

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Ernesta Kušeliauskytė

ORGANIZACIJOS PILIETIŠKUMO ĮTAKA DARBDAVIO PATRAUKLUMUI

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė Prof. dr. Ilona Bučiūnienė

KAUNAS, 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

ORGANIZACIJOS PILIETIŠKUMO ĮTAKA DARBDAVIO PATRAUKLUMUI

Žmonių išteklių vadyba (M7236M21)

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

VMŽIV-4, Ernesta Kušeliauskytė
2016-05-11

Vadovas

Prof. dr. Ilona Bučiūnienė
2016-05-11

Recenzentas

Prof dr. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė
2016-05-11

KAUNAS, 2016

Kušeliauskytė, Ernesta. Impact of Organizational Citizenship on Employer Attractiveness. Master's Final Thesis in Human Resource Management / supervisor prof. dr. Ilona Bučiūnienė. Department of Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: Management and Administration.

Key words: Organizational citizenship, Employer attractiveness, Organizational citizenship behavior. Kaunas, 2016. 88 p.

SUMMARY

In recent years term organizational citizenship is becoming more and more popular, but neither practitioners, nor academics can come across a certain definition of this notion. There were many attempts to come to a common description, but till these days it is unclear where organizational citizenship starts and where it ends and how it could differ from another popular concept, called corporate social responsibility.

Some authors believe that organizational citizenship is nothing more than philanthropy, while others state that organizational citizenship possess social actions towards employees and outside parties of the company, which brings attractiveness to the organization as being socially engaged.

Since all the companies want to be attractive in order to attract the best candidates and retain current employees, the essence of organizational citizenship is becoming more and more important. It is known that before choosing a place to work, candidates are evaluating how much companies are committed to social actions and what practices they have. By becoming socially engaged companies they turn into attractive employers where new people want to come and current ones do not will to leave.

Following this statement, there is a need to know how companies can become attractive employers and how organizational citizenship can help that to happen.

Object – the object of the research is the impact of organizational citizenship on employer attractiveness.

Purpose – the purpose of this thesis is to clarify the concept of organizational citizenship and determine its impact on employer attractiveness.

To fulfill the purpose of this work following tasks are raised:

- 1) To analyze the essence of organizational citizenship and its manifestation in organization;
- 2) To disclose the essence of employer attractiveness;
- 3) To determine the impact of organizational citizenship on employer attractiveness on theoretical basis;

- 4) To make empirical assessment about the impact of organizational citizenship on employer attractiveness and provide suggestions for improving organizational citizenship and increasing employer attractiveness.

Findings – results show that the higher position employee is holding the more attractive employer is perceived. According to age, employer is the least attractive to employees up to 25 years old.

Regarding organizational citizenship, employees evaluated legal organizational citizenship dimension as being fulfilled the most in organization. This means, that companies are following law and regulations. Regardless of this, it was found that employees are not satisfied enough with philanthropic actions of organizations.

According to tenure, the least time spent in organization employees are the most positive about organizational citizenship. This could be associated with the created image of the organization prior and the beginning of employment.

The strongest demonstrated organizational citizenship behavior arises from in-role motivators of employees, while behavior oriented to individual and organization is not that significant.

It was discovered that there is a relationship between all organizational citizenship dimensions and employer attractiveness. The strongest relationship was found between perceived economic organizational citizenship and employer attractiveness.

TURINYS

ĮVADAS.....	10
1. ORGANIZACIJOS PILIETIŠKUMO ĮTAKOS DARBDAVIO PATRAUKLUMUI PROBLEMOS ANALIZĖ.....	12
1.1. Organizacijos pilietiškumo sąvoka ir ryšys su įmonių socialine atsakomybe	12
1.2. Organizacijos pilietiškumo svarba darbdavio patrauklumui	17
2. ORGANIZACIJOS PILIETIŠKUMO IR DARBDAVIO PATRAUKLUMO TEORINIAI SPRENDIMAI	19
2.1. Organizacijos pilietiškumas ir jo pasireiškimo organizacijoje būdai.....	19
2.2. Organizacijos pilietiškumo varomosios jėgos.....	23
2.3. Darbdavio patrauklumo esmė.....	24
2.4. Organizacijos pilietiškumo veiklos	29
2.5. Pilietiškas elgesys organizacijoje	35
3. ORGANIZACIJOS PILIETIŠKUMO ĮTAKOS DARBDAVIO PATRAUKLUMUI TYRIMO METODOLOGIJA.....	39
3. ORGANIZACIJOS PILIETIŠKUMO ĮTAKOS DARBDAVIO PATRAUKLUMUI TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	43
3.1. Tyrimo imtis ir demografinės charakteristikos	43
3.2. Darbdavio patrauklumo rezultatai	44
3.3. Organizacijos pilietiškumo rezultatai.....	46
3.4. Pilietiško elgesio organizacijoje rezultatai	50
3.5. Aprašomoji tyrimo rezultatų statistika	53
3.6. Koreliaciniai kintamųjų ryšiai	62
3.7. Tyrimo apibendrinimas	68
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	70
LITERATŪRA.....	72
PRIEDAI.....	78

Paveikslų sąrašas

1 pav. Organizacijos pilietiškumo suvokimo koncepcinis modelis (Lin ir kt., 2012).....	20
2 pav. Organizacijos pilietiškumo reikšmių pasikartojimas (sudaryta autorės).....	22
3 pav. Organizacijos pilietiškumo varomosios jėgos (sudaryta autorės pagal Mirvis, Googins, 2005)	23
4 pav. Darbdavio patrauklumo dimensijos (Berthon ir kt., 2005).....	26
5 pav. Darbdavio patrauklumo varomosios jėgos (Universum, 2014).....	27
6 pav. Patrauklaus darbdavio ir pilietiško elgesio organizacijoje modelis (Maxwell, Knoxx, 2009).....	27
7 pav. Darbdavio patrauklumo formavimosi procesas (Sharma, 2014)	28
8 pav. Organizacijos pilietiškumo iniciatyvos (sudaryta autorės).....	30
9 pav. Organizacijos pilietiškumo trikampis (Marsden, Andriof, 2007)	32
10 pav. Darbuotojų įsitraukimo į organizacijos pilietiškumo iniciatyvas modelis (sudaryta autorės)	34
11 pav. Organizacijos pilietiškumo įtakos darbdavio patrauklumui modelis (sudaryta autorės).....	34
12 pav. Organizacijos pilietiškumo, darbdavio patrauklumo ir pilietiško elgesio organizacijoje sąveikos teorinis modelis (sudaryta autorės)	38
13 pav. Organizacijos pilietiškumo, darbdavio patrauklumo ir pilietiško elgesio organizacijoje sąveikos tyrimo modelis (sudaryta autorės).....	42
14 pav. Darbdavio patrauklumas pagal užimamą poziciją organizacijoje (sudaryta autorės)	44
15 pav. Darbdavio patrauklumas pagal skyrių, kuriame dirbama (sudaryta autorės)	45
16 pav. Darbdavio patrauklumas pagal amžių (sudaryta autorės)	45
17 pav. Darbdavio patrauklumas pagal išdirbtą laiką organizacijoje (sudaryta autorės).....	46
18 pav. Suvoktos organizacijos pilietiškumo grupės pagal užimamą poziciją organizacijoje (sudaryta autorės).....	47
19 pav. Suvoktos organizacijos pilietiškumo grupės pagal skyrių, kuriame dirbama (sudaryta autorės)....	48
20 pav. Suvoktos organizacijos pilietiškumo grupės pagal amžių (sudaryta autorės)	48
21 pav. Suvoktos organizacijos pilietiškumo grupės pagal išdirbtą laiką organizacijoje (sudaryta autorės)	49
26 pav. Suvokto organizacijos pilietiškumo grupių palyginimas (sudaryta autorės).....	50
22 pav. Pilietiškas elgesys organizacijoje pagal užimamą poziciją (sudaryta autorės)	50
23 pav. Pilietiškas elgesys organizacijoje pagal skyrių, kuriame dirbama (sudaryta autorės).....	51
24 pav. Pilietiškas elgesys organizacijoje pagal amžių (sudaryta autorės)	52
25 pav. Pilietiškas elgesys organizacijoje pagal išdirbtą laiką (sudaryta autorės)	52
27 pav. Pilietiško elgesio organizacijoje palyginimas (sudaryta autorės).....	53

28 pav. Ekonominio pilietiškumo ir darbdavio patrauklumo ryšys (sudaryta autorės)	66
29 pav. Teisinio pilietiškumo ir darbdavio patrauklumo ryšys (sudaryta autorės)	67
30 pav. Etiško pilietiškumo ir darbdavio patrauklumo ryšys (sudaryta autorės)	67
31 pav. Filantropinio pilietiškumo ir darbdavio patrauklumo ryšys (sudaryta autorės)	68
32 pav. Organizacijos pilietiškumo ir darbdavio patrauklumo koreliacijos ryšiai (sudaryta autorės)	69

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Organizacijų įsipareigojimai įgyvendinti organizacijos pilietiškumą	15
2 lentelė. Organizacijų pilietiškumo sampratos (sudaryta autorės).....	21
3 lentelė. Darbdavio patrauklumo sampratos (sudaryta autorės)	29
4 lentelė. Pilietiško elgesio organizacijoje pavyzdžiai (Lee, Allen, 2002)	37
5 lentelė. Respondentų demografinės imties charakteristikos (n= 67) (sudaryta autorės).....	43
6 lentelė. Darbdavio patrauklumo aritmetinis vidurkis (M) ir standartinis nuokrypis (SD) (n= 67) (sudaryta autorės)	54
7 lentelė. Suvokto ekonominio pilietiškumo aritmetinis vidurkis (M) ir standartinis nuokrypis (SD) (n= 67) (sudaryta autorės).....	54
8 lentelė. Suvokto teisinio pilietiškumo aritmetinis vidurkis (M) ir standartinis nuokrypis (SD) (n= 67) (sudaryta autorės)	55
9 lentelė. Suvokto etiško pilietiškumo aritmetinis vidurkis (M) ir standartinis nuokrypis (SD) (n= 67) (sudaryta autorės)	55
10 lentelė. Suvokto filantropinio pilietiškumo aritmetinis vidurkis (M) ir standartinis nuokrypis (SD) (n= 67) (sudaryta autorės).....	56
11 lentelė. Pozicijos sąlygojamas elgesys: aritmetinis vidurkis (M) ir standartinis nuokrypis (SD) (n= 67) (sudaryta autorės)	56
12 lentelė. Pilietišką elgesys organizacijoje orientuotas į individą: aritmetinis vidurkis (M) ir standartinis nuokrypis (SD) (n= 67) (sudaryta autorės)	57
13 lentelė. Pilietišką elgesys organizacijoje orientuotas į organizaciją: aritmetinis vidurkis (M) ir standartinis nuokrypis (SD) (n= 67) (sudaryta autorės).....	57
14 lentelė. Darbdavio patrauklumo ir amžiaus kintamųjų ryšys (n=67) (sudaryta autorės)	57
15 lentelė. Suvokto ekonominio pilietiškumo ir amžiaus kintamųjų ryšys (n=67) (sudaryta autorės).....	58
16 lentelė. Suvokto teisinio pilietiškumo ir amžiaus kintamųjų ryšys (n=67) (sudaryta autorės)	58
17 lentelė. Suvokto etiško pilietiškumo ir amžiaus kintamųjų ryšys (n=67) (sudaryta autorės)	59
18 lentelė. Suvokto filantropinio pilietiškumo ir amžiaus kintamųjų ryšys (n=67) (sudaryta autorės)	59
19 lentelė. Pozicijos sąlygojamo elgesio ir amžiaus kintamųjų ryšys (n=67) (sudaryta autorės).....	60
20 lentelė. Pilietiško elgesio organizacijoje orientuoto į individą ir amžiaus kintamųjų ryšys (n=67) (sudaryta autorės)	60
21 lentelė. Pilietiško elgesio organizacijoje orientuoto į organizaciją ir amžiaus kintamųjų ryšys (n=67) (sudaryta autorės)	61

22 lentelė. Suvokto filantropinio pilietiškumo ir darbo stažo kintamųjų ryšys (n=67) (sudaryta autorės)..	61
23 lentelė. Suvokto filantropinio pilietiškumo ir skyriaus, kuriame dirbama, kintamųjų ryšys (n=67) (sudaryta autorės)	62
24 lentelė. Tyrimo kintamųjų koreliaciniai ryšiai (r), kai $p < 0,05$ (n=67) (sudaryta autorės)	64

IVADAS

Pastaruoju metu vis dažniau galima išgirsti sąvoką organizacijos pilietiškumas (angl. *corporate citizenship*) ir bandymų ją apibrėžti yra įvairių, tačiau taip ir nėra aišku, ką ši sąvoka apima ir kur yra jos ribos. Mokslininkai tai vadina prieš paradigmine stadija, kuomet nėra pasiekto bendro sutarimo dėl termino reikšmės.

