

Organizacinio pilietiškumo didinimas AB „Swedbank“ atveju

Įvadas

Aktualumas ir ankstesnis ištirtumas. Organizacinis pilietiškumas buvo plačiai nagrinėjamas keletą dešimtmečių Jungtinėse Amerikos Valstijose. Europoje taip pat plinta organizacijos pilietiškumo koncepcija, formuojanti naują požiūrį į socialinę atsakomybę, kuri tampa ne prievartiniu, o labiau savanorišku įsipareigojimu (Vasiljevas ir Pučėtaitė, 2005). Lietuvoje šios elgsenos suvokimas atsirado gerokai vėliau nei Europoje ar JAV. Šiandien, Lietuvos verslo užkulisiuose, tai yra labai aktualus aspektas – siekiant darbuotojų produktyvumo bei efektyvesnių įmonės rezultatų. Nuo darbuotojų pilietiškumo gali priklausyti įmonės efektyvumas, organizacijos klimatas, darbo kokybė, našumas, pasitikėjimas kolegomis ir net vadovais. Organizacinis pilietiškumas yra vienas iš pagrindinių ir esminių veiksnių, kurie gali nulemti įmonės ateities perspektyvas.

Šiame straipsnyje sprendžiama **tyrimo problema** – kaip padidinti darbuotojų organizacinį pilietiškumą „Swedbank“ AB atveju.

Tyrimo objektas – darbuotojų organizacinis pilietiškumas.

Tyrimo tikslas – pateikt pasiūlymus kaip padidinti organizacinį pilietiškumą AB „Swedbank“ atveju.

Tyrimo uždaviniai:

1. Pateikti organizacinio pilietiškumo sampratą, dimensijas ir lemiančius veiksnus.
2. Pristatyti organizacinio pilietiškumo didinimo įmonėje AB „Swedbank“ metodiką bei tyrimą.
3. Pateikti organizacinio pilietiškumo AB „Swedbank“ įmonėje vystymo veiksnus ir priemones.

Tyrimo metodai. Pirmiausiai pasitelkiama mokslinės literatūros analizė ir jos sisteminimas. Toliau naudojama statistinė aprašomoji analizė ir grafinė analizė, siekiant apžvelgti įmonės situaciją. Siekiant nustatyti organizacinio pilietiškumo lygį AB „Swedbank“, naudojami anketinės apklausos ir interviu metodai. Gauti anketinės apklausos duomenys apdorojami su statistine programine įranga SPSS.

Informacijos šaltiniai. Pirmoje šio darbo dalyje naudojama mokslinė literatūra iš viešai publikuojamų mokslinių straipsnių. Didžioji dalis mokslinės literatūros yra nesenesni nei dešimties metų atlikti tyrimai. Vėliau naudojama anketinė anoniminė apklausa, kuri bus pateikta internetine forma AB „Swedbank“ darbuotojams ir pusiau struktūrizuotas interviu, kuris vykdomas su įmonės vadovais.

Organizacinio pilietiškumo samprata

Šiuolaikinėje vadybinėje aplinkoje kaip ir pastaraisiais dešimtmečiais, formuojant organizacijos strategiją atsižvelgiama ne tik į jos ekonominę ar techninę sistemą. Vis daugiau dėmesio ir investicijų yra skiriama socialinėms vertybėms bei tikslams. Didžioji dalis organizacijų tampa labiau suinteresuotos ne tik į akcininkų ar vadovų pozicijas bet ir darbuotojų, bendruomenės ar vyriausybės interesus. Šiuolaikiniame vadybos kontekste skiriamas didesnis dėmesys į socialinius veiksnus ir pilietiškumą.

Organizacinio pilietiškumo apibrėžimai

Autorius (metai)	Apibrėžimas
Smith, Organ ir Near (1993)	Elgesys viršijantis formalius vaidmens reikalavimus, pagrįstas savanoriška pagalba kolegoms apimant visas susijusias darbe iškilusias problemas. Toks elgesys gali būti pastebimas vadovų, kuris taip pat formuoja tinkamą nuomonę apie pilietišką darbuotoją.
Bolino, Klotz, Turnley ir Hardvey, (2013).	Elgesys, kuris dažnai peržengia darbuotojo pareigybės aprašymą ir apima tokius veiksmus kaip: pagalbą kitiems, papildomų įsipareigojimų prisiėmimą, organizacijos gynimą ir domėjimąsi svarbiais organizacijos klausimais.
Ahmed ir Khan (2019)	Pasirenkamas elgesys, kuris nėra susijęs su oficialiomis pareigybės aprašymu. Atsakingo darbuotojo papildomas elgesys, kuris gali būti suprantamas kai suteikiama pagalba kolegai ar asmeniui turinčiam sunkumų, savanorišką dalyvavimą biuro posėdžiuose, imantis iniciatyvos asmeniniam tobulėjimui.
Pingping ir Huang (2019)	Elgesys viršijantis reikalaujamus vaidmenis išskyrus elgesį, pagrįstą asmens asmeninę motyvaciją, apdovanojimų siekimo ar pagrįstą organizacine sutartimi. Veiksmas viršijantis darbo pareigų reikalavimus ir darbdavio lūkesčius, jis sustiprina organizacinę funkcionalumą.
Jnaneswar (2020)	Asmens socialinis elgesys, kuris pasirenkamas laisva valia, o ne verčiamas organizacijos. Šis elgesys daro įtaką kitiems darbuotojams ir organizacijai. Gali būti laikomas kaip konkurencinio pranašumo šaltinis.

