai vertinamai darbo užduočių atlikimo kokybei (modelis neatitinka būtinų sąlygų).

Atlikta Spirmeno koreliacija parodė, kad subjektyviai vertinama bendra darbo atlikimo kokybė, darbo užduočių atlikimo kokybė ir darbuotojo vaidmens atlikimo kokybė stipriausiai susijusi su statutinių pareigūnų įsitraukimu į darbą, todėl šiame darbe buvo daroma prielaida, kad statutinių pareigūnų įsitraukimas į darbą geriau prognozuoja subjektyviai vertinamą bendrą darbo atlikimo, darbo užduočių atlikimo, darbuotojo vaidmens atlikimo kokybę nei jų organizacinis pilietiškumas. Atliktos daugialypės tiesinės regresijos rezultatai parodė, kad statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą ir organizacinio pilietiškumo prognostines vertes palyginti neįmanoma, kadangi subjektyviai vertinamą darbo atlikimo kokybę bei darbuotojo vaidmens atlikimo kokybę prognozuoja tik statutinių pareigūnų įsitraukimas į darbą, jų organizacinis pilietiškumas subjektyviai vertinamai darbo atlikimo kokybei bei darbuotojo vaidmens atlikimo kokybei prognostinės vertės neturi.

|  |
| --- |
|  |
|  |

1. **TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS**

Vienas pirmųjų šio darbo uždavinių buvo išsiaiškinti, ar statutinių pareigūnų imtis yra homogeniška sociodemografinių charakteristikų atžvilgiu, kadangi literatūros analizė parodė, kad darbuotojų įsitraukimo į darbą, jų organizacinio pilietiškumo bei subjektyviai vertinamos darbo atlikimo kokybės tyrimai labai prieštaringi sociodemografinių rodiklių atžvilgiu.

Analizuojant statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą ypatumus su sociademografinėmis charakteristikomis, neaptikta jokių reikšmingų skirtumų nei pagal lytį, nei pagal tiriamųjų amžių, nei pagal bendrą ar statutinio pareigūno darbo stažą. Tokie rezultatai patvirtina ir kitų tyrėjų atliktų tyrimų išvadas: įsitraukimo į darbą skirtumų pagal lytį neaptiko ir Fen Chiu bei Miao-Ching Tsai (2006), Chughta A.A. (2008) bei Chien Cheng Chen ir Su-Fen Chiu (2009), S. Brazauskaitė (2011), skirtumų pagal amžių neaptiko ir Mitchell, V. Baba ir T. Epps (2011). Kita vertus, P. Ichwara Laxman P. (2007), Word J.,Sung Min Park (2009) įrodė, kad darbuotojos moterys ir vyresni darbuotojai yra labiau įsitraukę į savo darbą, nei darbuotojai vyrai ir jaunesni darbutotojai, Word J.,Sung Min Park, 2009, Su-Fen Chiu bei Miao-Ching Tsai (2006) įrodė, kad didesnį darbo stažą turintys darbuotojai yra labiau įsitraukę į darbą, nei mažesnį darbo stažą turintys darbuotojai. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad įsitraukimas į darbą skiriasi tik skirtinguose statutinių pareigūnų pareigų lygiuose, t. y. vadovaujantys statutiniai pareigūnai pasižymi didesniu įsitraukimu į savo darbą, nei pareigūnai pavaldiniai. Gautus rezultatus patvirtina ir Chen ir Su-Fen Chiu (2009), J.T. Mortimer bei J. Lorence (1989) atlikti tyrimai.

Tyrinėjant statutinių pareigūnų organizacinį pilietiškumą sociodemografinių charakteristikų atžvilgiu, buvo pastebėta, kad statutiniai pareigūnai vyrai ir pareigūnės moterys bei pareigūnai, turintys ilgesnį bei trumpesnį bendrą darbo stažą, pasižymi vienodu organizaciniu pilietiškumu. Organizacinio pilietiškumo skirtumų tarp lyčių ir bendro darbo stažo neaptiko ir Fen Chiu bei Miao-Ching Tsai (2006), Chughta A.A. (2008) bei Chien Cheng Chen ir Su-Fen Chiu (2009), S. Brazauskaitė (2011). Tačiau atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad tiriamieji, statutiniais pareigūnais dirbantys ilgiau nei 19 metų, pasižymi didesniu organizaciniu pilietiškumu nei tie, kurie dirba statutiniais pareigūnais nuo 11 iki 19 metų. Tokius rezultatus patvirtina ir Fen Chiu bei Miao-Ching Tsai (2006), Chien Cheng Chen ir Su-Fen Chiu (2009). Taip pat rezultatuose atsispindi tendencija, kad vyresni statutiniai pareigūnai bei tie statutiniai pareigūnai, kurie dirba vadovaujantį darbą, yra linkę labiau reikšti organizacinį pilietiškumą, nei jaunesni pareigūnai ar pavaldiniai. Panašius rezultatus gavo ir Fen Chiu bei Miao-Ching Tsai (2006).

Atliktas tyrimas atskleidė, kad statutinių pareigūnų subjektyviai vertinama atliekamo darbo kokybė nesiskiria nei pagal lytį, nei pagal amžių, nei pagal bendrą ar statutinių pareigūnų darbo stažą. Tokie rezultatai gauti ir S. Brazauskaitės(2011) atliktame tyrime. Kita vertus, tyrimo rezultatai atskleidė, kad vadovaujantys statutiniai pareigūnai geriau vertina savo atliekamo darbo kokybę, nei pareigūnai pavaldiniai.

Analizuojant statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą, organizacinio pilietiškumo bei subjektyviai vertinamos darbo atlikimo kokybės ypatumus su sociademografinėmis charakteristikomis, neaptikta jokių reikšmingų skirtumų, išskyrus tai, kad vadovaujantys statutiniai pareigūnai pasižymi didesniu įsitraukimu į savo darbą, geresniu savo atlikekamos darbo kokybės vertinimu bei yra tendencingai linkę labiau reikšti organizacinį pilietiškumą, nei pareigūnai pavaldiniai. Tokie rezultatai leidžia daryti prielaidą, kas tik geriausiai dirbantys, geranoriškiausi kolegų ir sistemos atžvilgiu bei labiausiai įsitraukę į savo darbą pareigūnai tampa vadovais.Tačiau tyrinėti vadovaujančius ir nevadovaujančius statutinius pareigūnus šiame tyrime yra neįmanoma, kadangi tiriamųjų imtį sudaro 8 kartus daugiau pareigūnų pavaldinių nei vadovaujančių statutinių pareigūnų. Dėl šios priežasties vadovaujančių pareigūnų duomenys iš tolimesnės analizės buvo pašalinti. Kita vertus, lyginti vadovaujančių ir nevadovaujančių pareigūnų įsitraukimo į darbą, organizacinio pilietiškumo bei subjektyviai vertinamos darbo atlikimo kokybės ypatumus, yra labai gera idėja ateities tyrimams.