Pirmiausiai organizacijos pilietiškumo terminas atsirado vadybos praktikoje, kilo iš Jungtinių Amerikos Valstijų verslo praktikos 1980 metais (Altman, Vidaver-Cohen, 2000). Sąvoka „pilietybė“ arba „pilietiškumas“ reiškia „narystę ribotoje politinėje (dažnai nacionalinėje) bendruomenėje“ (Hettne, 2000).

Bostono koledžo organizacijos pilietiškumo centras organizacijos pilietiškumą apibrėžia kaip visus organizacijos veiksmus (komercinius ir filantropinius) ir kaip šie veiksmai minimizuoja žalą, maksimizuoja naudą ir daro organizaciją atskaitingą suinteresuotosioms šalims ir remia atsakingus verslo rezultatus. H. C. de Bettignies (1992) teigia, kad ši sąvoka apima etiškumą, filantropiją, suinteresuotųjų šalių valdymą ir socialines bei aplinkosaugines atsakomybes į bendrą koncepciją, kuris nukreipia organizacijos veiksmus.

Tyrimai rodo, kad įmonės, kurios užsiima socialine veikla ir ypač filantropija, yra vertinamos kaip žymiai patrauklesni darbdaviai, lyginant su žemo socialinės veiklos lygio įmonėmis (Bauer, Aiman-Smith, 1996; Turban, Greening, 1997). Pasak D. B. Turbano ir D. W. Greeningo (1996), ankstesni tyrimai apie organizacijų pilietiškumo naudą mažai aiškino, kaip organizacijos pilietiškumas gali padidinti įmonės patrauklumą. Kandidatai, renkantis įmonę, įvertina, kiek organizacija yra įsitraukusi į socialiai atsakingus veiksmus.

Kadangi visos įmonės nori pačių geriausių ir labiausiai jų poreikius tenkinančių kandidatų, joms reikia išsiskirti kitų įmonių tarpe ir pritraukti tinkamus darbuotojus. Dėl šios priežasties tampa aktualus darbdavio patrauklumas (angl. *employer attractiveness*). Darbdavio patrauklumas yra apibūdinamas kaip organizacijos pastangų suma komunikuoti esamiems ir potencialiems darbuotojams, kad tai yra trokštama vieta dirbti (Lloyd, 2002).

Organizacijoms yra svarbu ne tik pritraukti, bet ir išlaikyti esamus darbuotojus. Ši problema tampa itin aktuali skirtingų kartų kontekste. Keičiantis kartoms darbo rinkoje, keičiasi ir darbuotojus motyvuojantys veiksniai, darbuotojų poreikiai, elgesys.

Pasirinkta organizacijos pilietiškumo įtakos darbdavio patrauklumui analizės perspektyva yra ganėtinai nauja pasauliniu ir ypač Lietuvos mastu. Mokslininkai yra atlikę nemažai tyrimų apskritai darbdavio patrauklumo tematika ir atskirai socialinės atsakomybės tematika. Tačiau tyrimų, kurie tiesiogiai siektų išsiaiškinti organizacijos pilietiškumo įtaką darbdavio patrauklumui, nėra atlikta. Taipogi

nėra pakankamai tyrimų, kurie koncentruotųsi ties organizacijos pilietiškumu ir dažnai organizacijos pilietiškumas nėra aiškiai atskiriamas nuo kitų įmonių socialinės atsakomybės šakų. Organizacijos pilietiškumas yra dalis įmonių socialinės atsakomybės.

Šiame darbe bus siekiama atskleisti ne tik organizacijos pilietiškumo įtaką darbdavio patrauklumui, bet ir pilietiško elgesio organizacijoje pasireiškimą. Pilietiškas elgesys organizacijoje (angl. *organizational citizenship behavior*) yra individualus elgesys, kuris yra savanoriškas, neatlygintinas ir skatinantis efektyvų organizacijos funkcionavimą (Organ, 1988).

Kadangi trūksta tyrimų apie tai, kaip organizacijos pilietiškumas veikia darbdavio patrauklumą ir kaip organizacijos pilietiškumas sąlygoja pačių darbuotojų išitraukimą į iniciatyvas, jų pilietišumą organizacijos atžvilgiu, šiame darbe bus siekiama tai išsiaiškinti.

Darbe analizuojama **problema** yra kaip organizacijos pilietiškumas daro įtaką darbdavio patrauklumui.

Šio darbo **tikslas** – išgryninti organizacijos pilietiškumo sampratą ir nustatyti jo įtaką darbdavio patrauklumui.

Tyrimo **objektas** – organizacijos pilietiškumo įtaka darbdavio patrauklumui.

Darbo tikslo pasiekimui yra keliami šie uždaviniai:

- 1) Išanalizuoti organizacijos pilietiškumo esmę ir jos pasireiškimą organizacijoje būdus;
- 2) Atskleisti darbdavio patrauklumo esmę;
- 3) Teoriškai pagrįsti organizacijos pilietiškumo įtaką darbdavio patrauklumui;
- 4) Empiriškai įvertinti organizacijos pilietiškumo įtaką darbdavio patrauklumui. Pateikti siūlymus, kaip pagerinti organizacijos pilietišumą įmonėje ir didinti darbdavio patrauklumą.

Iškeltiems uždaviniams pasiekti bus naudojami mokslinės literatūros analizės metodas ir empiriniam tyrimui atlikti – kiekybinės elektroninės anketinės apklausos metodas. Tyrimo rezultatai bus apdorojami Excel programa ir statistiniu programiniu paketu.

1. ORGANIZACIJOS PILIETIŠKUMO ĮTAKOS DARBDAVIO PATRAUKLUMUI PROBLEMOS ANALIZĖ

1.1. Organizacijos pilietiškumo sąvoka ir ryšys su įmonių socialine atsakomybe

Organizacijos pilietiškumas (toliau – OP) yra terminas, kuris pirmiausiai buvo panaudotas praktiku ir vėliau išpopuliarėjo Amerikos verslo spaudoje (Crane ir kt., 2003). Iš pradžių juo buvo siekiama pabrėžti, praplėsti ir nukreipti tam tikras įmonių socialinės atsakomybės (toliau – ĮSA) dimensijas. Akivaizdu, kad OP negali būti suprantamas pažodžiui, kad korporacijos yra tikri piliečiai, kurioms yra suteiktos tam tikros teisės ir pareigos valstybėje. Tam, kad tai būtų tiesa, korporacijos turėtų būti individualios, fizinės asmenybės. Daugiausiai, kas tai galėtų būti, tai juridinis asmuo. Terminas parodo, kad tapatybė ir korporacijos veiklos, vykdomos visuomenėje, gali būti tiriamos per pilietiškumo prizmę. OP, tuo tarpu, kyla iš politinės teorijos, kur pilietiškumo prasmė yra prigimtinė, kur tikimasi, kad korporacijos bus kaip socialinės institucijos (Sison, 2011). Toliau galima bus matyti, jog kai kurie autoriai bando paneigti organizacijos pilietiškumo koncepciją kaip organizaciją, esančią civilinės visuomenės dalimi, tačiau pastarieji turi priešingą poziciją.

Taigi organizacijos pilietiškumas yra apibrėžiamas kaip įmonės narystė visuomenėje (Sison, 2011). M. E. Porteris ir M. R. Krameris (2006) teigia, kad geras organizacijos pilietiškumas nėra tik įmonių socialinė atsakomybė ir kad jis turi būti įgyvendinamas atsakingai. Daugelis vertingų vietinių organizacijų yra priklausomos nuo korporacijų pagalbos joms, tuo tarpu, darbuotojai gauna pateisinamą pasididžiavimą savo kompanijos teigiamu įsitraukimu į bendruomenę. Vis dėlto, geriausios organizacijos pilietiškumo iniciatyvos apima daugiau nei čekio išrašymą – joms yra nustatomas aiškus, išmatuojamas tikslas, o rezultatai yra sekami laike. Taigi šie autoriai ne tik teigia, kad OP susideda iš įvairių iniciatyvų organizacijoje, bet taip pat, kad visos jos turi būti planuojamos, stebimos ir įvertinamos pagrįstais matavimais.

Šiame darbe bus remiamasi pastarųjų autorių – A. J. Sisono (2011), M. E. Porterio ir M. R. Kramerio (2006) apibrėžimais, jog **organizacijos pilietiškumas yra organizacijos narystė visuomenėje ir darbuotojų rėmimas bei įtraukimas į socialinę organizacijos veiklą.**

Atliekant pirminę literatūros analizę, buvo pastebėtas nevienareikšmis OP interpretavimas ir skirtinga autorių samprata apie organizacijos pilietiškumą. Kai kurie iš jų OP traktuoja kaip sinonimą socialinės atsakomybės sąvokai (Caroll, 1998; Lin, 2010; Zahra, LaTour, 1987), kiti į OP žvelgia platesne – pilietiškumo ir valstybės prasme (Sison, 2011; Hettne, 2000). Dar kiti mano, kad tai reiškia organizacijos buvimą bendruomenės dalimi (Matten, Crane, 2003). Kai kurie mano, jog OP yra vidinis

įmonės procesas (Maignan, Ferrell, 2000). D. Mattenas, A. Crane'as (2003) teigia, jog ne tik autoriai, bet ir įmonių atstovai OP laiko ne kuo kitu, kaip filantropija.

Pastaruoju metu įmonių socialinė atsakomybė ir organizacijos pilietiškumas padėjo formuoti naują supratimą apie korporacijų vaidmenį visuomenėje. Vis dėlto, nepaisant didėjančio naujų publikacijų skaičiaus šioje srityje ir besitęsiančių diskusijų moksle ir verslo praktikoje, iki šiol nėra prieita prie bendrų ir priimtinių įmonių socialinės atsakomybės ir organizacijos pilietiškumo apibrėžimų. Taigi korporacijų vaidmuo visuomenėje taipogi išlieka dviprasmiškas. ĮSA ir OP yra matomi kaip strateginiai įrankiai ar valdymo technikos, kurios pagerina korporacijų reputaciją tarp suinteresuotųjų grupių ir tuo pačiu metu garantuoja, kad korporacijos politika atitinka minimalius etikos reikalavimus (Aßlander, Curbach, 2013). Iš šios autorių nuomonės galima matyti, kad organizacijos pilietiškumas yra tik kaip įrankis organizacijos įvaizdžiui ir yra stengiamasi atitikti minimalius etikos standartus, o nepagerinti organizacijos veiklos iš esmės.