Pirmoje lentelėje, pateikiami dažniausiai mokslinėje literatūroje sutinkami organizacinio pilietiškumo apibrėžimai, kurie iš dalies suvokiami labai panašiai. Pilietiškumo prasmė yra prigimtinė ten, kur organizacijos suvokiamos kaip socialinės institucijos (Sison, 2011). Svarbu paminėti, kad organizacinis pilietiškumas nėra įmonių socialinės atsakomybės pagrindas ir turi būti labiau vertinamas, stebimas bei analizuojamas. Viena pirmųjų *organizacinio pilietiškumo* sąvokų jį apibūdina kaip savarankišką elgesį už kurį nėra papildomai atlyginama ar baudžiama, tačiau toks elgesys teigiamai veikia ir skatina efektyvesnę organizacijos funkcionalumą (Smith, Organ ir Near, 1993 ir Organ, 1988). Panašūs kitų autorių apibrėžimai pateikiami 1 lentelėje Jnaneswar (2020), Pingping ir Huang (2019), kurie pamini organizacinio pilietiškumo daromą įtaką organizacijai. Apibendrintai galima teigti, kad tai yra tam tikras darbuotojų elgesys, kuris nėra priskiriamas prie pareigybinių funkcijų. Tačiau galutiniame rezultate daro atitinkamą įtaką organizacijos viduje vykstantiems procesams. Galiausiai šiame straipsnyje remiamasi autorių - Organ (1988) ir Padsokoff et al. (2010), Bolino et al., (2013) apibrėžimais apibendrintai pateikiamas organizacinio pilietiškumo sąvoka. ***Organizacinis pilietiškumas tai savanoriškas, neapmokamas elgesys, viršijantis darbo pareigybes, kuris apima veiksmus kaip: pagalbą kitiems, papildomų įsipareigojimų prisiėmimą, organizacijos gynimą ir domėjimąsi svarbiais organizacijos klausimais. Toks elgesys daro įtaką įmonės efektyvumui bei organizacinei kultūrai.***

Organizacinio pilietiškumo dimensijos

Organizacinis pilietiškumas apjungia daugiau nei vieną darbuotojo elgesio normą. Nustatyta, kad moksliniuose tyrimuose gali būti taikomi skirtingi pilietiško elgesio įrankiai ir organizacinis pilietiškumas suvokiamas kaip vientisas arba multidimensinis konstruktas (Bagdžiūnienė et al. 2019). Šiame straipsnyje pirmiausiai buvo nagrinėjama mokslinė literatūra, apie organizacinio pilietiškumo individualistinę pusę. Vėliau teorinė analizė parodė, kad vyrauja ir kolektyvinė tematika, kuri taip pat nagrinėjama tarp mokslininkų. Kaip pavyzdį kolektyvinės kultūros požiūrį ir sąsajas su organizaciniu pilietiškumu Korėjos valstybėje nagrinėjo Chun, Shin, Choi, Kim (2013), remiantis penkių dimensijų modeliu. Tyrimo metu nustatyta, kad šių dimensijų išskirtinumas daro tiesioginį poveikį, įmonių efektyvumui. Tuo metu Wang et al. (2010) kolektyvinę orientaciją į organizacinį pilietiškumą nagrinėjo Kinijos ir JAV valstybių pavyzdžiais. Savo tyrime teigia, kad kolektyvinis indėlis yra labai svarbus vystant organizacinį pilietiškumą įmonėse. Autorių nuomone, kuo daugiau asmenų bus įsitraukę tuo greičiau bus daroma teigiama įtaką likusiems asmenims. Atlikta literatūros analizė dar kartą parodė, kad organizacinis pilietiškumas gali būti nagrinėjamas įvairiais pjūviais ir jo vystymui įtaką daro daugelis skirtingų aspektų. Todėl nuspręsta išanalizuoti galimas pasireiškimo formas ir veiksnius.

Moksliniuose šaltiniuose dažniausiai organizacinio pilietiškumo samprata grindžiama minėto Organ (1988) koncepcija, kuri apima penkias pagrindines dimensijas: įsitraukimą, pagalbą, sąžiningumą, pagarbą ir teisingumą. Yra atliktų ir empirinių tyrimų, kurie įrodo, kad šios penkios organizacinio pilietiškumo dimensijos svarbios skirtingų šalių darbuotojams (Bagdžiūnienė et al., 2019, Jacinto ir Carvalho, 2009). Matoma, kad literatūroje galima aptikti skirtingų nuomonių ir organizacinio pilietiškumo formų įvairovę, tačiau didžioji dalis jų skirtingai įvardijamos, bet atspindi beveik tą patį konstruktą. Šiame straipsnyje vadovaujamasi požiūriu, kad organizacinis pilietiškumas yra daugiatis konstruktas ir nagrinėjamas pagal dimensijų modelį.