Pats svarbiausias šio tyrimo tikslas buvo nustatyti, ar statutinių pareigūnų įsitraukimas į darbą, jų organizacinis pilietiškumas bei subjektyviai vertinama darbo atlikimo kokybė yra susijusi tarpusavyje. Atliktas tyrimas parodė, kad kuo labiau statutinis pareigūnas yra įsitraukęs į savo darbą, tuo labiau pasižymi organizaciniu pilietiškumu ir tokiais jo aspektais kaip altruizmas, sąžiningumas, pagarbumas, t. y. didėjant statutinių pareigūnų įsitraukimui į darbą, didėja ir jų organizacinis pilietiškumas bei atskiri jo aspektai (altruizmas, sąžiningumas, pagarbumas). A.A. Chughtai (2008), Diefendorff (2002), Bolger ir Somech (2004), Chiu ir kt. (2005), Rotenberry ir Moberg (2007) savo tyrimais taip pat atskleidė, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą teigiamai koreliuoja su jų organizaciniu pilietiškumu. Maža to, Diefendorff ir kt. (2002) atlikto tyrimo rezultatai parodė ne tik teigiamai reikšmingą ryšį tarp įsitraukimo į darbą ir organizacinio pilietiškumo, bet ir įsitraukimo į darbą teigiamai reikšmingą ryšį su atskirais organizacinio pilietiškumo aspektais, tokiais kaip altruizmas, sąžiningumas, kilnumas bei pagarbumas. Šiuo atžvilgiu atlikto tyrimo rezultatai šiek tiek nesutapo, kadangi ryšys nustatytas tik tarp įsitraukimo į darbą ir altruizmo, sąžiningumo ir pagarbumo.

Siekiant atskleisti ryšius tarp statutinių pareigūnų įsitaukimo į darbą ir subjektyviai vertinamos bendros darbo atlikimo kokybės ir atskirų jos aspektų, buvo nustatyta, kad didėjant statutinių pareigūnų įsitraukimui į darbą, gerėja jų subjektyviai vertinama bendra darbo atlikimo kokybė, taip pat gerėja ir jų subjektyviai vertinama darbo užduočių ir darbuotojo vaidmens atlikimo kokybė. Tokie rezultatai patvirtina įsitraukimo į darbą tyrinėjimų pirmtako Lodahl, Kejner (1965) idėjas apie tai, kad darbuotojai, labiau įsitraukę į savo darbą, labiau rūpinasi kokybišku jo atlikimu, todėl, kad darbuotojai, kurių įsitraukimas į darbą didesnis, savo darbines užduotis suvokia kaip jiems asmeniškai labai svarbias, o jų atlikimo kokybė ypatingai lemia jų, kaip darbuotojų savijautą bei savigarbą (cituoja Mohsan ir kt., 2011). Teigiamus tarpusavio ryšius tarp šių konstruktų įrodė ir daugelis kitų tyrėjų: Allen, Barnard,Rush, Russell (2000), Motowidlo irVan Scotter (1994), Van Scotter & Motowidlo (1996).

Pastarieji tyrėjai taip pat savo tyrimais atskleidė, kad ne tik įsitraukimas į darbą yra susijęs su darbo atlikimo kokybe, bet ir darbo atlikimo kokybės yra susijusi su darbuotojų organizaciniu pilietiškumu. Kaip parodė W.H.Bommer, E.C. Dierdorf, R.S.Rubin (2007) tyrimų analizė, beveik visais atvejais, daugelyje organizacijų didesnis organizacinio pilietiškumo išreikštumas yra susijęs su geresniu darbuotojo veiklos atlikimu ir didesniu įsitraukimu į savo veiklą. Atlikto tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad didėjant statutinių pareigūnų organizaciniam pilietiškumui bei pagarbumui, gerėja jų subjektyviai vertinama bendra darbo atlikimo kokybė bei subjektyviai vertinama darbo užduočių ir darbuotojo vaidmens atlikimo kokybė. Organizacinio pilietiškumo altruizmo ir sąžiningumo subskalės bei subjektyviai vertinama bendra darbo atlikimo kokybės ir atskiri jos aspektai (subjektyviai vertinama darbo užduočių bei darbuotojo vaidmens atlikimo kokybė) yra susiję labai silpnais tarpusavio ryšiais, todėl daryti išvadas apie šių kintamųjų ryšius netikslinga. Ryšių tarp organizacinio pilietiškumo kilnumo subskalės ir subjektyviai vertinamos bendros darbo atlikimo kokybės bei skirtingų jos aspektų nenustatyta.

Nustačius, kad visus tiriamus konstruktus (išskyrus kelis jų aspektus) sieja teigiami tarpusavio ryšiai, buvo nuspręsta patikslinti, kaip skirtingai savo bendrą darbo kokybę vertinantys statutiniai pareigūnai yra įsitraukę į savo darbą ir kaip išreiškia savo organizacinį pilietiškumą. Tyrimo rezultatai parodė, kad gerai bendrą savo atliekamo darbo kokybę vertinantys pareigūnai pasižymi didesniu įsitraukimu į savo darbą, nei tie, kurie bendrą savo atliekamo darbo kokybę vertina prastai ar vidutiniškai. Taip pat rezultatai parodė, kad gerai savo atliekamo darbo kokybę vertinantys pareigūnai pasižymi didesniu organizacinio pilietiškumo išreikštumu, nei tie, kurie savo atliekamo darbo kokybę vertina prastai. Organizacinio pilietiškumo skirtumų tarp gerai ir vidutiniškai bei tarp prastai ir vidutiniškai savo atliekamo darbo kokybę vertinančių statutinių pareigūnų neaptikta. Tokie rezultatai iš dalies patvirtina Bolino ir Turnley (2003) tyrimus, kuriais teigiama kad, blogai dirbantys darbuotojai nuo gerai dirbančių darbuotojų beveik visada skiriasi tuo, kad pastarieji dažniausiai dirba daugiau nei jų prašoma, yra labiau įsitraukę į savo darbą ir labai dažnai aktyviai dalyvauja organizacijos ir jos narių gyvenime.