Pasak A. B. Carollo (1999), OP vadybos literatūroje yra verslo vaidmens visuomenėje plėtinys, labiausiai pasireiškiantis kaip įmonių socialinė atsakomybė. Nors čia A. B. Carollas susieja OP ir ĮSA ir sukuria panašią reikšmę tarp jų, abiem atvejais yra akcentuojama socialinė šių koncepcijų pusė.

Įmonėse OP paprastai yra matomas tik per įmonei naudingus klausimus, t. y., kad stabili socialinė, aplinkosaugos ir politinė aplinka užtikrina pelningą verslą (Windsor, 2001; Wood, Logsdon, 2001). Remiantis šiuo požiūriu, galima sakyti, kad organizacijos pilietiškumas nesiskiria nuo įprasto įmonių socialinės atsakomybės supratimo. Taip pat A. B. Carollas (1998) savo veikale „Keturi organizacijos pilietiškumo veidai“ apibūdina OP visiškai taip pat, kaip pradžioje apibūdino ĮSA prieš keletą dešimtmečių – ekonominiu, teisiniu, etiniu ir filantropiniu aspektu.

Kitas OP supratimas, aprašomas literatūroje, yra toks, kad OP yra labiau skirtas pabrėžti tam tikrus įmonių socialinės atsakomybės aspektus, kaip, pavyzdžiui, darnus vystymasis (Marsden, 2000), verslo vaidmuo teikiant paramą (Reilly, Kyj, 1994) ar formuojant kažkokią poziciją suinteresuotųjų šalių atžvilgiu (Andriof, McIntosh, 2001; Davenport, 2000).

Pasak S. A. Zahra'os ir M. S. LaTouro (1987), organizacijos pilietiškumas santykiyje su darbuotojais kaip suinteresuotąja šalimi susideda iš keturių dimensijų: (1) ekonominis pilietiškumas, kuris remiasi įmonės įsipareigojimu suinteresuotosioms šalims teikti utilitarinę naudą; (2) teisinis pilietiškumas, kuris remiasi įmonės įsipareigojimu įgyvendinti verslo misiją teisinių reikalavimų ribose; (3) etinis pilietiškumas, kuris remiasi įmonės įsipareigojimu paisyti visuomenėje nustatytų moralinių taisyklių; (4) neprivalomos veiklos pilietiškumas, kuris remiasi įmonės įsipareigojimu užsiimti veikla, kuria užsiimti nėra įpareigota, nereikalauja įstatymai ir nėra tikimasi iš verslo etikos prasme (Maignan, Ferrell, 2000).

Dar kitokią nuomonę apie OP pateikia D. Woodas (1991). Autorius mano, kad OP yra kitas „įmonių socialinės veiklos“ pavadinimas. Remiantis šiuo požiūriu, įmonių socialinė veikla apima ĮSA principus kartu su įmonių socialinio reagavimo procesu ir įmonės elgsenos rezultatais (Wood, 1991). Šie rezultatai toliau yra detalizuoti taip:

- Socialinės politikos (pareiškimai apie korporacijos misiją, jos vertybes, įsitikinimus ir tikslus);
- Socialinės programos (veiklos, kurios materializuoja anksčiau minėtas politikas);
- Socialinės įtakos (išmatuojami pokyčiai, kuriuos sąlygojo anksčiau minėtos programos).

Ankstesnis palyginimas parodo, jog net jeigu OP yra vadinamas „įmonių socialine veikla“, ji pabrėžia socialinę įmonių socialinės atsakomybės pusę. Ši „įmonių socialinė veikla“ apima tuos pačius aspektus, kuriais kai kurie autoriai apibūdina organizacijos pilietiškumą. Abu terminai rodo socialinių veiklų organizacijoje svarbą ir kad tos veiklos, jų rezultatai, turi būti išmatuojami, kaip anksčiau ir minėjo M. E. Porteris ir M. R. Krameris (2006).

Pastaruoju metu D. Woodas (2006) pareiškė, kad įmonių socialinė veikla išsivystė į dabar žinomą „globalų organizacijos pilietiškumą“. Pasak D. Moraiso ir A. Ogdeno (2011), globalus pilietiškumas yra sudarytas iš socialinės atsakomybės, globalios kompetencijos ir globalaus visuomeninio įsitraukimo. Kitaip tariant, šiuolaikinis globalaus pilietiškumo diskursas yra susijęs su atsakomybe, sąmoningumu ir įsitraukimu (Schattle, 2009). Vis dėlto, galima pastebėti, jog savo straipsnyje D. Moraisas ir A. Ogdenas (2011) globalų pilietiškumą taiko labiau individams, bet ne organizacijoms ir pabrėžia, jog iki šiol nėra suformuoto aiškaus apibrėžimo, apibūdinančio šį reiškinį. Taip pat kai kurie kritikai teigia, jog tokio termino kaip globalus pilietiškumas iš tikrųjų nėra (Parekh, 2003).

Kalbant apie pilietiškumo taikymą individams ir ieškant literatūros organizacijos pilietiškumo tema, dažnai galima rasti tokį terminą kaip *pilietiškas elgesys organizacijoje* (toliau – PEO). Tai galima apibūdinti kaip pagalbą savo bendradarbiams, punktualumą, neatvykimų į darbą vengimą ar savanorišką *ad hoc* užduočių prisiėmimą (Van Dyne, Graham, Dienesch, 1994). Kitaip tariant, PEO nagrinėja darbuotojų pilietiškumą organizacijos atžvilgiu.

Nors yra atlikta ganėtinai daug tyrimų PEO srityje (Williams, Anderson, 1991; Smith, Organ ir Near, 1983; Podsakoff ir kt., 2010; Organ, Ryan, 1995), tačiau nėra analizuota kaip pats organizacijos pilietiškumas veikia darbuotojų pilietiškumą, kaip organizacijos veiksmai skatina savo darbuotojus būti pilietiškais. Kadangi organizacijos pilietiškumas glaudžiai siejasi su darbuotojų įtraukimu į įvairias iniciatyvas, jų dalyvavimu, atsiranda poreikis ištirti OP ir PEO priklausomybę.

Toliau pateikta lentelė parodo, kaip žymiausios organizacijos šiomis dienomis suvokia organizacijos pilietiškumą (žr. 1 lentelę). Galima matyti, kad suvokimas apie OP koncepciją tarp organizacijų skiriasi. Kai kurios iš jų priima tai daugiau kaip ĮSA, kol kitos netgi pristato tai kaip filantropiją, kas iš tikrųjų visiškai skiriasi nuo tikrosios organizacijos pilietiškumo prasmės.

1 lentelė. Organizacijų įsipareigojimai įgyvendinti organizacijos pilietiškumą

Organizacija	Organizacijos pilietiškumo pareiškimas	Šaltinis
ExxonMobil	„Mes įsipareigojame būti geru verslo piliečiu visose pasaulio vietose, kuriose mes veikiame. Mes laikysimės aukščiausių etikos standartų, atitiksime visus taikomus įstatymus ir teisės aktus ir gerbsime vietines ir nacionalines kultūras. Esame pasiryžę vykdyti saugias ir atsakingas aplinkai operacijas.“	http://www.exxonmobil.com
Ford	„Organizacijos pilietiškumas tapo neatsiejamu kiekvieno sprendimo ir veiksmų priėmimo. Mes tikime, kad organizacijos pilietiškumas parodo, kas mes esame kaip kompanija, kaip mes vystome savo veiklą ir kaip rūpinamės savo darbuotojais, taip pat kaip mes apskritai sąveikaujame su pasauliu.“	http://www.ford.com
Nike	„Mūsų misija yra būti novatorišku ir įkvepiančiu pasaulio piliečiu ten, kur mūsų kompanija dalyvauja. Kiekvieną dieną mes vykdomė atsakingas verslo praktikas, kurios pasitarnauja pelningam ir darniam augimui.“	http://www.nike.com
Nokia	„Mūsų tikslas yra būti geru verslo piliečiu ten, kur mes dirbame, taip pat atsakingu ir padedančiu visuomenės nariu.“	http://www.nokia.com
Toyota	„Su tikslu tapti organizacijos piliečiu, gerbiamu tarptautinės visuomenės, Toyota vykdo didelio masto filantropines veiklas visame pasaulyje. Jos veiklos apima penkias pagrindines sritis: išsilavinimą, aplinką, kultūrą ir menus, tarptautinius mainus ir vietines bendruomenes.“	http://www.toyota.co.jp

Pavyzdžiui, ExxonMobil tarsi suasmenina save įsipareigodama „būti geru verslo piliečiu“, akcentuoja etiškumą, teisinį pilietiškumą, įsipareigojimą bendruomenei ir aplinkai. Ford kompanija savo pareiškimu neša žinią apie tai, kad organizacijos pilietiškumas yra integruojamas į visus veiksmus ir kad labiausiai OP atspindi jų sąveiką su darbuotoju ir likusiomis suinteresuotomis šalimis. Nike ir Nokia kompanijos, kaip ir ExxonMobil, prilygina save piliečiui, tačiau Nike pabrėžia ne tik darnų, bet ir pelningą organizacijos augimą, o Nokia organizacijai yra svarbus dalyvavimas visuomenėje. Toyota, tuo tarpu, buvimą piliečiu tapatina su filantropine veikla, kuri yra nukreipta į plačiąją visuomenę.

Iš pastarųjų įmonių pasisakymų, galima daryti išvadą, jog organizacijos pilietiškumas yra labiau išvystytas ir taikomas versle, o akademinėje bendruomenėje kol kas trūksta sutarimo ir tyrimų šia tematika.

Ieškant tyrimų, atliktų Lietuvoje, ir akademinų straipsnių šia tematika, nėra randama. Netgi populiariuose žinių portaluose nėra kalbama organizacijos pilietiškumo tematika. Vis dėlto pati įmonių socialinė atsakomybė šalyje vis labiau atranda šalininkų ir organizacijos gali pateikti įrodymus, kad jos idėjos sėkmingai veikia ir pamažu prigyja Lietuvoje. Tad galima daryti prielaidą, kad ir organizacijos pilietiškumas egzistuoja Lietuvoje veikiančių organizacijų tarpe, tik tai nėra tiesiogiai įvardijama ir šia sąvoka nėra operuojama.

Vadinasi, organizacijos pilietiškumo tiek teorinė, tiek praktinė analizė, galėtų prisidėti prie organizacijos pilietiškumo populiarinimo ir aiškesnio suvokimo Lietuvos akademinės bendruomenės ir praktikų tarpe.

Užsienyje kai kurie tyrėjai bandė atrasti lygį, kuriame organizacijos pilietiškumas yra taikomas organizacijose (Joyner, Payne, 2002), kai, tuo tarpu, kiti bandė išmatuoti santykį tarp socialinės veiklos ir darbdavio patrauklumo (Backhaus ir kt., 2002). Iki šiol atlikti tyrimai rodo, kad organizacijos pilietiškumas duoda teigiamus rezultatus susijusius su klientais ir finansiniu pelnu (Becker-Olsen ir kt., 2006).