2 lentelė

Mokslinėje literatūroje naudojamos organizacinio pilietiškumo dimensijos

Dimensijos pavadinimas	Atlikti tyrimai	Aprašymas
Altruizmas	Bove et.al.(2009), Padsokoff et al. (2010)	Asmens savanoriškas elgesys, kuris pasireiškia per pagalbą padedant kitiems įvykdyti atitinkamas užduotis bei spręsti problemas.
Lojalumas	Chun, et al. (2013), Wang et al. (2010).	Darbuotojų vertinimas, atsidavimas, ištikimybė savo organizacijai. Dažnai jaučiamas pasididžiavimas organizacija.
Pagarba	Bagdžiūnienė et al.(2019); Vasiljevas ir Pučėtaitė (2005)	Savanoriškas darbuotojų elgesys, orientuotas į su darbu susijusių sprendimų prevenciją. Siekiant atsižvelgti į kolegų savijautą ir kaip atitinkami asmeniniai veiksmai gali daryti įtaką kitiems asmenims.
Pagalba (palaikymas)	Smith, Organ ir Near (1983), Bagdžiūnienė et al.(2014).	Darbuotojų noras palaikyti ir paskatinti kitus kolegas dalyvauti veikloje, susirinkimuose bei paskatinti išsakyti savo nuomones. Padėti su darbu susijusioms užduotims vykdyti.
Funkcionalus įsitraukimas	Yaghoubi, Ahmadzadeh Mas-hinchi ir Abdollahi (2012)	Dažniausiai susijęs su asmeniniu pasirinkimu norint greičiau pritapti komandoje ar socializuotis organizacijoje. Galimas savęs išreiškimas per papildomas veiklas organizacijoje..
Sąžiningumas	Rego et al.(2011), Padsokoff et al. (2010).	Dorovės principas, kuris apima taisyklių ir reikalavimų laikymąsi, tiesos sakymą, garbingą elgesį kitų žmonių atžvilgiu. Savarankiškas asmens pasirinkimas, kuris viršija nustatytus pareigybinius reikalavimus įmonėje.
Teisingumas	Kazlauskaitė-Markelienė (2016), Wang et al. (2010).	Darbuotojo noras perteikti visa teisingą informaciją, siekiant išvengti nemalonių situacijų t.y. skundų, nesusipratimų, nepasitenkinimo ir kt.

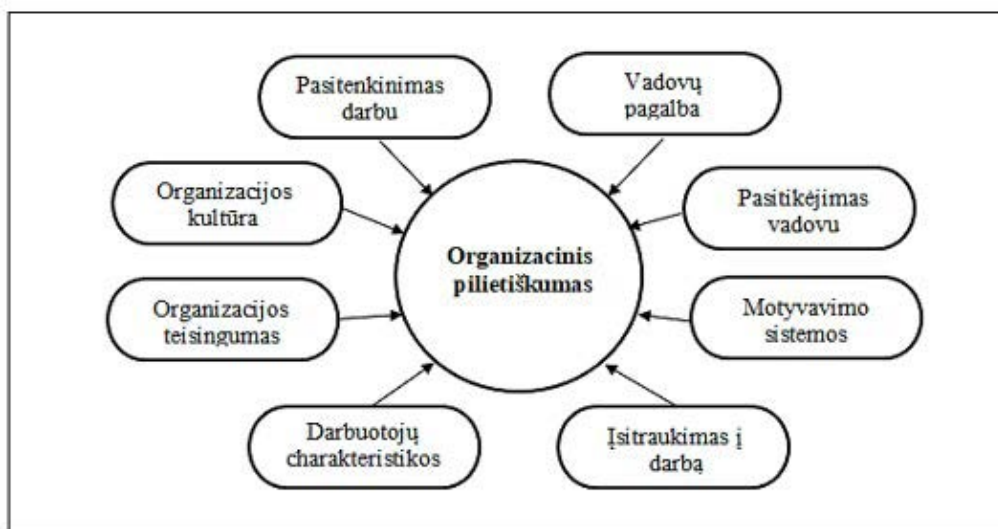
Remiantis 2 lentelėje pateiktais duomenimis, matoma, kad organizacinio pilietiškumo dimensijos yra plačiai nagrinėjamos tarp skirtingų laikotarpių ir imčių atliekamų mokslinių tyrimų. Tačiau pastebimas dimensijų dėsningumas, kadangi dažniausiai moksliniuose tyrimuose naudojamos septynios pagrindinės 2 lentelėje pateikiamos organizacinio pilietiškumo pasireiškimo formos.

Teorinėje analizėje atliekant empirinius tyrimus yra aktualus organizacinio pilietiškumo principas, kuris siejamas su efektyvumu. Nepaisant visų galimų dimensijų ar pasireiškimo formų nustatyta, kad tai yra ne kas kita kaip darbuotojo pasiryžimas daryti daugiau nei parašyta pareigybiniuose nuostatose. Tai lemia, kai darbuotojas nori savarankiškai atlikti papildomas užduotis bei stengiasi išvengti konfliktų ar nesusipratimų. Skatina kolegas išreikšti savo nuomones, noriai imasi padėti komandos nariams bei teisingai perteikia informaciją kitiems. Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinės organizacinio pilietiškumo dimensijos, kurios lemia darbuotojo įsitraukimą bei organizacijos efektyvumą ir sėkmę yra: *altruizmas, pagarba, pagalba, funkcinis įsitraukimas, teisingumas ir sąžiningumas*. Tačiau svarbu nustatyti ne tik pasireiškimo formas, bet ir organizacinį pilietiškumą lemiančius veiksniai.

Organizaciniam pilietiškumui įtaką darantys veiksniai

Organizacinis pilietiškumas turi dvi galimas pagrindines aplinkas, kurios jį lemia: darbuotojo elgsena ir organizacijos kultūra. Kadangi dalis autorių teigia, jog organizacinis pilietiškumas gali būti motyvuojamas pačios organizacijos, todėl privalu sukurti tinkamas sąlygas šiam elgesiui plėtoti Jha ir Jha (2010). Comeau ir Griffith (2005), Barrick, Parks ir Mount (2005), Spector ir Fox (2012) nuomone, organizacinis pilietiškumas susijęs tik su darbuotojo noru ir asmeninėmis savybėmis, todėl svarbu tinkamai stebėti bei pasirinkti darbuotojus. Šie du

pavyzdžiai leidžia susidaryti nuomone, kad mokslinėje literatūroje vyrauja daug skirtingų mokslinių tyrimų ir nuomonių.