Šiuo tyrimu taip pat buvo siekiama įrodyti, kad statutiniai pareigūnai savo atliekamo darbo kokybę įvertins geriau, nei tai jų supratimu tai padarytų jų tiesioginis vadovas. Pasak Meyer (1980) (cituoja J S. Miller, R.L. Cardy, 2000), atliktos analizės vidutiniškai 40 proc. darbuotojų įsivertina save ženkliai geriau, lyginant su kitais jų atlikto darbo įvertinimo rezultatais. Heidemeier, Heike (2009) taip pat tvirtina, kad atlaidumas vertinant save yra didesnis nei tuomet, kai vertina kitas žmogus, kadangi žmonės linkę apie save galvoti geriau, nei yra iš tikrųjų. Vis dėlto atlikto tyrimo rezultatai paneigė hipotezę, nes atskleidė, jog statutinių pareigūnų suvokiamas tiesioginio vadovo vertinimas yra geresnis nei jų subjektyviai vertinama bendra darbo atlikimo kokybė. Gauti rezultatai tik patvirtino J.S. Miller, R.L. Cardy (2000), Beatrice I.J.M van Heijden, A. Nijhof (2004), H. Heidemeier, K. Moser (2009) įrodymus apie tai, kad subjektyvus savo darbo kokybės vertinimas, ypač jei jis atliekamas savikritiškų ir gebančių save gerai kontroliuoti darbuotojų, gali būti puikus būdas įvertinti darbo rezultatus, nesiekiant juos nepelnytai pagerinti.

Pats pagrindinis šio tyrimo tikslas buvo nustatyti, ar statutinių pareigūnų įsitraukimas į darbą bei jų organizacinis pilietiškumas turi prognostinė vertę statutinių pareigūnų subjektyviai vertinamai darbo atlikimo kokybei bei subjektyviai vertinamai darbo užduočių ir darbuotojo vaidmens atlikimo kokybei. Tyrimo rezultatai parodė, kad statutinių pareigūnų įsitraukimas į darbą turi prognostinę vertę jų subjektyviai vertinamai bendrai darbo atlikimo kokybei, tuo tarpu statutinių pareigūnų organizacinis pilietiškumas neprognozuoja nei subjektyviai vertinamos darbo atlikimo kokybės, nei darbuotojo vaidmens atlikimo kokybės. Gauti rezultatai šiek tiek skiriasi nuo kitų tyrimų rezultatatų, kadangi Allen, Barnard, Rush, Russell (2000), Motowidlo irVan Scotter (1994), Van Scotter & Motowidlo (1996) savo tyrimais įrodė, kad ir organizacinis pilietiškumas, ir įsitraukimas į darbą neišvengiamai įtakoja darbuotojų veiklos atlikimą (cituoja W.H.Bommer, E.C. Dierdorf, R.S.Rubin, 2007). Taip pat tyrimas parodė, kad statutinių pareigūnų subjektyviai vertinamą darbuotojo vaidmens atlikimo kokybę galima prognozuoti tik pagal jų įsitraukimą į darbą, nes statutinių pareigūnų organizacinis pilietiškumas šiam kintamajam prognostinės vertės neturi. Tokie rezultatai šiek tiek prieštarauja Diefendorff ir kt.(2002), kurie teigia, kad įsitraukimas į darbą yra labiau susijęs su organizaciniu pilietiškumu ir darbuotojo vaidmens atlikimu, nei su užduoties atlikimu. Galima daryti prielaidą, kad statutinio pareigūno nuostata į savo darbą geriau numato subjektyviai vertinamą darbo atlikimo kokybę, nei statutinio pareigūno neprivalomas geranoriškas elgesys, nukreiptas kolegų ir organizacijos atžvilgiu būtent dėl statutinių pareigūnų, kaip labai specifiškos imties, ypatumų. Gauti tyrimo rezultatai skatina daryti prielaidą, kad dauguma statutinių pareigūnų, nepaisant to kaip jie elgiasi, save suvokia kaip pilietiškai beiselgiančius tiek kolegų, tiek statuto, tiek visuomenės atžvilgiu, todėl patys vertindami savo išreiškiamą organizacinį pilietiškumą, neišvengiamai įsivertina geriau nei yra realybėje. Kita vertus gauti rezultatai priverčia susimąstyti apie Lietuvos statutinių pareigūnų darbą, kadangi daugelis tyrimų vis dėlto ypatingai pabrėžia, kad ypač tų darbuotojų, kurie dirba pasiaukojantį darbą viešajame sektoriuje, organizacinis pilietiškumas labai gerai prognozuoja jų atliekamo darbo kokybę (Christensen, Steven, Whitinng, 2009). Prielaidos apie tai, kad statutinių pareigūnų organizacinis pilietiškumas gali būti susijęs su šios specifikos darbuotojų *status quo* visuomenės atžvilgiu, turėtų būti patikrintos ateities tyrimuose.

Atliktas tyrimas, nepaisant savo praktinės reikšmės, turi ir trūkumų. Šiame tyrime buvo taikomi subjektyvūs organizacinio pilietiškumo, įsitraukimo į darbą bei darbo atlikimo kokybės vertinimo metodai, todėl egzistuoja tikimybė, kad tiriamieji galėjo pasirinkti jiems labiau priimtinus atsakymų varinatus. Šiek tiek nuvylė ir tyrimų rezultatai, kadangi dėl turimų duomenų nepavyko palyginti statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą ir organizcinio pilietiškumo prognostinių verčių subjektyviai vertinamai darbo atlikimo, darbo užduočių ir darbuotojo vaidmens atlikimo kokybei. Ateityje siekiant įgyvendinti jau minėtus uždavinius, vertėtų tokio konteksto tyrimui pasirinkti žymiai didesnę, kitokios darbo specifikos imtį arba tyrinėti vadovaujančius ir nevadovaujančius pareigūnus. Tokio pobūdžio tyrime taip pat būtų labai įdomu palyginti ir kitokius subjektyvius bei objektyvius darbo atlikimo vertinimo metodus.

**IŠVADOS**

1. Didėjant statutinių pareigūnų įsitraukimui į darbą, didėja ir jų organizacinis pilietiškumas bei atskiri jo aspektai (altruizmas, sąžiningumas, pagarbumas); statutinių pareigūnų kilnumas su jų įsitraukimu į darbą nesusijęs.
2. Didėjant statutinių pareigūnų įsitraukimui į darbą, gerėja ir jų subjektyvus darbo atlikimo kokybės vertinimas bei atskirų jos aspektų (darbo užduočių atlikimo kokybės ir darbuotojo vaidmens atlikimo kokybės) vertinimas.

3.1. Didėjant statutinių pareigūnų organizaciniam pilietiškumui ir pagarbumui, gerėja ir jų subjektyvus darbo atlikimo kokybės bei darbo užduočių atlikimo ir darbuotojo vaidmens atlikimo vertinimas; didėjant statutinių pareigūnų altruizmui, gerėja jų subjektyvus darbo atlikimo kokybės bei darbuotojo vaidmens atlikimo vertinimas; didėjant statutinių pareigūnų sąžiningumui, gerėja jų subjektyvus darbo atlikimo kokybės bei darbo užduočių atlikimo kokybės vertinimas.