OP sparčiai vystosi per įvairias populiarias iniciatyvas, pavyzdžiui, darbuotojų išsilavinimo finansavimą, etikos mokymų programų skatinimą, aplinkai draugiškų politikų diegimą ir bendruomenės renginių rėmimą (Maignan, Ferrell, 2000). Naudos, kurios yra patiriamos dėl organizacijos pilietiškumo, yra galimybė įmonei prašyti didesnės kainos už jos produktus, susikurti gerą verslo įvaizdį ar pritraukti daugiau investicijų. Nors šiuo atveju I. Maignanas ir O. C. Ferrell (2000) akcentuoja OP iniciatyvas, tai vis dėlto yra daroma ne siekiant pritraukti naujų darbuotojų, bet pritraukti naujų klientų.

Viena vertus, kai kuriems autoriams organizacijos pilietiškumas padeda integruoti įmones į vietines bendruomenes, sustiprinant socialinius ryšius tarp įmonės, jos darbuotojų ir vietinės bendruomenės. Kita vertus, šis pilietiškumas padeda įmonei sukurti reputacijos kapitalą ir padidina jos galimybes derėtis dėl palankesnių susitarimų su tiekėjais, vyriausybe, turėti geresnes savo produktų kainas ir sumažinti kaštus. Vadovai dažnai pateisina organizacijos pilietiškumą kaip investicijas į bendruomenę ar visuomenę, o ne kaip išlaidas – net jeigu ir pripažįsta, kad šių investicijų grąža yra retai kada skaičiuojama.

Organizacijos reputacija yra kognityvinis organizacijos veiksmų ir rezultatų vaizdinys, kuris parodo įmonės gebėjimą pateikti vertinamus rezultatus savo suinteresuotoms šalims. Kuomet šie laukiami rezultatai nėra pateikiami, žala įmonės reputacijai pasireiškia sumažėjusiomis pajamomis, sumažėjusia

galimybė pritraukti finansinį kapitalą ir sumažėjusiu patrauklumu dabartiniams ir potencialiems darbuotojams (Fombrun, Naomi ir kt., 2000).

Verslo bendruomenės vis labiau vertina organizacijos pilietiškumą kaip rinkinį prasmingų socialinių praktikų, kurios yra naudingos ne tik dėl reputacijos gerinimo visuomenėje, bet ir siekiant įsipareigojimo darbe ir darbuotojų pasitikėjimo.

Kai kuriuose šaltiniuose teigiama, kad OP yra tam tikras investicinis sprendimas į įmonės socialinę aplinką (Warhurst, 2001). OP yra aiškinamas kaip „socialinis investavimas“ (Waddock, 2001) tam, kad būtų sukurtas „socialinis kapitalas“ (Habisch, Meister ir Schmidpeter, 2001) arba „reputacijos kapitalas“ (Fombrun, Gardberg ir Barnett, 2000), kur kiekvienas iš jų padeda pagerinti ekonominius korporacijos rezultatus. Iš šių teiginių galima suprasti, kad OP yra labiau susijęs su vidiniais socialiniais aspektais organizacijoje, kurie, tuo tarpu, yra susiję su darbuotojais. Taip pat paminėta socialinės atsakomybės įtaka organizacijos reputacijai, glaudžiai siejasi su darbdavio patrauklumu.

Darbuotojai turi didžiausią potencialią įtaką kompanijos reputaciniam kapitalui. Darbo kokybė sąlygoja produktų ir paslaugų kokybę, pateikiamą klientui. Kuomet jie sąveikauja su klientais, kolegomis, kaimynais ir draugais, jie pateikia kompanijos, kurioje jie dirba, privalumus ir taip padeda skleisti iš lūpų į lūpas daugiau ar mažiau palankų įvaizdį apie organizaciją. Dauguma darbuotojų sutinka su pilietiškumo programomis, net jeigu iš jų yra tik maža dalis jose dalyvaujančių. Organizacijos iš tikrųjų gauna naudą tiek iš didėjančios dalyvaujančiųjų, tiek iš nedalyvaujančiųjų motyvacijos, komandinio darbo, moralės ir įsipareigojimo, kur tokiu būdu mažėja įdarbinimo ir apmokymų išlaidos ir didėja darbdavio patrauklumas naujiems kandidatams (Fombrun, Naomi ir kt., 2000).

1.2. Organizacijos pilietiškumo svarba darbdavio patrauklumui

Darbdavio patrauklumą T. Ambley ir S. Barrow (1996) apibūdina tai kaip rinkinį funkcinių, ekonominių ir psichologinių naudų, kurias suteikia įsidarbinimas ir kurios yra siejamos su įdarbinančia įmone.

Darbdavio patrauklumo sąvoka yra daug kur tapatinama su darbdavio prekiniu ženklu (angl. *employer branding*). P. Berthonas ir kt. (2005) teigia, kad darbdavio patrauklumo analizę reikia pradėti nuo organizacijos vertybių, kultūros, konkurencijos, žmonių išteklių ir kitų politikų, stiprybių, darbdavio dabartinio įvaizdžio ir pan. Darbdavio patrauklumas paprastai yra komunikuojamas tiek potencialiems, tiek esamiems darbuotojams. Jis, tuo tarpu, teikia tokių privalumų, kaip sumažėję darbuotojų pritraukimo kaštai, pagerinti santykiai su darbuotojais, padidėjęs darbuotojų išlaikymas, lyginant su žemo patrauklumo

darbdaviais. Darbdavio patrauklumui turėtų būti teikiama pakankama svarba formuluojant organizacijos strategijas.

Kadangi konkurencija dėl geriausių darbuotojų tampa beveik tokia pat akivaizdi kaip ir dėl klientų (Berthon ir kt., 2005), organizacijos turi išsiskirti iš konkurentų kaip patrauklus darbdavys potencialiems kandidatams (Lievens, Highhouse, 2003). Organizacijoms svarbu suprasti, kas pritraukia darbo ieškančius žmones (Alınacı E., Alınacı Ü., 2012).

Remiantis prisirišimo teorija, galima tikėtis, kad OP teigiamai prisidės prie prieraišumo organizacijai, išlaikymo ir darbuotojų motyvavimo, nes darbuotojai dažnai parodo, kaip jiems yra svarbus jų organizacijos įsitraukimas į organizacijos pilietiškumą. Darbuotojų suvokimas apie įmonės etinį ir socialinį reagavimą stipriai lemia darbuotojų motyvaciją įsitraukti į darbą ir puoselėti pasitikėjimą organizacija (Lin, 2009).

Vertinant tai, kad darbdavio patrauklumas padeda išlaikyti tiek esamus darbuotojus, tiek pritraukti naujus, svarbu suprasti, kas nulemia vienokį ar kitokį požiūrį į darbdavį. Kadangi organizacijos pilietiškumas yra siejamas su patraukliomis socialinėmis iniciatyvomis, veikiančiomis esamus darbuotojus ir kuriančiomis teigiamą įspūdį potencialiems kandidatams, toliau literatūros analizės ir empirinio tyrimo būdu bus ketinama išsiaiškinti, kaip organizacijos pilietiškumas daro įtaką darbdavio patrauklumui.

2. ORGANIZACIJOS PILIETIŠKUMO IR DARBDAVIO PATRAUKLUMO TEORINIAI SPRENDIMAI

2.1. Organizacijos pilietiškumas ir jo pasireiškimo organizacijoje būdai

Žvelgiant į nesutarimus ir skirtingus autorių pareiškimus, ką galima laikyti OP praktikomis, šiame darbe bus siekiama išgryninti OP praktikas. Taip pat bus bandoma pateikti ir atskirti praktikas, kurios gali būti priskiriamos organizacijos pilietiškumui ir kurios ne. Pirminė autorės nuomonė yra, kad OP yra dalis ĮSA, bet ne sinoniminis įmonių socialinės atsakomybės pavadinimas. ĮSA savaime yra plati sąvoka, tuo tarpu, OP labiau koncentruojasi ties specifiniais klausimais. OP yra labiau susijęs su darbuotojų dalyvavimu įmonės veiklose ir glaudžiais santykiais tarp darbuotojų ir organizacijos. OP apima būtent socialinę ĮSA dimensiją.

Remiantis skirtingais organizacijos pilietiškumo supratimais, reikia tai įvertinti praktiniame lygmenyje. Tai galima padaryti atliekant tyrimą organizacijoje. Kadangi OP gali būti laikomas kaip socialinės iniciatyvos ir veiklos įmonėje (Maignan, Ferrell, 2000), šios veiklos gali būti išgrynintos per tyrimą tam tikroje organizacijoje. Reikia pabrėžti, kad tokia organizacija nebūtinai turi save pozicionuoti kaip socialiai atsakinga įmone, nes OP veiklos gali būti randamos beveik kiekvienoje organizacijoje. Skirtumas yra toks, kad reikalinga nustatyti, kiek būtent OP prisideda prie darbdavio patrauklumo vidiniams organizacijos darbuotojams ir išoriniams suinteresuotiems asmenims.

Tyrimui galima panaudoti I. Maignano, O. C. Ferrello metodą. Toks tyrimas gali padėti nustatyti organizacijos pilietiškumo lygį. Taip pat galima panaudoti Ch.-P. Lino ir kt. (2012) organizacijos pilietiškumo suvokimo klausimyną, kuris gali atskleisti ryšį tarp OP ir darbdavio patrauklumo. Tokio tyrimo metodas yra apklausa, o atliekant literatūros analizę, galima pastebėti, jog tai yra dažniausiai metodas tiriant organizacijos pilietiškumą.

Organizacijos patrauklumas yra svarbus dėl keleto priežasčių. Vienas iš jų yra tai, kad įmonės pritraukia daugiau kandidatų, iš kurių gali rinktis, o tai yra naudinga verbavimo veikloms ir sukuria didesnę konkurencinę pranašumą ateityje (Williamson ir kt., 2003). Tačiau didžioji dalis literatūros akcentuoja skelbimų (ar brošiūrų) ar atrankos procedūrų įtaką individų suvokimui apie įmonės patrauklumą (Saks ir kt., 1995). Tyrimai atskleidžia, kad šie skelbimai suteikia patrauklią informaciją apie įmonės atributus potencialiam darbo ieškotojui ir tai paskatina žmones siekti įsidarbinti toje įmonėje (Williamson ir kt., 2003).

Nors spausdintinos kandidatų pritraukimo priemonės yra pakankamai išvystytos, vis dėlto mažai yra žinoma, kaip darbo ieškantys kandidatai suvokia jose pateikiamą informaciją apie įmonės darbo sąlygas (Turban, Greening, 1996).