1 pav. Organizacinį pilietiškumą lemiantys veiksniai

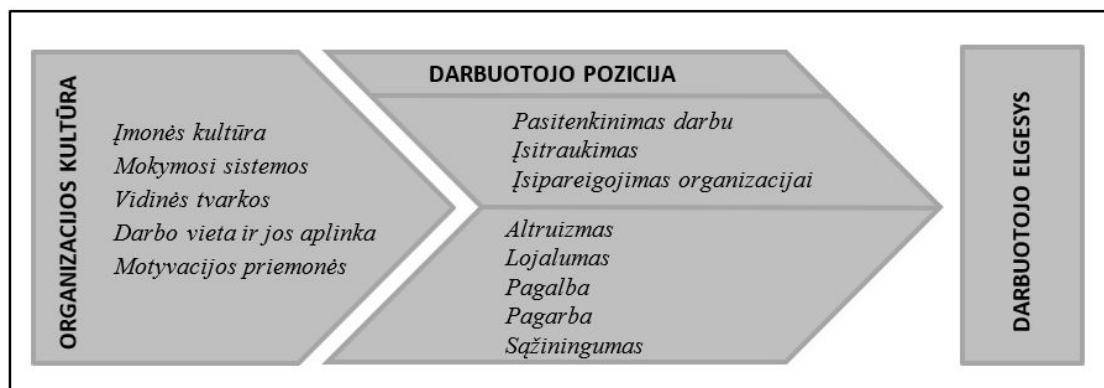
Iš 1 paveikslo duomenų matyti, kad organizacinis pilietiškumas yra veikiamas skirtingų veiksnių. Pirmiausia, tai gali būti asmeninės darbuotojo savybės arba organizacijos vidiniai procesai. 1 paveiksle, išskiriami dažniausiai moksliniuose tyrimuose naudojami veiksniai: pasitenkinimas darbu Talachi et al. (2014), vadovų parama Modassir ir Singh (2008), darbuotojų įsitraukimas Norman et al. (2010), organizacijos teisingumas Spektor ir Fox (2002), motyvavimo sistemos Chun et al. (2011), organizacijos kultūra Spektor ir Fox (2002), darbuotojo charakteristikos Kashif, Khan ir Rafi (2011) ir pasitikėjimas vadovu Singh ir Singh. (2014).

Galiausiai atliktos mokslinės literatūros analizė leidžia daryti prielaidas, kad organizacinį pilietiškumą lemia daug skirtingų veiksnių, kurie susiję su organizacijos ir asmeninėmis charakteristikomis. Apibendrinant, nagrinėtus tyrimus, galima išskirti pagrindinius veiksnius darančius įtaką organizaciniam pilietiškumui: *pasitenkinimas darbu, darbuotojų įsitraukimas, vadovo pagalba ir pasitikėjimas, motyvacija, organizacijos kultūra ir teisingumas*.

Organizacinio pilietiškumo nauda organizacijai ir darbuotojams

Per daugiau nei trisdešimt metų trunkančius tyrimus išryškėjo organizacinio pilietiškumo pobūdis ir tai ko galima tikėtis iš pilietiško elgesio organizacijai bei darbuotojams Modassir ir Singh (2008). Nagrinėtoje mokslinėje literatūroje išsiskiriamos dvi nuomonės, vieni teigia, kad organizacinis pilietiškumas daro tik teigiamą poveikį. Tuo metu kiti tyrinėjo ir tamsiąją pusę, jie teigė, kad komandinis veikimas gali turėti ir neigiamų pasekmių organizacijai (Bolino, Turnley, Gilstrap ir Suazo, 2010). Skirtingų kultūrų organizacijoms vis tik gali būti naudinga naudoti skirtingus valdymo stilius, kurie padės didinti organizacinį pilietiškumą. Kadangi organizacijos yra svarbūs mūsų visuomenės elementai, kurie vaidina didelį vaidmenį tiek asmens gyvenime tiek šalies ekonomikoje, būtina tyrinėti naudos galimybes. Įmonėse žmogiškieji ištekliai yra strategiškai svarbiausias turtas, kurį reikia gebėti gerai valdyti.

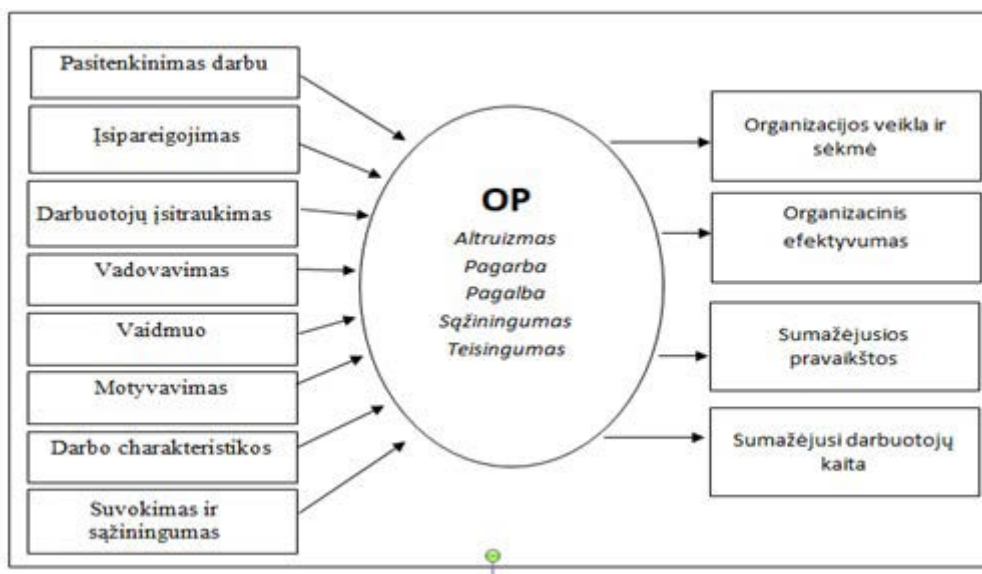
Remiantis 2 paveiksle pateiktais duomenimis, pastebima, kad siekiant didinti pilietišką darbuotojų elgesį reikia atkreipti dėmesį, kokia yra organizacinė aplinka ir kokios pozicijos laikosi pats darbuotojas. Norint sukurti naudą tiek darbuotojui tiek organizacijai, pirmiausiai reikalingos tam tikros taisyklės. Užtikrinant galimybes kurti organizaciniam pilietiškumui, įmonėje turi būti įgyvendintos motyvacinės ir ugdymo programos, tinkamos sprendimų priėmimo tvarkos, vyrauti teigiama vidinė kultūra. Esant šioms charakteristikoms, organizacijos nariai turi būti patenkinti darbu ir įsitraukę, jaustų prisirišimą prie esamos įmonės. Vėliau atsiskleidžia vidinės darbuotojo savybės ir ta yra pagrindinės mokslinėje literatūroje pasireiškiančios organizacinio pilietiškumo dimensijos kaip pagalba, pagarba, lojalumas, altruizmas ir sąžiningumas. Šios OP pasireiškimo formos