3.2. Statutinių pareigūnų kilnumas nėra susijęs nei su subjektyviai vertinamomis darbo atlikimo kokybe nei su darbo užduočių atlikimo, nei su darbuotojo vaidmens atlikimo kokybe; statutinių pareigūnų altruizmas nėra susijęs su jų subjektyviai vertinama darbo užduočių atlikimo kokybe; statutinių pareigūnų sąžiningumas nėra susijęs su subjektyviai vertinama jų kaip darbuotojų vaidmens atlikimo kokybe.

4. Statutinių pareigūnų subjektyvus bendras darbo atlikimo kokybės vertinimas yra geresnis nei suvokiamas tiesioginio vadovo vertinimas.

1. Statutinių pareigūnų įsitraukimas į darbą prognozuoja subjektyviai vertinamos darbo atlikimo kokybę bei darbuotojo vaidmens atlikimo kokybę.
2. Statutinių pareigūnų organizacinis pilietiškumas neturi prognostinės vertės subjektyviai vertinamai darbo atlikimo kokybei bei darbuotojo vaidmens atlikimo kokybei.
3. Lyginant statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą ir jų organizacinio pilietiškumo prognostinių verčių dydį subjektyviai vertinamai darbo atlikimo kokybei ir atskiriems jos aspektams (darbo užduočių atlikimo kokybei ir darbuotojo vaidmens atlikimo kokybei) nustatyta, kad tik statutinių pareigūnų įsitraukimas į darbą prognozuoja subjektyviai vertinamą darbo atlikimo kokybę bei darbuotojo vaidmens atlikimo kokybę, organizacinis pilietiškumas prognostinės vertės neturi.

**REKOMENDACIJOS**

**Tolimesniems tyrimams:**

1. Ateityje siekiant įgyvendinti tyrime minėtus tikslus, vertėtų tokio konteksto tyrimui pasirinkti žymiai didesnę arba kitokios darbo specifikos imtį.
2. Siekiant patvirtinti arba visiškai paneigti iškeltas hipotezes, tikslinga būtų tyrinėti ir palyginti vadovaujančių ir nevadovaujančių pareigūnų įsitraukimą į darbą, organizacinį pilietiškumą bei jų subjektyviai vertinamą darbo atlikimo kokybę.
3. Šiame tyrime nustatyti ryšiai yra tik hipotetiniai, todėl tolimesniuose tyrimuose būtų naudinga nustatyti darbuotojų įsitraukimo į darbą, organizacinio pilietiškumo bei darbo atlikimo kokybės priežasties – pasekmės ryšius.
4. Tokio pobūdžio tyrime taip pat būtų labai įdomu panaudoti ir palyginti kitokius subjektyvius bei objektyvius darbo atlikimo vertinimo metodus.

**Praktikams:**

1. Būtų naudinga atkreipti dėmesį į tai, kad statutinių pareigūnų organizacinis pilietiškumas neprognozuoja darbo atlikimo kokybės, todėl vertinant pareigūnus vertėtų neįtraukti organizacinio pilietiškumo aspektų į vertinimo metodiką.
2. Gauti rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad statutiniai pareigūnai nepriklausomai nuo atliekamo darbo kokybės save suvokia kaip pilietiškus tiek visuomenės, tiek kolegų, tiek organizacijos atžvilgiu, todėl siekiant gauti kuo objektyvesnius statutinių pareigūnų vertinimus derėtų pasirinkti kitus darbo atlikimo vertinimo metodus (tiesioginio vadovo ar kolegų vertinimus).

**LITERATŪRA**

1. Ahmadi F. (2011). Exploring the casual relationships between organizational citizenship behavior, organizational Agility and performance. *Institute of Interdisciplinary Business Research, 3(1), 618 - 627*
2. Bakanauskienė I. (2008). *Personalo valdymas*. VDU, Kaunas.
3. Beatrice I.J.M van Heijden, Nijhof A. ( 2004). The value of subjectivity: problems and prospects for 360-degree appraisal systems. *The international Journal of Human Resource Management, 15(3), 493-511.*
4. Bolino, M.C. and Turnley, W.H., 2003. Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Executive, 17, 60-71.*
5. Bommer W.H, Dierdorf E.C., Rubin R.S. (2007). Does prevalence mitigate relevance? The moderating effect of group level OCB on employee performance. *Academy of Management Journal,* 50(6), 1481–1494.
6. Brazauskaitė S. (2011). *Darbuotojų ir organizacijos vertybių atitikimo, organizacinio pilietiškumo ir subjektyviai vertinamo darbo atlikimo ryšys*. Magistro tezės. Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas.
7. Capko J. (2008*). How to conduct clear, effective staff evaluation?*Practice management: Urology time, December.
8. Chien Cheng Chen ir Su-Fen Chiu (2009). The Mediating Role of Job Involvement in the relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Social Psychology, 149(*4), 474–494.
9. Chughtai A.A. (2008). *Impact of Job Involvement on In-Role Job Performance and Organizational Citizenship Behaviour*. Institute of Behavioral and Applied Management.
10. Christensen, Steven, Whitinng (2009, June 7-9). *The Role of Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in Performance Appraisals Across Sectors: Exploring the Role of Public Service Motivation*. International Public Service Motivation Research Conference, Bloomington, IN.
11. Chughtai, A. A. Zafar S.(2006), Antecedents and Consequences of Organisational Commitment Among Pakistani University Teachers, *Applied HRM Research, 11(1), 39-64.*
12. Cohen A., Liu Y.( 2011). Relationship between in role behaviour performance and individual values, comittment and organizational cityzenship behaviour among israeli teachers. *Intenational Journal of Psychology*. 46 (1), 1-17.
13. Diefendorff, J. M., Brown, D. J., Kamin, A. M., & Lord, R. G. (2002). Examining the

roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship.