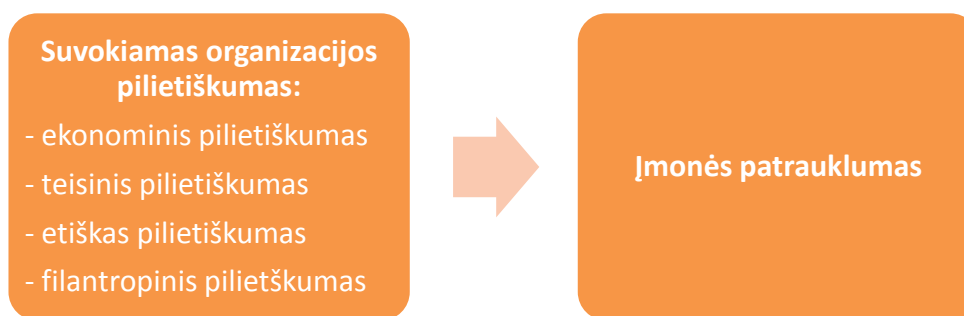
D. B. Turbanas, D. W. Greening (1996) teigia, jog įmonės atributai teikia informaciją kandidatams, kaip būtų, jei jie būtų įmonės personalo dalimi, todėl kad kiekvienas įmonės atributas yra interpretuojamas kaip darbo sąlygos. Tarp įvairių įmonės atributų, organizacijos pilietiškumas yra vienas kritiškiausių, kuris pritraukia potencialius kandidatus, signalizuojantis apie darbo sąlygas.

Organizacijos pilietiškumas stipriai signalizuoja apie darbo sąlygas, išreiškiančias tam tikras organizacijos vertybes ir normas. Kandidatams, tuo tarpu, yra labiau patrauklios tos įmonės, kurios turi tas vertybes ir normas, kurias ir jie laiko svarbiomis (Chatman, 1989). Kadangi organizacijos pilietiškumas daugiausiai parodo pagrindines vertybes ir normas, labai tikėtina, kad toks pilietiškumas padidina kandidato suvokimą apie įmonės patrauklumą (Lin ir kt., 2012).

Organizacijos pilietiškumas iš darbuotojų perspektyvos gali būti apibūdintas keturiomis dimensijomis:

- 1) Ekonominis pilietiškumas – įmonės įsipareigojimas yra siekti savo darbuotojams utilitarinės naudos, tokios kaip kokybiškos darbo aplinkos, mokymų;
- 2) Teisinis pilietiškumas – įmonės įsipareigojimas įgyvendinti verslo misiją vadovaujantis teisiniais reikalavimais;
- 3) Etiškas pilietiškumas – įmonės įsipareigojimas laikytis moralinių taisyklių, apibrėžiančių visuomenės elgesį;
- 4) Filantropinis pilietiškumas – įmonės įsipareigojimas įsitraukti į veiklas, kurios nėra privalomos, nereikalaujamos pagal įstatymą ir ko paprastai nesitikima iš verslo etikos prasme (Lin, 2010).

Toliau yra pateikiamas paveikslas, parodantis organizacijos pilietiškumo ir organizacijos patrauklumo ryšį (žr. 1 pav.).



1 pav. Organizacijos pilietiškumo suvokimo koncepcinis modelis (Lin ir kt., 2012)

Toliau yra pateikiama lentelė, kurioje apibendrinami skirtingi autorių pasisakymai organizacijos pilietiškumo suvokimo klausimu (žr. 2 lentelę).

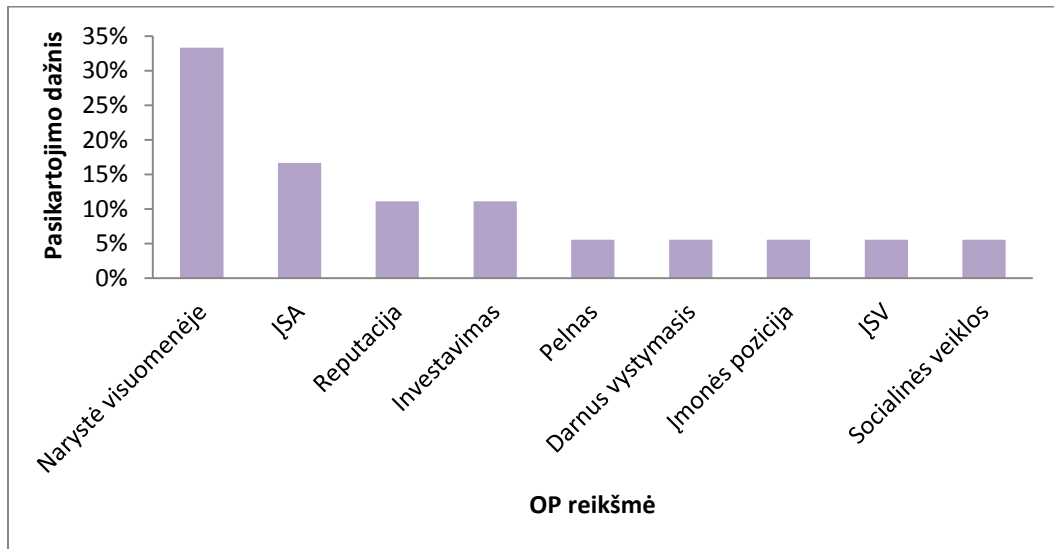
2 lentelė. Organizacijų pilietiškumo sampratos (sudaryta autorės)

Autorius, metai	Organizacijos pilietiškumo samprata
Matten, Crane (2003)	Įmonės buvimas bendruomenės dalimi
Sison (2011)	Įmonės narystė visuomenėje
Caroll (1999)	Verslo vaidmuo visuomenėje
Reilly, Kyj (1994)	Verslo vaidmuo teikiant paramą
Porter, Kramer (2006)	Įsitraukimas į bendruomenę per iniciatyvas
Hettne (2000)	Narystė ribotoje politinėje bendruomenėje
Caroll (1998)	Įmonių socialinė atsakomybė
Zahra, LaTour (1987)	Įmonių socialinė atsakomybė
Lin (2010)	Įmonių socialinė atsakomybė
Aßlander, Curbach (2013)	Įmonės reputacija
Fombrun, Gardberg ir Barnett (2000)	Reputacijos kapitalas
Warhurst (2001)	Investavimas į socialinę aplinką
Waddock (2001)	Socialinis investavimas
Windsor (2001); Wood, Logsdon (2001)	Pelningo verslo užtikrinimas
Marsden (2000)	Darnus vystymasis
Andriof, McIntosh (2001); Davenport (2000)	Pozicija suinteresuotųjų šalių atžvilgiu
Wood (1991)	Įmonių socialinė veikla: politikos, programos, įtakos
Maignan, Ferrell (2000)	Socialinės iniciatyvos ir veiklos įmonėje

Lentelėje apibūdinimai yra apjungti į grupes. Daugiausiai autorių (6 autoriai) OP apibūdina kaip organizacijos narystę visuomenėje. Trys autoriai teigia, jog OP yra tik kitas įmonių socialinės atsakomybės terminas, dar kiti (2 autoriai) OP įvardija kaip įmonės reputaciją. Pastarąjį apibūdinimą galima sieti su darbdavio patrauklumu. Kita vertus, jei ši reputacija yra tik parodomąjo pobūdžio, tuomet toks OP apibūdinimas neatspindi tikrosios jo reikšmės, kuri yra susijusi ir su nauda darbuotojams iš socialinės perspektyvos. Dar du autoriai OP tapatina su investavimu. Kadangi tiek A. Warhurst (2001), tiek S. Waddock (2001) pabrėžia jog investavimas yra dėl socialinės gerovės, tai patvirtina pirminę darbo autorės nuomonę, jog organizacijos pilietiškumas yra įmonių socialinės atsakomybės dalis, orientuota į socialinę dimensiją.

Kiti OP apibūdinimai yra pavieniai – pelnas, darnus vystymasis, įmonės pozicija ir įmonių socialinė veikla. Dar vienas apibūdinimas, kurį verta išskirti, yra socialinės veiklos. Kaip ir buvo minėta anksčiau, OP daugiausiai yra išreiškiamas per socialines veiklas ar iniciatyvas, kurios yra įvairios ir dažniausiai orientuotos į darbuotojus.

Pagal lentelę yra sudarytas grafikas (žr. 2 pav.), kuris vaizduoja OP reikšmių pasikartojimo dažnį.



2 pav. Organizacijos pilietiškumo reikšmių pasikartojimas (sudaryta autorės)

B. Googinsas (2002) išskiria ir organizacijos pilietiškumo problemas, kurios buvo pastebėtos Jungtinėse Amerikos Valstijose, bet tikriausiai galėtų būti aktualios ir Europos šalims. Probleminės vietos yra šios:

- Per didelė priklausomybė nuo filantropijos;
- Silpnas organizacijos pilietiškumo žinomumas;
- Pilietiškumas išsiskaidęs po visą organizaciją;
- Spaudimas iš akcininkų pusės;
- Programos prieš praktikas.

Žvelgiant į šiuos punktus, galima interpretuoti, jog organizacijos arba per daug tiesiogiai tapatina OP su filantropija, arba yra įsitikinusios, jog dauguma OP klausimų gali būti išsprędžiami lėšų aukojimu ar pan., nors tai nėra tiesa. Kalbant apie silpną OP žinomumą, galima pridėti ir klaidingą OP supratimą, nes OP daugeliu atveju yra tapatinamas su įmonių socialine atsakomybe apskritai arba su kitomis jos šakomis, kaip, pavyzdžiui, įmonių socialine veikla. Tiek praktiškai, tiek akademiškai tarpe yra stebimas OP žinių trūkumas.

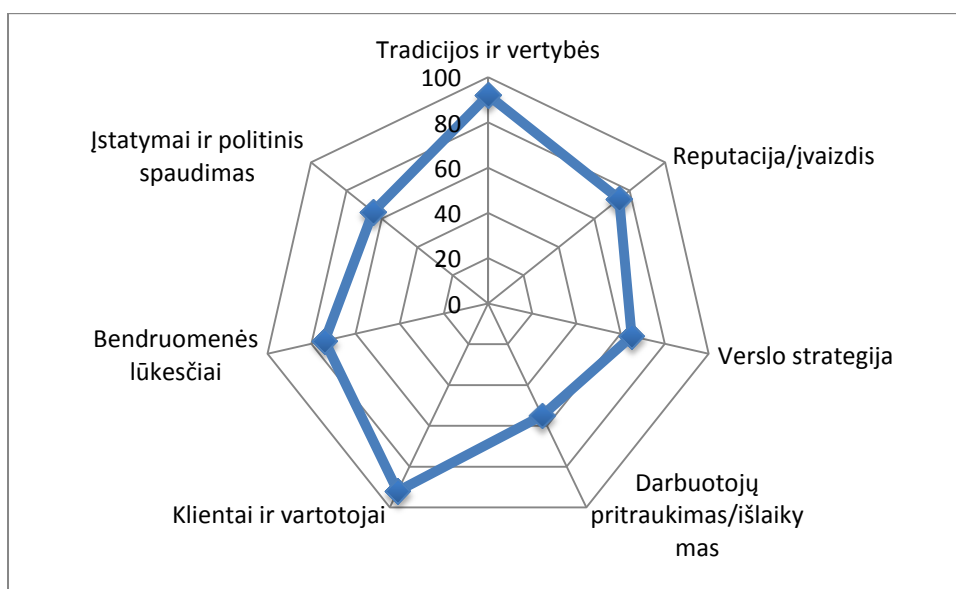
OP iniciatyvos iš tiesų yra dažnai išsiskaidžiusios organizacijose. Taip yra kadangi trūksta sistemingo planavimo, OP ir strategijos integravimo, vieningo organizacijos vadovų sutarimo. Kita vertus, šios priežastys gali būti ir nevisiško OP naudos suvokimo organizacijoje pasekmės. Jeigu įmonės vadovai patys netiki organizacijos pilietiškumo nauda, jie tuomet to nekomunikuoja ir neperteikia akcininkams ir negauna jų pritarimo veikti OP linkme.