2 pav. Darbuotojo elgesį lemiantys veiksniai skatinantys organizacinį pilietiškumą

yra prilyginamos darbuotojo asmeninėms savybėms. Vyraujant tokiems veiksniams bus didinamas darbuotojo pilietiškas elgesys, kuriam esant gaunama abipusė nauda tiek jam tiek organizacijai.

Galima daryti prielaidą, kad organizacinis pilietiškumas darys teigiamą poveikį darbuotojui jei jis dirbs organizacijoje, kurioje skatinamas pilietiškas elgesys (Chun et al., 2011). Apibendrinus mokslinę literatūrą galima išskirti pagrindinės organizacinio pilietiškumo pasekmes darbuotojui: *asmeninis įsitraukimas, efektyvesnis darbas, lojalumas organizacijai, geresnė vidinė kultūra, karjeros galimybės, tarpusavio supratimas ir didesnė motyvacija*.



3 pav. Organizacinį pilietiškumą lemiantys veiksniai ir jo nauda organizacijai

Organizacinio pilietiškumo tyrimas AB „Swedbank“ įmonėje

Siekiant atlikti kokybišką organizacinio pilietiškumo tyrimą AB „Swedbank“ įmonėje, jis buvo suskirstytas į keturis etapus. **Pirmame etape** įvardijami organizacinio pilietiškumo didinimo nustatymui naudojami pasirinkti veiksniai ir dimensijos. **Antrame etape** prieš atliekant tyrimą išanalizuota situacijos analizė, kurioje aprašomi gauti duomenų rezultatai: kaip kiekvienas veiksnys pasiskirstė pagal apklaustų darbuotojų atsakymus. Išanalizavus gautus anketinės apklausos duomenys, pradėtas tyrimas. **Trečiame etape** analizuojami AB „Swedbank“ įmonės darbuotojų apklausos rezultatai ir vadovų interviu. Pateikiamas gautų rezultatų apibendrinimas ir pateikiamos pradinės išvados. **Ketvirtame etape** naudojanti SPSS statistinę duomenų programą, atliekami klausimyno suderinamumo testais, pateikiamos koreliacijos, dispersijos ir kt. Siekiant nustatyti nepriklausomų kintamųjų ryšį atliekama regresinė analizė ir sudaromi modeliai.

Tyrimo imtis. Atliekant organizacinio pilietiškumo tyrimą pasirinktas AB „Swedbank“ įmonės pavyzdys. Dėl duomenų patikimumo į tyrimą įtrauktas tik Lietuvos atvejis, apklausiami tik Lietuvos įmonėje dirbantys asmenys. Tyrime buvo pasirinkta anketinė apklausa, kurioje dalyvavo 183 respondentai. Anketinės apklausos imtis buvo apskaičiuojama pagal „Sample size calculator“ programą, kurioje galima paklauda 7 proc. o imties patikimumas - 99 proc. Norint apsiskaičiuoti apklausos imtį taikoma Paniotto formulė.

Apdorojimo metodai. Siekiant atlikti organizacinio pilietiškumo tyrimą pirmame tyrimo etape, atliekama situacijos analizė, pasitelkiant aprašomosios statistikos metodą. Šis metodas leis daryti prielaidas apie respondentų atsakymus ir pasiskirstymą pagal tam tikrus veiksnus bei daryti pirmines išvadas apie turimus rezultatus. Vėliau naudojama regresinė analizė, norint atlikti empirinį organizacinio pilietiškumo AB „Swedbank“ tyrimą. Tai metodas, kuris leidžia ištirti kiekybinių veiksnių sąveikas, priklausomybes bei ryšį (tiesioginį arba netiesioginį). Regresinė analizė padės įgyvendinti šio tyrimo tikslą ir nustatyti, kurie veiksniai ir dimensijos lemia organizacinio pilietiškumą AB „Swedbank“ įmonėje.

Rezultatai. Atliekant anketinės apklausos tyrimą buvo sudarytas klausimynas susidedantis iš 25 klausimų. Klausimai buvo suformuluoti pagal nagrinėtas dimensijas ir veiksnus. Pasitelkiami uždari klausimai ir teiginių matricos. Atlikus anketinę apklausą, seka duomenų apdorojimas su SPSS programa. Tačiau prieš atliekant daugialypės regresinės analizės modelį, buvo nustatomas klausimyno ir atskirų klausimų suderinamumas. Viso klausimyno bendras Cronbacho alfa koeficientas yra 0,917 - reikšmė tinkama. Kiekvienam klausimui parengti 4 ar 3 teiginiai, atliekant atskirų teiginių suderinamumą, matoma, kad didžiausia reikšmę įgijo vadovo vaidmenį apjungiantys teiginiai = 0,915, o mažiausia reikšmę tinkamos darbo sąlygos = 0,808. Tačiau visos analizuojamos skalės buvo suderinamos ir vėliau apjungiamos.