1. Elloy, D. F., Everett, J. E., Flynn, W. R. (1995). *Multidimensional mapping of the correlates of job involvement* (Work-related attitude scales used in studies of job involvement). Canadian Journal of Behavioral Science.
2. Fine, T., Snyder, L. (1999). What Is the Difference Between Performance Measurement and Benchmarking? *Public Management,* , *81*, 24–25.
3. Godbehere S. (2005, December). Measuring staff performance. *Business credit: National association of credit management,* 49-50.
4. Griffin, Neal, Parker (2007). A new model of work role performance: positive behaviour in uncertain and interdependent context. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
5. Hauck W. (2006, January 23). Why performance appraisals are worthles*. Fairfield county business juornal, p. 21-22.*
6. Heidemeier H., Moser K. (2009). Self–Other Agreement in Job Performance Ratings: A Meta-Analytic Test of a Process Model. *Journal of Applied Psychology 94(2), 353–370.*
7. Heneman R.L. (2003). Job and work evaluation: A literature review. *Public personnel management, 32 (1),* 47-70.
8. Ishwara P., Laxman P. (2007 August). Job Involvement Among University Teachers: A Case Study of Karnataka State. The Icfai Journal of Higher Education. *The Icfai University Press.*
9. Jančauskas E. (2011). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Mokomoji knyga. Generolo Jono Žemaičio karo akademija, Vilnius.
10. Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2000). Performance appraisal reaction: Measurement, modeling, and method bias. *Journal of Applied Psychology, 85,* 708-723. Aplankyta : 2012-03-12,<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.708>
11. Klupšas F. *Darbuotojų veiklos vertinimo aktualijos*. Lietuvos žemės ūkio universitetas.
12. Khalid, S.A and Ali Hassan (2005), “The Effects of Organizational Citizenship Behaviour on Withdrawal Behaviour: A Malaysian study,” *International Journal of Management and Entrepreneurship*, 1(1), 30 - 40.
13. Laask F.G., Marshall Greg W, David W. Cravens, Moncrief W.C.( 2011). Salesperson Job Involvement: A Modern Perspective and a New Scale. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 21 (4),* 291-302.
14. Laird A. , Clampitt P.G.( 2002). Effective Performance Appraisal: Viewpoint from Managers. *Journal of Business Comunication, 22(3*), 49-57.
15. Meyer, J P, D.W Organ and J.W Graham (1997), “Individual Performance Attitudes and Behaviour”, *Journal of International Review of Industrial and Organizational Psychology*,12, 175-228.
16. Miller J.S., Cardy R.L. (2000). *Self-monitoring and performance appraisal: rating outcomes in project teams.* Journal of Organizational Behavior, 21, 609 – 626.
17. Murphy K. (2008). *Explaining the Weak Relationship Between Job Performance and Ratings of Job Performance*. Industrial and Organizational Psychology, 1, 148–160.
18. Mishra, P. C., Shyam M. (2005). Social support and job involvement in prison officers.

*Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 31 (1-2), 7-11.

1. Mitchell V. F., Baba V., Epps T. (2011). On the Relationship Between Job Involvement and Central Life Interest. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 30 (2), 166-180.
2. Moorman R.H., Niehoff B.P. (1993). Justice as a mediator of the relationships between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 527-556.
3. Mortimer J.T., Lorence J. (1989). Satisfaction and Involvement: Disentangling a Deceptively Simple Relationship. *Social Psychology Quarterly*,52 (4), 249-265.
4. Organ D.W, Podsakoff P.M., Mackenzie S.B.( 2006).Organizational cityzenship behaviour: nature, antecedents, consequenses. Foundations for organizational science. Aplankyta: 2011-12-03, <http://www.sagepublications.com>
5. Paille P.( 2010). Citizenship in the Workplace: Examining Work Attitudes as Predictors among French Employee. *International Journal of Business and Management, 5(4),* 53-64.
6. Peter, Massingham and Thi Nguyet Que Nguyen, Rada Massingham (2011). Using 360 degree peer review to validate self-reporting in humancapital measurement. *Journal of Intellectual Capital, 12(1*), 43.
7. Podsakoff P.M., Ahearne, Mackenzie S.B.( 1997). OCB and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*. 82 (2), 262 – 270.
8. Pulakos, E. D. (2004). *A roadmap for developing, implementing, and evaluating performance management systems.* Alexandria, VA: SHRM Foundation.
9. Ramsey R , F.G.Lassk, G. W. Marshall (1995). A critical evaluation of a measure of job involvement: the use of the Lodahl and Kejner (1965) scale with salespeople. *Journal of personal selling and sales management,* 15(3), 65-74.
10. Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Personnel psychology: performance evaluation and pay for performance. *Annual Review Psychology, 56,* 571-600. Aplankyta: 2012-02-28, <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070254>
11. Rifai H. A. (2005).A test of the relationshipsamohg perceptions of justice, job satisfaction, affective commitment and organizational citizenship behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business* 7(2), 131—154.
12. Rotenberry, P.F., & Moberg, P.J. (2007). Assessing the impact of job involvement on

performance. *Management Research News* , *30*, 203-215.

1. Schaufeli W. B., Bakker A. B., Salanova M. 2006. The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement* , 66(4),701-716.
2. Shape E., Redman T. ( 2010). HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviour and Performance: A Multi-Level Analysisj *Journal of Management Studies* 47(7), 1219 – 1247.
3. Shragay D, Tziner A. (2011). The Generational Effect on the Relationship between Job

Involvement, Work Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), 143-157.

1. Shueh-Chin Ting. (2010). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: Job Involvement and Job Satisfaction as Mediators. *Educational Administration Quarterly*, 47(2) 353–382.
2. Shu- Lin J., Shu-Cheng Lin (2011). Moderating effect of organizational climate on the relationship of organizational support and serviceoriented organizational citizenship behaviors. *African Journal of Business Management*, 5 (2), 582-595.
3. Steele N.L., Branson L., Chung-Hsien Sung (2011). Just how important are results? Rated importance and use of out come information versus interpersonal cues in performance evaluation. *International Journal of Business nad Public Administration.8(1)., 125-132p.*
4. Su-Fen Chiu bei Miao-Ching Tsai (2006). Relationships Among Burnout, Job Involvement, and Organizational Citizenship Behavior. *The Jounml of Psychology. 140 (6),* 517-530.
5. Vaitkevičius R., Saudargienė A. (2006). Statistika su SPSS psichologinuose tyrimuose. Kaunas: VDU leidykla.
6. Walsh, M. B. (2003). *Perceived fairness of and satisfaction with employee performance appraisal (*Doctoral Dissertation, Louisiana State University. [Online] Available:

http://etd.lsu.edu/docs/available/etd-1106103-172944/ unrestricted/Walsh\_dis.pdf

1. Word J, Park S.M. (2009). Sectors Working Across the Divide : Job Involvement in the Public and Nonprofit. *Review of Public Personnel Administration*, 29 (2), 103-133.
2. Woehr D.J (2008*). On the Relationship Between Job Performance and Ratings of Job*

*Performance: What Do We Really Know?* Industrial and Organizational Psychology,

1, 161– 166.

1. Zimmermann, J.A. M., Stevens, B. W. (2006). The use of performance measurement in South Carolina nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 16, 315-327.