Dar viena B. Googinso paminėta problema – programos prieš praktikas – gali būti traktuojama kaip pastangos OP linkme, tačiau tik kuriant programas, bet nepakankamai jas įgyvendinant. Tam vertėtų kartu su programų kūrimu nusistatyti rodiklius, kurie parodytų, kiek programa buvo sėkminga bei susidaryti įgyvendinimo planą ir kontroliuoti procesą laike.

2.2. Organizacijos pilietiškumo varomosios jėgos

2005 metais Jungtinėse Amerikos Valstijose buvo atlikta apklausa apie organizacijos pilietiškumo varomąsias jėgas. Tyrimo metu paaiškėjo vidiniai motyvatoriai ir išoriniai spaudimai, kurie skatina organizacijas atkreipti dėmesį į organizacijos pilietiškumo svarbą ir veikti jo linkme.

Trečiame paveiksle galima matyti, jog tradicijos ir vertybės bei klientai ir vartotojai labiausiai skatina organizacijos pilietiškumą (92 proc.). Taipogi po 74 proc. tyrimo metu surinko reputacija/įvaizdis ir bendruomenės lūkesčiai. Vadinasi, galima daryti išvadą, kad siekiant geresnio organizacijos įvaizdžio, tam gali būti pasitelkiamas organizacijos pilietiškumas, tad panašu, kad įmonės vis labiau pradeda vertinti OP naudą įvairiose srityse.



3 pav. Organizacijos pilietiškumo varomosios jėgos (sudaryta autorės pagal Mirvis, Googins, 2005)

B. Googinsas (2002) išskiria keturias OP varomąsias jėgas:

- *Vertybės* – paremtos individualia morale ir noru „duoti atgal“ visuomenei;
- *Atitikimas* – vyriausybės reglamentams ir vietinių aktyvistų atitikimo spaudimui;
- *Nematerialus turtas* – reputacija, prekės ženklas ir santykiai;
- *Rinka* – naujų produktų paleidimas į rinką, gamyba, pirkimai ir darbuotojų mokymai yra paremti ne tik rinkodaros, bet ir socialiniais tikslais.

Taigi pagal šį autorių, galima matyti, kad yra akcentuojami ne tik socialiniai tikslai, nukreipti į darbuotoją, bet ir darbdavio patrauklumas, kuris vadinamas reputacija ir santykiais.

2.3. Darbdavio patrauklumo esmė

Ekspertai teigia, jog siekiant padidinti organizacijos patrauklumą, reikia sustiprinti organizacijos pilietiškumo veiklų matomumą. Pavyzdžiui, karjeros galimybes (ekonominis pilietiškumas) (Terjesen ir kt., 2007), įstatymų laikymąsi (teisinis pilietiškumas), gerbiamas moralines kultūras (etiškas pilietiškumas) (Albinger, Freeman, 2000; Sargent, Matthews, 1999), indėlį į visuomenės gerovę (filantropinis pilietiškumas) (Hiltrop, 1999). Kita vertus, praktikuojant tokias parodomąsias veiklas, skelbiant savo pasiekimus, gali kilti klausimas ar tai nėra kontraversiškas organizacijos elgesys, ar tai nėra neetiška. Darbo autorės manymu, jei tos veiklos, kurias organizacija vykdo, yra pakankamai naudingos, tai jos turėtų ir be didelių pastangų pasiekti išorinę auditoriją. Įmonėms derėtų sutelkti dėmesį į veiklų kokybiškumą, bet ne žinomumą. Arba tiesiog vertėtų jausti ribą, tarp gerų darbų skelbimo ir gyrimosi.

Žmonės dažnai remiasi etišku teisingumu, kad nuspręstų, ar įmonė yra patraukli, nešališka ir ar priims juos kaip pilnateisius įmonės narius (Rupp ir kt., 2006). Kuomet įmonė su jos nariais elgiasi etiškai, tuomet kandidatai yra labiau linkę ieškoti ilgalaikių santykių su tokia įmone (Schwepker, 2001).

Žmonės yra labiau linkę kreiptis dėl darbo, kai įmonės įvaizdis yra geras ir ji yra atsidavusi visuomenei bei socialinei gerovei. Kandidatų įspūdis apie tam tikrą įmonę tikriausiai nebus geras, jei jie nujaus prastas ekonomines ar teises sąlygas darbo vietoje (King, Bu, 2005). Vadovai turėtų palaikyti verslo kodekso, paremto teise, egzistavimą, kad išvengtų probleminių situacijų verbavimo veiklose ir tam, kad išvengtų kandidatų neteisingo supratimo apie įmonės teisinį pilietiškumą. Vadovai turėtų būti pasiryžę užkirsti kelią nelegaliam elgesiui, kuris kenkia verslo teisėtumui (Lin, 2010), nes toks elgesys iš tiesų sąlygoja potencialių kandidatų pasitikėjimo trūkumą ir silpnina įmonės patrauklumą bei sėkmingos karjeros lūkesčius. Ateities veiksmai ar planai, kurie galėtų nuolat gerinti ekonominę ir teisinę

pilietiškumą, turėtų visuomet būti įtraukti kaip dalis įmonės strategijos (pavyzdžiui, pensijų planai darbuotojams).

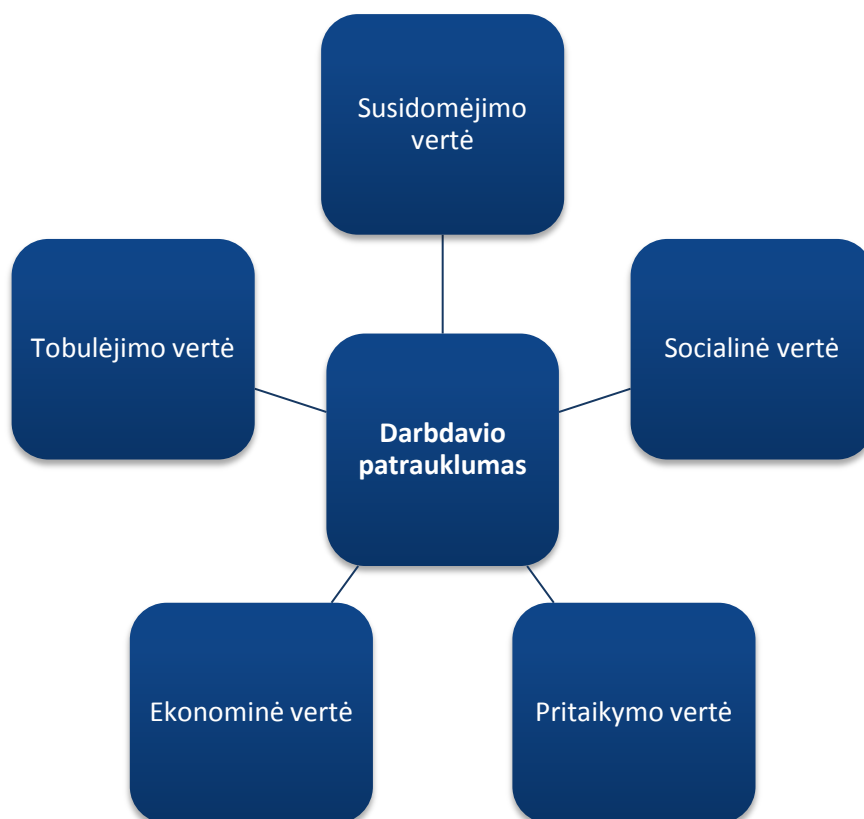
Pasak Ch.-P. Lino ir kt. (2012), geras etiškas ir filantropinis pilietiškumas nereikalauja detalaus planavimo, bet reikalauja nuolatinių veiksmų ilgalaikiame periode.

R. D. Gatewoodas ir kt. (1993) tyrinėjo organizacijos įvaizdžio koncepciją ir atrado, jog organizacijos įvaizdžio suvokimas yra reikšmingas faktorius priimant įsidarbinimo toje organizacijoje sprendimą. T. Riordanas ir kt. (1997) patvirtina, kad ankstesnės studijos taip pat parodė, kad organizacijos įvaizdžio vystymas yra kaip signalai, perduodami įvairioms suinteresuotosioms grupėms. Organizacijos reputacija yra apibūdinama kaip signalizuojanti veikla ir suinteresuotųjų šalių interpretacija ar suvokimas apie organizacijos veiksmus (Fombrun, Shanley, 1990).

P. Berthonas ir kt. (2005) siūlo identifikuoti darbdavio patrauklumo komponentus iš potencialių darbuotojų perspektyvos. Šie penki faktoriai yra:

- 1) **Susidomėjimo vertė** – vertinamas lygis, kiek individui yra patrauklus darbdavys, kuris suteikia įdomią darbo aplinką, naujus darbo metodus ir kiek darbdavys panaudoja darbuotojo kūrybiškumą sukurti aukštos kokybės, novatoriškus produktus ir paslaugas.
- 2) **Socialinė vertė** – vertinamas lygis, kiek individui yra patrauklus darbdavys, kuris suteikia įdomią, linksmą darbo aplinką, taip pat gerus kolektyvinius santykius ir komandos atmosferą. Ši vertė atspindi organizacijos darbo aplinką.
- 3) **Ekonominė vertė** – vertinamas lygis, kiek individui yra patrauklus darbdavys, kuris suteikia didesnę nei vidutinę atlyginimą, kompensacijų paketą, saugumas dėl savo darbo vietos ir paaukštinimo galimybes.
- 4) **Tobulėjimo vertė** – vertinamas lygis, kiek individui yra patrauklus darbdavys, kuris suteikia pripažinimą, savivertę ir pasitikėjimą savimi, kartu su geresne karjera, žadančia patirtį, kuri gali būti tramplinu į būsimą darbą.
- 5) **Pritaikymo vertė** – vertinamas lygis, kiek individui yra patrauklus darbdavys, kuris suteikia darbuotojui galimybes pritaikyti tai, ką jie jau išmoko ir mokyti kitus įvairiose aplinkose – nuo kliento iki platesnės visuomenės.

Kalbant apie visuomenę, P. Berthonas ir kt. (2005) tai aiškina kaip „davimą atgal visuomenei“. Kitaip tariant, galima sakyti, jog tai yra įmonių socialinė atsakomybė. Toliau pateikiamas modelis apibendrintai parodo darbdavio patrauklumą sąlygojančius faktorius (žr. 4 pav.).



4 pav. Darbdavio patrauklumo dimensijos (Berthon ir kt., 2005)

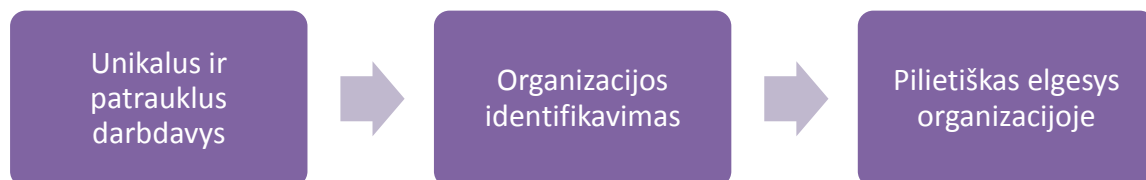
Iš modelio ir dimensijų aprašymo aukščiau, galima matyti, jog darbdavio patrauklumas iš tiesų glaudžiai siejasi su įmonių socialinės atsakomybės disciplina. Kaip ir pats P. Berthonas pastebi, pritaikymo vertės dimensija gali būti tapatinama su darbuotojo veiksmis visuomenės labui. Kalbant apie analizuojamą ĮSA dalį – organizacijos pilietiškumą, ne tik ši pritaikymo, bet ir socialinė bei tobulėjimo vertė galėtų būti siejamos su organizacijos pilietiškumu.