Anketinė darbuotojų apklausa atskleidė, kad iki 40 metų moterys yra daugiau pilietiškos nei vyrai iki 40 metų visose amžiaus grupėse. Šiek tiek kitokia tendencija matoma virš 40 metų grupėje, kurioje vyrai yra labiau pilietiškai nei vyresnės moteris. Didžiausias pilietiško elgesio skirtumas tarp lyčių pasireiškia penktoje amžiaus grupėje (nuo 36 iki 40 metų), kai moterys yra ženkliai labiau linkusios į pilietišką elgesį nei vyrai. Svarbu pastabėti, kad iki 21 metų pagal respondentų atsakymus nėra vyriškos lyties atstovų. Taigi šios amžiaus grupės rezultatai nevertinami.

Apibendrinant, atlikto pusiau struktūrizuoto interviu rezultatus, galima daryti išvadas, kad vyrauja pasikartojimų dažnumas tarp respondentų. Tai reiškia, kad organizacijoje vyrauja bendrumo aspektas ir darbuotojai supranta tiek organizacijos indelį tiek savo į organizacinį pilietiškumą. Gauti rezultatai parodė, kad vadovų lygmeniu vyrauja lojalumo dimensija taip pat vadovai yra linkę į pilietišką elgesį. Kalbant apie organizacinio pilietiškumo didinimą, organizacijoje galimai turi įtakos, motyvacinės sistemos ir sukurtos atitinkamos pagalbos ir paramos linijos. Taip pat nustatyta, kad pačiai organizacijai svarbus organizacinis pilietiškumas tiek asmeniniu tiek įmonės lygiu. Galiausiai galima teigti, kad AB „Swedbank“ skiria išteklių organizaciniam pilietiškumui, nes suprantama jo svarą tiek įmonės efektyvumui tiek vyraujančiai kultūrai bei visuomenei. Tačiau, trūksta tikslingų priemonių, kurios vystytų jo lygį organizacijos viduje.

Daugialypė regresinė analizė

Nustatyti priklausomybes ir galimą įtaką organizaciniam pilietiškumui buvo sudaryti du modeliai primas susideda iš dimensijų, antrasis iš veiksnių, kurie išskirti pagal mokslinę literatūrą. Modelių patikimumą rodo determinacijos koeficientas (R-square), kurio reikšmė turi būti $R > 0,25$. Kadangi iš 9 lentelėje pateikiamų duomenų matoma, jog R(1 modelio) reikšmė = 0,662, o R(2 modelio) = 0,787. Galima daryti išvadą, kad modeliai yra patikimi.

Modelių koeficientų lentelėje pateikiami standartizuoti koeficientai, pirmiausiai reikia žiūrėti į koeficientą arba beta. Norint sužinoti ar į modelį įtraukti veiksniai ir dimensijos yra statistiškai reikšmingi bei daro tiesioginį poveikį reikia atsižvelgti į p-value reikšmę. Ji parodo ar kintamieji yra reikšmingi. Pirmojo modelio atveju didžiausia beta koeficientas yra pagarbos kintamojo- 0,353, tai reiškia, kad šis kintamasis paaiškina daugiausiai organizacinio pilietiškumo dispersijos nei kiti kintamieji. Šiek tiek mažiau yra pagalbos 0,211 ir lojalumo 0,171. Pats mažiausias koeficientas yra sąžiningumo dimensijos, taigi jis paaiškina visiškai nedaug. Iš gautų modelio rezultatu galima daryti išvadas, kad organizaciniam pilietiškumui AB „Swedbank“ didinimui turi visos į modelį įtrauktos dimensijos: pagarba, pagalba, sąžiningumas ir lojalumas.. Remiantis 4 lentelės p-value reikšmėmis, matoma, kad įtrauktų į modelį kintamųjų reikšmės skiriasi. Tačiau kintamųjų motyvacijos, amžiaus, pasitenkinimo, vadovo vaidmens, įsitraukimo ir asmeninės motyvacijos p-value reikšmės yra mažesnės už 0,05, todėl galima daryti išvadą, kad 4 lentelėje pateikti kintamieji yra statistiškai reikšmingi tyrime..

Galutinai analizuojant gautus modelius, nustatomas kintamųjų multikolinerumas su VIF testu. 4 lentelėje visos VIF reikšmės mažesnės už 4, taigi nepriklausomi kintamieji nėra multikolinearūs.

3 lentelė

Organizacinio pilietiškumo tyrimo duomenys įtraukiant tik dimensijas

Dimensija	Koeficientas (Beta)	p- value	Koreguotas R2	p-value (F)	VIF
1 MODELIS					
Pagalba	0,211	0,004	0,425	0,000a	3,073
Pagarba	0,353	0,033			3,559
Sąžiningumas	0,095	0,001			2,982
Lojalumas	0,171	0,034			1,061
2 MODELIS					
Motyvacija	0,121	0,021	0,619	0,000a	1,207
Amžius	0,081	0,075			2,463
Pasitenkinimas	0,226	0,002			2,376
Vadovo vertinimas	0,051	0,081			2,343
Įsitraukimas	0,293	0,000			1,932
Asmeninė motyvacija	0,326	0,000			2,008

Organizacinio pilietiškumo vystymas AB „Swedbank“ įmonėje

Organizacinio pilietiškumo tyrimas AB „Swedbank“ pavyzdžiu leidžia išskirti kelias esmines problemas bei tobulintas sritis, su kuriomis dažniausiai susiduriama įmonėse, vystant organizacinį pilietiškumą. Kiekvienai problemai pateikiamos sprendimo priemonės ir veiksmai.