**PRIEDAI**

**1 PRIEDAS**. *Klausimyno, nustatančio darbuotojų įsitraukimą į darbą, teiginių pavyzdžiai*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Teiginiai** | **Visiškai nesutinku** | **Šiek tiek nesutinku** | **Nei sutinku, nei nesutinku** | **Šiek tiek sutinku** | **Visiškai sutinku** |
| **1.** | Dažnai atlieku papildomus darbus, kurių nėra reikalaujama atlikti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **2.** | Laikas, praleistas darbe, man prailgsta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **3.** | Aš esu tiesiog „paniręs“ į savo darbą, nes jis man labai svarbus. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **4.** | Į savo darbą įdedu daugiau pastangų, nei iš manęs reikalaujama. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **5.** | Dažnai apie darbą galvoju net ir tada, kai užsiimu kita veikla. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **6.** | Didžiausią pasitenkinimą man teikia būtent mano darbas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **7.** | Dauguma svarbių įvykių mano gyvenime susiję su mano darbu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

***IV****. Žemiau Jums pateikiami teiginiai, apibūdinantys Jūsų įsitraukimą į darbą. Atidžiai perskaitykite teiginius ir apibraukite Jums labiausiai tinkantį skaičių skalėje nuo* ***1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku)****. Skaičius 1 reiškia visiškai nesutinku, 2 – šiek tiek nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – šiek tiek sutinku, 5 – visiškai sutinku.*

1. **PRIEDAS***. Klausimyno, nustatančio darbuotojų organizacinį pilietiškumą, teiginių pavyzdžiai*
2. *Žemiau Jums pateikiami teiginiai, apibūdinantys elgesį darbe. Atidžiai perskaitykite teiginius ir apibraukite Jums labiausiai tinkantį skaičių skalėje nuo* ***1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku).*** *Skaičius 1 reiškia visiškai nesutinku, 2 – šiek tiek nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – šiek tiek sutinku, 5 – visiškai sutinku.*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Teiginiai** | **Visiškai nesutinku** | **Šiek tiek nesutinku** | **Nei sutinku, nei nesutinku** | **Šiek tiek sutinku** | **Visiškai sutinku** |
| **1.** | Aš padedu kolegoms, kurie turi didelį darbo krūvį. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **2.** | Aš tariuosi (konsultuojuosi) su savo vadovu (-e) ar kitais asmenimis, kuriuos gali paveikti mano veiksmai ar sprendimai. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **5.** | Aš neatsilieku nuo organizacijoje vykstančių pokyčių. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **6.** | Aš padedu tiems darbuotojams, kurie ilgėliau nebuvo darbe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **11.** | Aš noriai skiriu laiko tam, kad padėčiau kolegoms, kurie turi su darbu susijusių problemų. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **12.** | Aš imuosi priemonių, kurios padėtų išvengti problemų su kitais asmenimis. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **17.** | Prieš imdamasis (-asi) svarbių darbų, aš informuoju savo vadovą . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **18.** | Aš visada daugiau susitelkiu ties neigiamais, o ne teigiamais situacijos aspektais. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **19.** | Aš paklūstu įmonės taisyklėms, nurodymams ir procedūroms net tada, kai niekas manęs nestebi ir neprižiūri. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

1. **PRIEDAS***. Klausimyno, subjektyvviai vertinančio darbo atlikimo kokybę, teiginių pavyzdžiai*

***II.*** *Žemiau Jums pateikiami teiginiai, kuriais remiantis galėtumėte įvertinti savo darbo atlikimo kokybę. Atidžiai perskaitykite teiginius ir apibraukite Jums labiausiai tinkantį skaičių skalėje* ***nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku).*** *Skaičius 1- reiškia visiškai nesutinku, 2 – šiek tiek nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – šiek tiek sutinku, 5 – visiškai sutinku.*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Teiginiai** | **Visiškai nesutinku** | **Šiek tiek**  **nesutinku** | **Nei sutinku, nei nesutinku** | **Šiek tiek sutinku** | **Visiškai sutinku** |
| **1.** | Mane žino kaip dirbantį geriau už mano kolegas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **4.** | Lyginant su standartais, mano darbo rezultatai dažniausiai yra geri. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **5.** | Mano pasiekimai dažniausiai yra geresni negu kitų. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **6.** | Nėra arba yra tik keletas nusiskundimų mano darbo kokybe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **9.** | Jei reikia atlikti kokius nors sudėtingus darbus, jie dažniausiai tenka man. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **10.** | Mano kolegos dažnai manęs klausia patarimų dėl sunkumų jų darbe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **11.** | Mano kolegos prašo manęs atlikti kai kuriuos jų darbus, teigdami, kad aš moku geriau. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

1. **PRIEDAS.** *Tyrimo kintamųjų skirtinių normalumas*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tyrimo kintamieji** | **Shapiro-Wilk kriterijus** | **p** |
|
| **Įsitraukimas į darbą** | 0,985 | **0,427** |
| **Organizacinis pilietiškumas** | 0,983 | **0,071** |
| Altruizmas | 0,897 | 0,0001 |
| Sąžiningumas | 0,965 | 0,018 |
| Kilnumas | 0,935 | 0,0001 |
| Pagarbumas | 0,925 | 0,0001 |
| **Subjektyviai vertinama bendra darbo atlikimo kokybė** | 0,981 | **0,239** |
| Subjektyviai vertinama darbo užduočių atlikimo kokybė | 0,974 | **0,077** |
| Subjektyviai vertinama darbuotojo vaidmens atlikimo kokybė | 0,982 | **0,254** |
| **Suvokiamas vadovo dabo atlikimo kokybės vertinimas** | 0,901 | 0,000 |
| **Tyrimo kintamieji, pašalinus vadovaujančius pareigūnus** | **Shapiro-Wilk kriterijus** | **p** |
|
| **Įsitraukimas į darbą** | 0,984 | **0,1337** |
| **Organizacinis pilietiškumas** | 0,988 | **0,293** |
| Altruizmas | 0,948 | 0,0001 |
| Sąžiningumas | 0,968 | 0,004 |
| Kilnumas | 0,936 | 0,0001 |
| Pagarbumas | 0,938 | 0,0001 |
| **Subjektyviai vertinama darbo atlikimo kokybė** | 0,989 | **0,420** |
| Subjektyviai vertinama darbo užduočių atlikimo kokybė | 0,981 | **0,070** |
| Subjektyviai vertinama darbuotojo vaidmens atlikimo kokybė | 0,983 | **0,099** |

**5 PRIEDAS*.*** *Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tyrimo kintamieji** | **N** | **min** | **max** | **Vidurkis ± st.nuokrypis** |
| **Įsitraukimas į darbą** | 148 | 6 | 30 | 19,31 ± 5,43 |
| **Organizacinis pilietiškumas** | 148 | 42 | 100 | 76,83± 10,80 |
| Altruizmas | 148 | 8 | 25 | 19,84 ± 3,58 |
| Sąžiningumas | 148 | 6 | 20 | 14,79 ± 3,17 |
| Kilnumas | 148 | 6 | 23 | 15,37 ± 3,58 |
| Pagarbumas | 148 | 6 | 30 | 24,12 ± 4,36 |
| **Subjektyviai vertinama bendra darbo atlikimo kokybė** | 148 | 13 | 40 | 27,52 ± 5,12 |
| Subjektyviai vertinama darbo užduočių atlikimo kokybė | 148 | 19 | 45 | 30 ± 4,72 |
| Subjektyviai vertinama darbuotojo vaidmens atlikimo kokybė | 148 | 4 | 20 | 12,83 ± 3,28 |
| **Suvokiamas darbo atlikimo kokybės vadovo vertinimas** | 87 | 5 | 10 | 8,17 ± 0,01 |