Darbdavio patrauklumo tyrimų kompanija Universum 2014 metais atliko tyrimą apie darbdavio patrauklumą iš studentų perspektyvos. Buvo apklausta daugiau nei 214 tūkst. studentų iš lyderiaujančių pasaulio universitetų 30 pasaulio šalių. Apibendrinę rezultatus jie išskyrė darbdavio patrauklumo varomąsias jėgas, kurios yra pavaizduotos sekančioje schemoje (žr. 5 pav.).



5 pav. Darbdavio patrauklumo varomosios jėgos (Universum, 2014)

Taipogi yra ir dar kitas modelis, kuris susieja darbdavio patrauklumą su pilietišku elgesiu organizacijoje (žr. 6 pav.).



6 pav. Patrauklaus darbdavio ir pilietiško elgesio organizacijoje modelis (Maxwell, Knoxx, 2009)

R. Maxwellas, S. Knoxxas (2009) naudoja tokią sąvoką kaip socialinio identiteto požiūris, per kurį reikia žvelgti į darbdavio patrauklumą, nes buvo išsiaiškinta, jog organizacijos identifikavimas gali padidinti tokio elgesio pasireiškimus, kurie gerina organizacijos įvaizdį bei motyvuoja darbuotojus įsitraukti į pilietišką elgesį organizacijoje. Tokiu būdu yra projektuojamas ir pozityvus vaizdas apie organizaciją išoriniams suinteresuotiems asmenims. Be to darbuotojų identifikavimasis su organizacija padidina organizacijos suvokimą jų akimis kaip patrauklia ir unikalio.

Kaip formuojasi darbdavio patrauklumas yra pavaiduota sekančioje iliustracijoje (žr. 7 pav.). Čia galima matyti, kad darbdavio patrauklumo formavimas prasideda nuo su darbuotojų poreikiais susijusių praktikų ir rezultate gaunamas darbdavio patrauklumas su stipriu darbdavio vardu ir geresnėmis galimybėmis pritraukti kandidatus.



7 pav. Darbdavio patrauklumo formavimosi procesas (Sharma, 2014)

Sekančioje lentelėje (žr. 3 lentelę) yra pateikiamos darbdavio patrauklumo sampratos pagal skirtingus autorius. Pastebėta, jog daugiausiai darbdavio patrauklumo apibūdinimų galima rasti marketingo literatūroje ir jos yra siejamos su darbdavio prekinio ženklu. Vis dėlto autorės išskirtos sampratos yra labiau iš vadybinės perspektyvos.

3 lentelė. Darbdavio patrauklumo sampratos (sudaryta autorės)

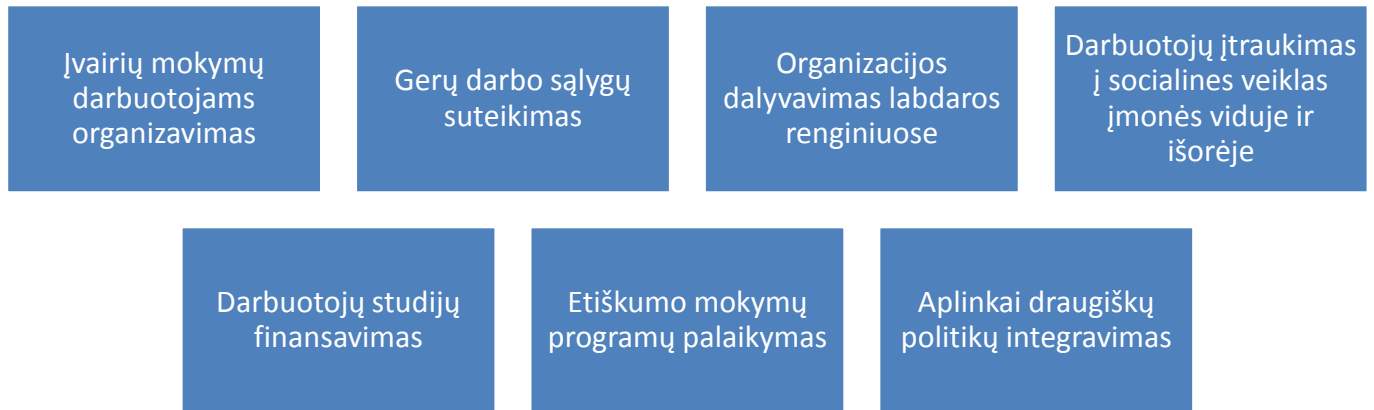
Autorius, metai	Darbdavio patrauklumo samprata
Lloyd (2002)	Organizacijos pastangų suma komunikuoti esamiems ir potencialiems darbuotojams, kad tai yra trokštama vieta dirbti.
Ambler, Barrow (1996)	Rinkinys funkcinių, ekonominių ir psichologinių naudų, kurias suteikia įsidarbinimas ir kurios yra siejamos su įdarbinančia įmone.
Fombrun, Shanley (1990)	Organizacijos reputacija, kuri yra kaip signalizuojanti veikla ir suinteresuotųjų šalių interpretacija ar suvokimas apie organizacijos veiksmus.
Sullivan (2004)	Tikslinė, ilgalaikė strategija valdyti darbuotojų, potencialių darbuotojų ir kitų suinteresuotųjų šalių suvokimą apie organizaciją.
Berthon ir kt. (2005)	Įsivaizduojama nauda, kurią potencialus darbuotojas mato dirbdamas tam tikroje organizacijoje.

Tiek S. Lloydas (2002), tiek J. Sullivanas (2004) teigia, kad darbdavio patrauklumo valdymas yra nukreiptas į esamus ir potencialius darbuotojus. S. Lloydas tai įvardija kaip pastangas padaryti organizaciją patrauklia, o J. Sullivanas kaip organizacijos suvokimo valdymo strategija. P. Berthonas ir kt. (2005), tuo tarpu, darbdavio patrauklumą orientuoja tik į potencialius darbuotojus. Autoriai C. Fombrunas, M. Shanley (1990) darbdavio patrauklumą tapatina su organizacijos reputacija, kuri yra aktuali įvairioms suinteresuotoms šalims. Taigi C. Fombruno, M. Shanley (1990) apibrėžime galima įžvelgti, jog darbdavio patrauklumas yra orientuotas ir į dabartinius bei būsimus darbuotojus.

Kitų autorių – T. Ambler, S. Barrow (1996) apibrėžime nėra tiksliai išskirta suinteresuotųjų šalių, tačiau jame akcentuojamas įdarbinimas, vadinasi, darbdavio patrauklumas taip pat galėtų būti labiausiai nukreiptas į potencialius ir esamus darbuotojus.

2.4. Organizacijos pilietiškumo veiklos

Toliau yra pateikiamas autorės sudarytas apibendrintas organizacijos pilietiškumo iniciatyvų rinkinys (žr. 8 pav.).



8 pav. Organizacijos pilietiškumo iniciatyvos (sudaryta autorės)

Toliau S. Waddock (2004) parodo, kaip iš įmonių socialinės atsakomybės išsivystė organizacijos pilietiškumas, kokios buvo stadijos prieš atsirandant OP:

Įmonių socialinė atsakomybė (ISA – ISA1):

- a) Įmonių socialinis reagavimas (ISA2)
- b) Carroll socialinių atsakomybių piramidė
- c) Įmonių socialinis dorumas / etiškumas (ISA3)
- d) Įmonių socialinė religija (ISA4)

Įmonių socialinės veiklos (ISV)

Alternatyvi ISA3s:

- a) Įmonių socialiniai santykiai
- b) Įmonių socialinė reputacija

Įmonių atsakomybė (IA)

Suinteresuotųjų šalių požiūris / teorija:

- a) Instrumentinis, deskriptyvinis, normatyvinis, naratyvinis
- b) Suinteresuotųjų šalių valdymas
- c) Suinteresuotųjų šalių santykiai
- d) Suinteresuotųjų šalių įsipareigojimas

Verslo etika ir vertybės, tame tarpe ir gamta paremtos vertybės:

- a) Taupymas
- b) Energijos didinimas (angl. *power aggrandizing*)
- c) Ekologiškumo didinimas (angl. *ecologizing*)

d) Harmonizavimas (angl. *attunement*)

Kraštutinės-jungiančios funkcijos, įskaitant:

- a) Problemų valdymas
- b) Viešieji ryšiai
- c) Santykiai su darbuotojais
- d) Santykiai su investuotojais
- e) Santykiai su klientais
- f) Santykiai su teikėjais
- g) Įmonių bendruomenės santykiai (IBS)
- h) Kita

Įmonių bendruomenės įsitraukimas (IBI)

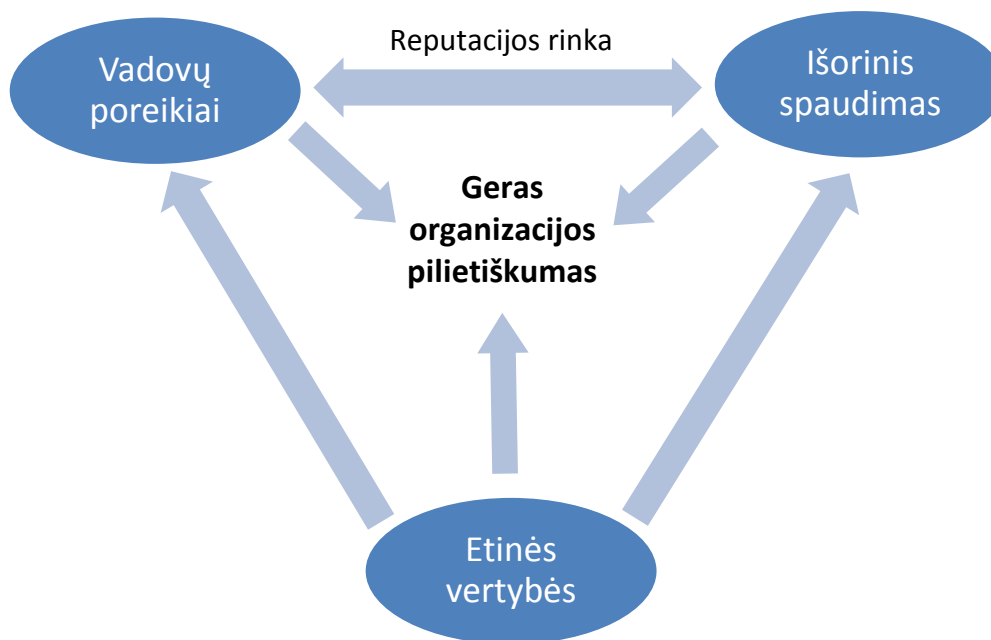
Organizacijos pilietiškumas (OP):

- a) Verslo pilietiškumas

Žvelgiant į šias ĮSA stadijas, daugelis jų nėra plačiai žinomos nei Lietuvoje, nei kitose šalyse. Kai kurios stadijos, prieš pakeičiant jas kitomis, nespėjo įgauti savo populiarumo ir nebuvo net pakankamai eskaluojamos.