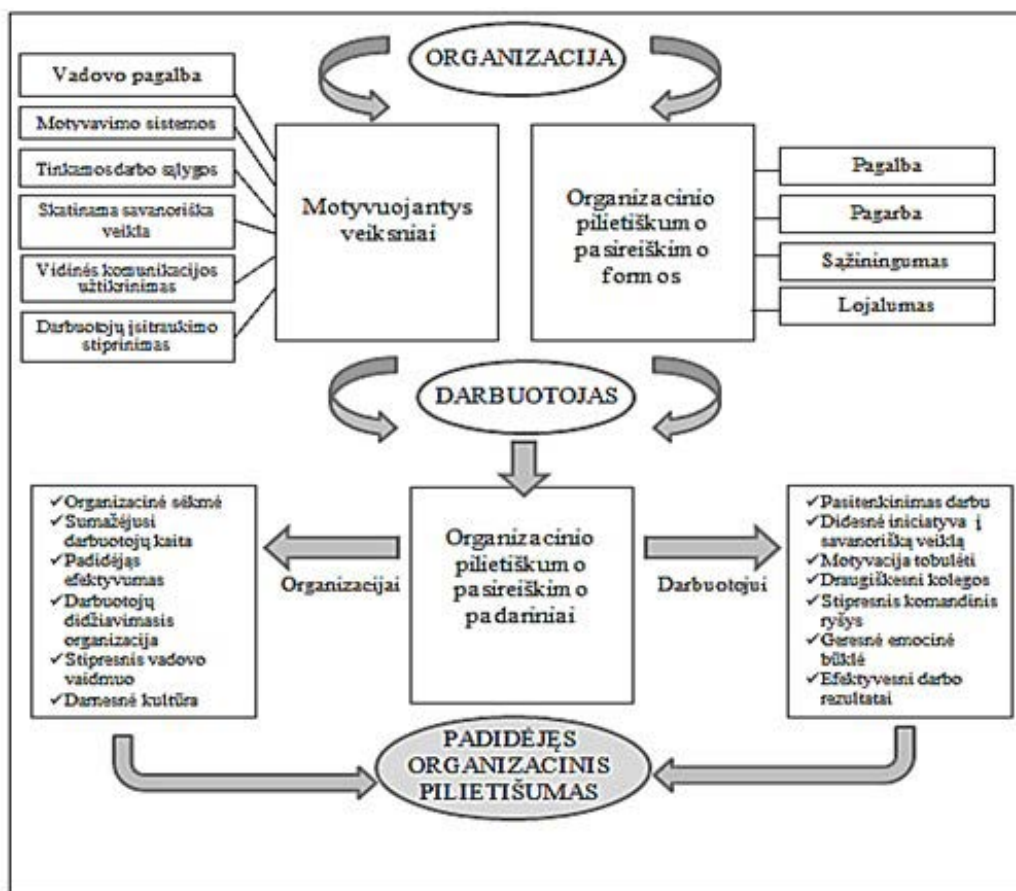
4 lentelė

Organizacinio pilietiškumo didinimo AB „Swedbank“ įmonėje sprendimo variantai

Probleminė sritis	Priemonė	Veiksmai
Informacijos stoka	Informacijos sklaidos didinimas	Užtikrinti informacijos sklaidą organizacijos viduje, papildomos teorinės paskaitos, atliekami vertinimo tyrimai.
Nepakankamas vadovų vaidmuo	Vadovų vaidmuo, didinant pilietiškumą	Atrankų indentifikavimo procesas, vadovų darbo tobulinimo procesas.
Mažai darbuotojų iniciatyva į savanoriškas veiklas	Skatinimo priemonės savanoriškai veiklai	Užtikrinti reikiamą darbuotojų skaičių pagal darbo krūvius, parengti skatinimo sistemą, žodinę padėką.
Darbuotojams trūksta asmeninio įsitraukimo į mokymo sistemą	Darbuotojų įsitraukimo stiprinimas	Skirti apmokamų valandų mokymuisi, parengti tinkamą mokymosi platformą.
Per mažas pagarbos ir pagalbos lygis	Komandinių mokymų/ seminarų rengimas	Organizuoti vidinius ir išorinius mokymus
Darbuotojų kaita organizacijoje	Darbuotojų išlaikymo proceso papildymas	Tinkamai peržiūrėti darbuotojų darbo užmokestį, moralinės motyvavimo priemonės

Viską apibendrinus galima teigti, kad kiekviena organizacija norėdama sukurti tinkamą organizacinio pilietiškumo lygį pirmiausiai turi tinkamai vykdyti komunikaciją įmonės viduje. Svarbu, kad organizacija teiktų papildomą dėmesį ir kaštus skatinant darbuotojus įsitraukti į patobulintas mokymo sistemas, papildomas savanoriškas veiklas, individualų pilietiškumą. Taip pat, skirti papildomų seminarų siekiant išugdyti pagarbos ir pagalbos dimensijas. Akcentuoti vadovų vaidmenį, skatinanti pilietiškumo procesus darbe. Labai svarbu, kad organizacija įgyvendintų visų probleminių sričių procesus, kadangi organizaciniam pilietiškumo vystymui, svarbi visa minėta problemų visuma. Tai reiškia, kad AB „Swedbank“ gali turėti tinkamas galimybes padidinti

darbuotojų įsitraukimą į pilietišką elgesį pirmiausiai atkreipiant dėmesį į sritis, kuriose organizacija yra šiek tiek silpnesnė.