1. **PRIEDAS**. *Tyrimo kintamųjų palyginimas pagal statutinių pareigūnų lytį*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Kintamieji, pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį** | **Lytis** | **N** | **Vidurkis** | **St.nuokrypis** | **Studento t** | **p** |
| Įsitraukimas į darbą | vyras | 86 | 19,22 | 5,19 | -0,254 | 0,800 |
| moteris | 62 | 19,45 | 5,79 |
| Organizacinis pilietiškumas | vyras | 86 | 76,15 | 10,97 | -0,910 | 0,364 |
| moteris | 62 | 77,79 | 10,58 |
| Subjektyviai vertinama bendra darbo atlikimo kokybė | vyras | 86 | 27,41 | 4,96 | -0,302 | 0,763 |
| moteris | 62 | 27,67 | 5,36 |
| Subjektyviai vertinama darbo užduočių atlikimo kokybė | vyras | 86 | 29,54 | 4,58 | -1,378 | 0,170 |
| moteris | 62 | 30,62 | 4,88 |
| Subjektyviai vertinama darbuotojo vaidmens atlikimo kokybė | vyras | 86 | 13,11 | 2,89 | 1,168 | 0,245 |
| moteris | 62 | 12,45 | 3,74 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Kintamieji, pasiskirstę ne pagal normalųjį skirstinį** | **Lytis** | **N** | **Vidutiniai rangai** | **Mann-Whitney (U) statistinė reikšmė** | **p** |
| Altruizmas | vyras | 86 | 75,86 | 2549 | 0,648 |
| moteris | 62 | 72,61 |
| Sąžiningumas | vyras | 86 | 76,79 | 2469 | 0,442 |
| moteris | 62 | 71,32 |
| Kilnumas | vyras | 86 | 67,48 | 2062 | **0,018** |
| moteris | 62 | 84,24 |
| Pagarbumas | vyras | 86 | 68,01 | 2107 | **0,029** |
| moteris | 62 | 83,51 |
| Suvokiamas darbo atlikimo kokybės vadovo vertinimas | vyras | 50 | 41,70 | 810 | 0,294 |
| moteris | 37 | 47,11 |

1. **PRIEDAS.** *Tyrimo kintamųjų palyginimas pagal statutinių pareigūnų amžių*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Kintamieji, pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį** | **Amžius** | **N** | **Vidurkis** | **St.nuokrypis** | **Studento t** | **P** |
| Įsitraukimas į darbą | jaunesni | 80 | 19,08 | 5,40 | -0,449 | 0,654 |
| vyresni | 67 | 19,49 | 5,48 |
| Organizacinis pilietiškumas | jaunesni | 80 | 75,21 | 10,57 | -1,903 | **0,059** |
| vyresni | 67 | 78,58 | 10,82 |
| Subjektyviai vertinama bendra darbo atlikimo kokybė | jaunesni | 80 | 27,11 | 4,94 | -0,992 | 0,323 |
| vyresni | 67 | 27,95 | 5,34 |
| Subjektyviai vertinama darbo užduočių atlikimo kokybė | jaunesni | 80 | 29,93 | 4,35 | -0,174 | 0,862 |
| vyresni | 67 | 30,07 | 5,20 |
| Subjektyviai vertinama darbuotojo vaidmens atlikimo kokybė | jaunesni | 80 | 12,60 | 3,24 | -8,96 | 0,371 |
| vyresni | 67 | 13,08 | 3,33 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Kintamieji, pasiskirstę ne pagal normalųjį skirstinį** | **Amžius** | **N** | **Vidutiniai rangai** | **Mann-Whitney (U) statistinė reikšmė** | **p** |
| Altruizmas | jaunesni | 80 | 65,64 | 2011,000 | **0,009** |
| vyresni | 67 | 83,99 |
| Sąžiningumas | jaunesni | 80 | 69,75 | 2340,000 | 0,184 |
| vyresni | 67 | 79,07 |
| Kilnumas | jaunesni | 80 | 71,91 | 2513,000 | 0,514 |
| vyresni | 67 | 76,49 |
| Pagarbumas | jaunesni | 80 | 69,27 | 2301,000 | 0,140 |
| vyresni | 67 | 79,65 |
| Suvokiamas darbo atlikimo kokybės vadovo vertinimas | jaunesni | 48 | 40,19 | 753,000 | **0,097** |
| vyresni | 39 | 48,69 |

**8 PRIEDAS.** *Tyrimo kintamųjų palyginimas pagal statutinių pareigūnų pareigų lygmenį*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Kintamieji, pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį** | **Pareigų lygmuo** | **N** | **Vidurkis** | **St.nuokrypis** | **Studento t** | **P** |
| Įsitraukimas į darbą | pavaldinys | 131 | 18,87 | 5,44 | -2,750 | **0,007** |
| vadovas | 16 | 22,75 | 4,21 |
| Organizacinis pilietiškumas | pavaldinys | 131 | 76,17 | 10,96 | -1,879 | 0,062 |
| vadovas | 16 | 81,50 | 8,04 |
| Subjektyviai vertinama bendra darbo atlikimo kokybė | pavaldinys | 131 | 27,20 | 5,05 | -2,169 | **0,032** |
| vadovas | 16 | 30,12 | 5,31 |
| Subjektyviai vertinama darbo užduočių atlikimo kokybė | pavaldinys | 131 | 29,78 | 4,55 | -1,415 | 0,175 |
| vadovas | 16 | 31,93 | 5,87 |
| Subjektyviai vertinama darbuotojo vaidmens atlikimo kokybė | pavaldinys | 131 | 12,56 | 3,31 | -2,786 | **0,006** |
| vadovas | 16 | 14,93 | 2,17 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Kintamieji, pasiskirstę ne pagal normalųjį skirstinį** | **Pareigų lygmuo** | **N** | **Vidutiniai rangai** | **Mann-Whitney (U) statistinė reikšmė** | **p** |
| Altruizmas | pavaldinys | 131 | 71,98 | 783,500 | 0,098 |
| vadovas | 16 | 90,53 |
| Sąžiningumas | pavaldinys | 131 | 73,14 | 935,500 | 0,482 |
| vadovas | 16 | 81,03 |
| Kilnumas | pavaldinys | 131 | 73,94 | 1039,500 | 0,958 |
| vadovas | 16 | 74,53 |
| Pagarbumas | pavaldinys | 131 | 71,56 | 728,500 | **0,046** |
| vadovas | 16 | 93,97 |
| Suvokiamas darbo atlikimo kokybės vadovo vertinimas | pavaldinys | 74 | 42,72 | 386,500 | 0,447 |
| vadovas | 12 | 48,29 |