4 pav. Organizacinio pilietiško didinimo procesas

4 paveiksle pateikiamas galimas organizacinio pilietiško didinimo procesas, atsižvelgiant į išvardintą problemines sritis. Šis grafinis veiksmų ryšys pavaizduotas remiantis atlikta literatūros analize ir pakoreguotas pagal atliktą tyrimą AB „Swedbank“ pavyzdžiu. Tačiau tai yra bendrintas vaizdas, kuris parodo pačius pagrindinius įmonės elementus ir galimą jų valdymą. Šis procesas gali būti individualiai koreguojamas pagal išskirtinius įmonės veiksmus.

Išvados

Organizacinis pilietiškas apibūdinamas, kaip savanoriškas elgesys, kuris nėra apmokamas ir viršija darbo pareigybės, bei apima tokius veiksmus kaip: pagalbą kitiems, papildomų įsipareigojimų prisiėmimą, organizacijos gynimą ir domėjimąsi svarbiais organizacijos klausimais. Toks elgesys daro įtaką įmonės efektyvumui bei organizacinei kultūrai. Organizacinis pilietiškas įmonėje yra formuojamas dimensijų ir išorinių organizacijos veiksmų. Pirmasis žingsnis vystant pilietišką darbuotojų elgesį užtikrinti tinkamas darbo sąlygas, motyvavimo priemones, turėti stiprius vadovus, skatinti asmeninę darbuotojų įsitraukimą. Antrasis žingsnis tinkamai pasirinkti darbuotojus pagal vertybių skalę, stebėti ir analizuoti darbuotojų tarpusavio santykius, komandumą ir emocinę savijautą.

Atliktas tyrimas AB „Swedbank“ įmonėje parodė, kad pilietiškas įtakos daro asmeninės savybės kaip sąžiningumas, pagarba, pagalba ir lojalumas. Organizacinio pilietiško didėjimą lemiantys veiksniai yra vadovo vaidmuo, motyvacijos skatinimas, pasitenkinimas darbu, darbuotojo amžius ir įsitraukimas.

AB „Swedbank“ įmonėje yra skiriama dėmesio organizaciniam pilietiškas, tačiau per mažą informacijos sklaidą įmonės viduje. Darbuotojų nuomone, per mažas pilietiško pavyzdys sukuriamas iš vadovų, darbuo-

tojai ne pakankamai pagarbus ir paslaugus kolegoms. Galiausiai nustatyta, kad trūksta skatinimo priemonių darbuotojams mokymo ir savanoriškų veiklų įgyvendinimui, kurios orientuotos į pilietiškumą.

Literatūra

1. Vasiljevas, A., Pučėkaitė, R. (2005). Socialinės įmonių atsakomybės ir efektyvaus žmoniškųjų išteklių valdymo įgyvendinimas dalykinės etikos priemonėmis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 36, 193–208.
2. Smith, C. N., Organ, S. W. ir Near, J. P. (1993). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology* 68 (4), 653–663.
3. Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B. ir Suazo, M. M. (2010). Citizenship underpressure: What's a "good soldier" to do? *Journal of Organizational Behavior*, 31, 835–855.
4. Ahmed, Z. ir Khan, H. (2019). Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Organizational Identification. *ePakistan Journal of Commerce and Social Sciences* 13(4), 892–914.
5. Pingping, C. ir Huang, Y. J. (2019). A Study of Association Among Distributed Leadership, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior of Private Colleges in China. *International Journal of Organizational Innovation*.
6. Jnaneswar, K. (2020). Impact of Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavior: Evidence from Indian Retail Industry. *The Indian Journal of Industrial Relations* 55 (3), 460–475.
7. Sison, A. J. (2009). From CSR to Corporate Citizenship: Anglo-American and Continental European Perspective. *Journal of Business Ethics*, 1, 235–246.
8. Bagdžiūnienė, D., Lazauskaitė-Zabielskė, J. ir Urbanavičiūtė, I. (2019). Pilietiško elgesio organizacijoje patikslinto klausimyno psichometriniai rodikliai. *Psichologija* 60, 27–45. doi: /10.15388/Psichol.2019.7
9. Chun, J. S., Shin, Y., Choi, J. N. ir Kim, M. S. (2013). How Does Corporate Ethics Contribute to Firm Financial Performance? The Mediating Role of Collective Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, 39, 853–877. Doi: 10.1177/0149206311419662.
10. Wang, L., Hinrichs K. T., Prieto, L. ir Howell, J. P. (2010). Five dimensions of organizational citizenship behavior: Comparing antecedents and levels of engagement in China and the US. *Asia Pac J Manag*, 30, 115–147. doi 10.1007/s10490-010-9237-
11. Comeau, D. J., Griffith, R. L. (2005). Structural interdependence, personality, and organizational citizenship behaviour: An examination of person-environment interaction. *Personnel Review*, 3, 310–330.

Straipsnį recenzavo: doc. dr. Sonata Staniulienė (VDU)

Ieva NARUŠEVIČIŪTĖ

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP INCREASE IN THE VASE OF AB "SWEDBANK"

Summary

Organizational citizenship defined as voluntary, unpaid demeanour, that exceeds responsibilities of a job includes actions like helping others, taking on additional obligations, protection of the organization and taking an interest in important questions of the organization. Research has proven that such behaviour affects the company's efficiency and or organizational culture. This article presents a study on organizational citizenship enlargement in AB Swedbank. The main objective is to provide suggestions on how to increase organizational citizenship according to AB Swedbank. Six correctable organizational citizenship situations have been determined after interviewing 185 employees and tree managers of AB Swedbank. The study has found that civic behaviour of employees is influenced by dimensions of respect, assistance, honesty and loyalty. The manager's role, motivation, job satisfaction and engagement have a direct impact in increasing organizational citizenship. Taking the results of the study into account, the process of solving each problem that consists of specific actions, is provided.