**9 PRIEDAS**. *Tyrimo kintamųjų palyginimas pagal bendrą statutinių pareigūnų darbo stažą*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Bendras darbo stažas** | **N** | **Vidurkis** | **Vienfaktorinė ANOVA** | | |
| **F** | | **p** |
| **Įsitraukimas į darbą** | < 14 metų | 52 | 19,63 | 0,601 | | 0,550 |
| 14 – 20 metų | 57 | 18,70 |
| > 20 metų | 39 | 19,79 |
| **Organizacinis pilietiškumas** | < 14 metų | 52 | 75,38 | 1,368 | | 0,258 |
| 14 – 20 metų | 57 | 76,59 |
| > 20 metų | 39 | 79,12 |
| **Subjektyviai vertinama bendra darbo atlikimo kokybė** | < 14 metų | 52 | 26,94 | 0,572 | | 0,566 |
| 14 – 20 metų | 57 | 27,70 |
| > 20 metų | 39 | 28,05 |
| **Subjektyviai vertinama darbo užduočių atlikimo kokybė** | < 14 metų | 52 | 29,82 | 0,161 | | 0,851 |
| 14 – 20 metų | 57 | 30,28 |
| > 20 metų | 39 | 29,82 |
| **Subjektyviai vertinama darbuotojo vaidmens atlikimo kokybė** | < 14 metų | 52 | 12,40 | 0,801 | | 0,451 |
| 14 – 20 metų | 57 | 12,94 |
| > 20 metų | 39 | 13,25 |
|  | **Bendras darbo stažas** | **N** | **Vidutiniai rangai** | **Kruskal - Volis** | | |
| **χ2** | **p** | |
| **Altruizmas** | < 14 metų | 52 | 67,98 | 7,710 | **0,021** | |
| 14 – 20 metų | 57 | 69,32 |
| > 20 metų | 39 | 90,76 |
| **Sąžiningumas** | < 14 metų | 52 | 71,27 | 1,610 | 0,447 | |
| 14 – 20 metų | 57 | 72,39 |
| > 20 metų | 39 | 81,90 |
| **Kilnumas** | < 14 metų | 52 | 68,42 | 3,632 | 0,163 | |
| 14 – 20 metų | 57 | 82,89 |
| > 20 metų | 39 | 70,35 |
| **Pagarbumas** | < 14 metų | 52 | 68,68 | 3,889 | 0,143 | |
| 14 – 20 metų | 57 | 72,06 |
| > 20 metų | 39 | 85,82 |
| **Suvokiamas darbo atlikimo kokybės vadovo vertinimas** | < 14 metų | 28 | 39,79 | 1,315 | 0,518 | |
| 14 – 20 metų | 37 | 46,31 |

**10 PRIEDAS**. *Tyrimo kintamųjų palyginimas pagal statutinių pareigūnų darbo stažą*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Statutinio pareigūno darbo stažas** | **N** | **Vidurkis** | **Vienfaktorinė ANOVA** | | |
| **F** | | **p** |
| **Įsitraukimas į darbą** | < 12 metų | 52 | 19,57 | 0,507 | | 0,603 |
| 12 – 19 metų | 57 | 18,80 |
| > 19 metų | 39 | 19,86 |
| **Organizacinis pilietiškumas** | < 12 metų | 52 | 76,08 | 3,257 | | **0,041** |
| 12 – 19 metų | 57 | 75,09 |
| > 19 metų | 39 | 80,62 |
| **Subjektyviai vertinama bendra darbo atlikimo kokybė** | < 12 metų | 52 | 27,04 | 0,444 | | 0,642 |
| 12 – 19 metų | 57 | 27,63 |
| > 19 metų | 39 | 28,08 |
| **Subjektyviai vertinama darbo užduočių atlikimo kokybė** | < 12 metų | 52 | 29,73 | 0,269 | | 0,764 |
| 12 – 19 metų | 57 | 29,96 |
| > 19 metų | 39 | 30,48 |
| **Subjektyviai vertinama darbuotojo vaidmens atlikimo kokybė** | < 12 metų | 52 | 12,53 | 0,432 | | 0,650 |
| 12 – 19 metų | 57 | 12,90 |
| > 19 metų | 39 | 13,18 |
|  | **Statutinio pareigūno darbo stažas** | **N** | **Vidutiniai rangai** | **Kruskal - Volis** | | |
| **χ2** | **p** | |
| **Altruizmas** | < 12 metų | 52 | 68,79 | 13,482 | **0,001** | |
| 12 – 19 metų | 57 | 64,88 |
| > 19 metų | 39 | 95,95 |
| **Sąžiningumas** | < 12 metų | 52 | 71,77 | 2,545 | 0,280 | |
| 12 – 19 metų | 57 | 70,02 |
| > 19 metų | 39 | 83,53 |
| **Kilnumas** | < 12 metų | 52 | 71,27 | 0,392 | 0,822 | |
| 12 – 19 metų | 57 | 76,34 |
| > 19 metų | 39 | 73,76 |
| **Pagarbumas** | < 12 metų | 52 | 70,49 | 8,259 | **0,016** | |
| 12 – 19 metų | 57 | 66,46 |
| > 19 metų | 39 | 91,08 |
| **Suvokiamas darbo atlikimo kokybės vadovo vertinimas** | < 12 metų | 28 | 39,76 | 1,144 | 0,564 | |
| 12 – 19 metų | 37 | 44,84 |

**11 PRIEDAS**. *Organizacinio pilietiškumo aspektų (altruizmo, sąžiningumo, kilnumo, pagarbumo) multikolinearumas*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | |
| **Tiesinės regresijos modelis** | **Standartizuotas koeficientas** | **t** | **p** | **VIF** |
| **Beta** |
| *Konstanta*  **Įsitraukimas į darbą** | 0,519 | 5,950  6,365 | 0,0001  0,0001 | 1,378 |
| **Organizacinis pilietiškumas** | 1,119 | 1,797 | 0,075 | **82,679** |
| **Altruizmas** | -0,474 | -2,057 | 0,042 | **11,331** |
| **Sąžiningumas** | -0,401 | -1,968 | 0,051 | **8,840** |
| **Kilnumas** | -0,380 | -1,969 | 0,051 | **7,943** |
| **Pagarbumas** | -0,182 | -0,645 | 0,520 | **17,004** |