Kadangi organizacijos pilietiškumas yra susijęs su socialinėmis veiklomis, jo užuominas jau galima matyti stadijoje „Įmonių socialinės veiklos“. Taip pat kalbant apie darbdavio patrauklumą, viena iš alternatyvių paminėtų stadijų yra „Įmonių socialinė reputacija“. Apie suinteresuotąsias šalis, tuo tarpu, iš pradžių yra kalbama bendrai, o vėliau jos jau yra išskirstomos. Priešpaskutinė stadija yra „Įmonių bendruomenės įsitraukimas“, iš kurios vėliau išsivysto dabartinis organizacijos pilietiškumas.

Dar vieni autoriai yra sukūrę gero organizacijos pilietiškumo trikampį, kuris kartu integruoja vadovų poreikius, išorinį visuomenės ir institucijų spaudimą bei etines vertybes (žr. 9 pav.). Taip pat šioje schemoje yra įkomponuota ir reputacijos rinka, kuri gali būti siejama su darbdavio patrauklumu.



9 pav. Organizacijos pilietiškumo trikampis (Marsden, Andriof, 2007)

Darbo autorės nuomone, darbdavio patrauklumas išorėje daug priklauso nuo to, kiek darbdavys yra patrauklus esamiems darbuotojams, kokia jų nuomonė ir nusistatymai darbdavio atžvilgiu. Tikrąjį įmonės veidą galima suprasti tik iš darbuotojų pasakojimų. Kita vertus, žiniasklaidoje, renginiuose, darbdavys gali bandyti sukurti norimą įvaizdį ir demonstruoti jį visuomenei, tačiau tai nėra taip stipru, kaip jo darbuotojų nuomonė, kuri sąmoningai ar nesąmoningai yra perduodama potencialiems darbuotojams. Tad šiuo atveju, OP veiklos pirmiausiai yra orientuojamos į esamus darbuotojus ir naudą jiems, o paskui jos turi atgarsį ir visuomenės ribose.

Individualus suvokimas apie organizacijos pilietiškumo veiklas gali sąlygoti tai, kiek kandidatams yra patraukli organizacija, taip pat jų, kaip organizacijos narių vaidmenys.

Pasak I. Maignano, O. C. Ferrello, OP esmės išaiškinimai daugiausiai atsirado iš vadybinės literatūros, ne tik iš įmonių socialinės atsakomybės. Organizacijos pilietiškumas išsivystė iš dviejų pagrindinių vadybinių tyrimų srovių:

- 1) Įmonių socialinės veiklos modelis (pavyzdžiui, Carroll, 1979; Strand, 1983; Wood, 1991);
- 2) Suinteresuotųjų šalių valdymo pagrindas (pavyzdžiui, Clarkson, 1995; Donaldson, Preston, 1995; Goodpaster, 1991).

Darbdavio patrauklumas, tuo tarpu, gali būti apibūdinamas kaip tikslinė, ilgalaikė strategija valdyti darbuotojų, potencialių darbuotojų ir kitų suinteresuotųjų šalių suvokimą apie organizaciją (Sullivan, 2004).

Darbdavio patrauklumas arba organizacijos patrauklumas yra apibūdinamas kaip įsivaizduojama nauda, kurią potencialus darbuotojas mato dirbdamas tam tikroje organizacijoje (Berthon ir kt., 2005). Darbdavio patrauklumas padeda organizacijoms būti geresnėmis už konkurentus ir pasiekti finansinę sėkmę.

Tyrimus apie darbdavio patrauklumą pradėjo D. B. Turbanas (2001), F. Lievensas, S. Highhouse'as (2003), K. Backhouse, S. Tikoo (2004), P. Berthonas ir kt. (2005), F. Lievensas ir kt. (2007), B. Schreursas ir kt. (2009), T. Jiangas, P. Ilesas (2011), E. Kauselis, J. Slaughteris (2011) ir kt.

Atributai, kurie gali paveikti organizacijos patrauklumo vertinimą turi būti matomi, svarbūs, parodantys organizacijos kultūrą ir vertybes ir galiausiai išskirtiniai kitų organizacijų tarpe (Lievens ir kt., 2001).

Pasak I. Bakanauskienės (2011), tolimesni tyrimai apie darbdavio patrauklumą apima darbdavio patrauklumo dimensijas (Highhouse ir kt. (2003), Berthon ir kt. (2005), Tuzuner, Yuksel (2009)), darbdavio kilmės šalies poveikiai (Zaveri, Mulye (2010), susipažinimas su įmone (Lievens ir kt. (2005), Turban (2001), atrankos veiklos (Kroustalis, Meade (2007), Turban (2001)), socialinis kontekstas ir organizaciniai atributai (Turban, 2001), darbuotoju pagrįsta prekinio ženklo vertė (Jiang, Iles, 2011), lankstus darbo grafikas (Nadler ir kt., 2010), įmonių socialinė veikla (Turban, Greening (1996), Albinger, Freeman (2000), Chong, Tan (2010)) ir t. t.

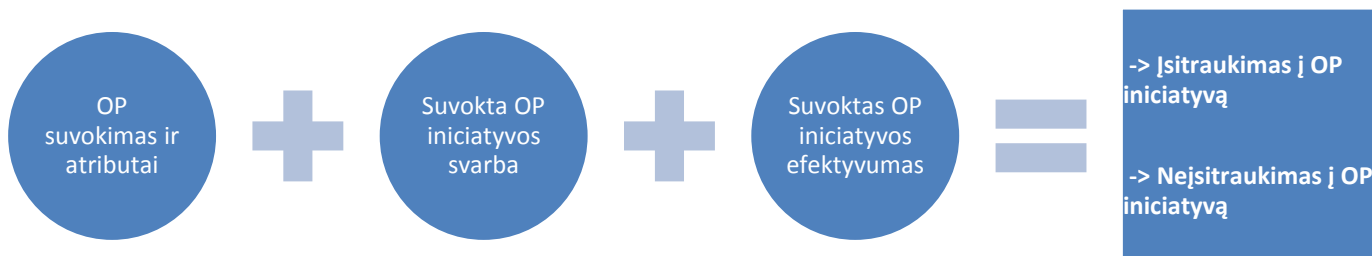
Taigi pastaroji darbdavio patrauklumo dimensija „įmonių socialinė veikla“, gali būti siejama su organizacijų pilietiškumu, kaip aukščiau pagal S. Waddock (2004) pateiktus OP vystymosi etapus ir galima matyti, kad socialinės veiklos dedamoji yra įmonių socialinė reputacija, kur reputacija gali būti įvardijama dalimi darbdavio patrauklumo.

S. Zadekas (2001) yra išskyręs tris OP kartas, kurios atspindi klausimus, į kuriuos yra ieškoma atsakymų:

- **Pirmoji karta** – ar korporacijos gali būti atsakingos taip, kad neatitrauktų nuo pagrindinių verslo tikslų, o galbūt net pridėtų komercinę vertę verslui?
- **Antroji karta** – ar labiau atsakingos organizacijos bus sėkmingesnės ateityje?
- **Trečioji karta** – ar organizacijos pilietiškumas gali svariai prisidėti prie didėjančio skurdo, atskirties ir neigiamo poveikio aplinkai?

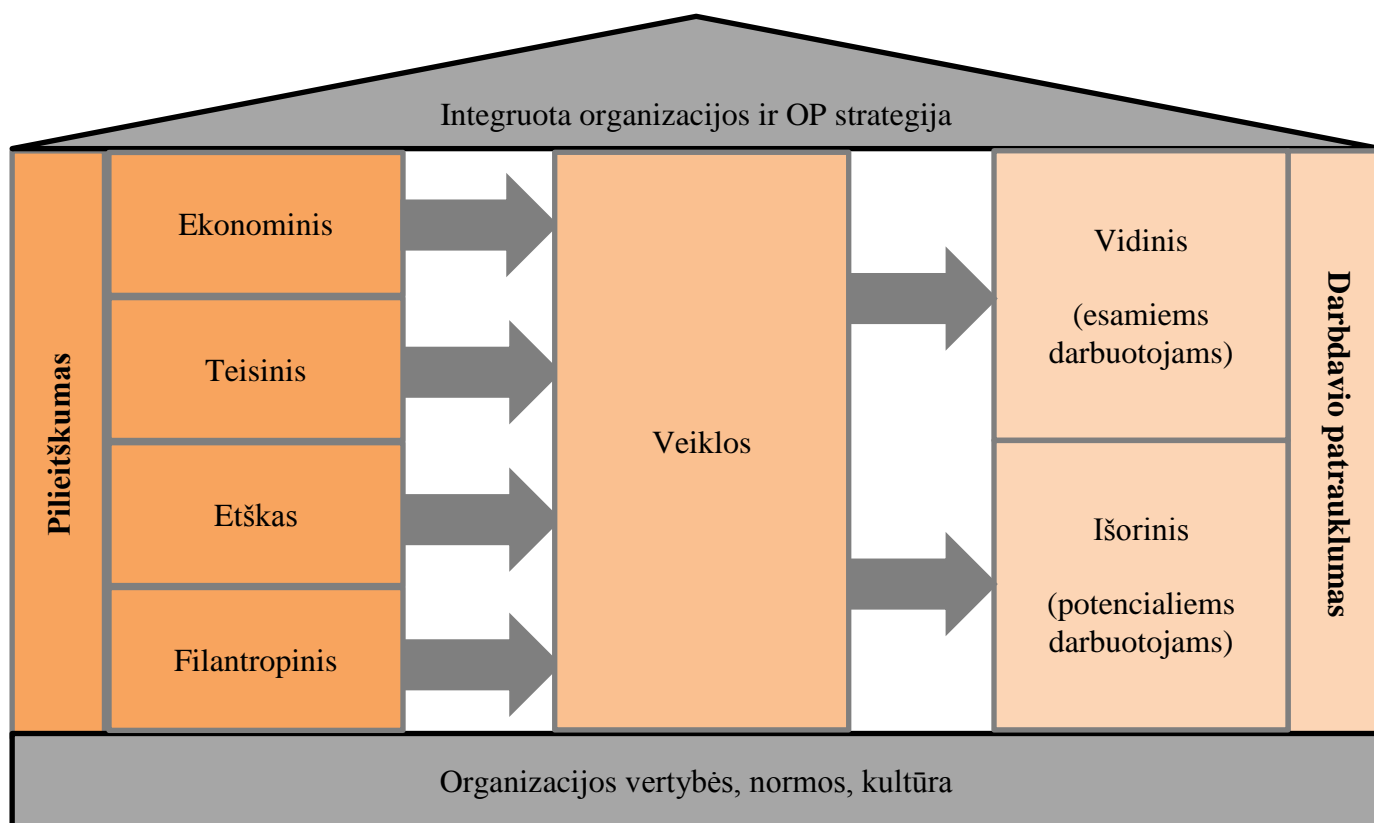
Žvelgiant į šiuos S. Zadeko pateiktus klausimus, nėra aišku, kodėl šie klausimai yra priskiriami organizacijos pilietiškumui, o ne įmonių socialinei atsakomybei. Ypač pirmajai kartai priskiriamas klausimas galėtų būti keliamas iš socialinės atsakomybės pusės, nes tai yra vienas iš pagrindinių kritikų keliamų klausimų socialinės atsakomybės tematika.

Kadangi organizacijoms yra svarbu ne tik pačioms demonstruoti pilietiškumą, bet ir įtraukti savo darbuotojus, toliau yra pateikiamas modelis, parodantis, kaip darbuojai suvokia OP ir priklausomai nuo to, jie įsitraukia arba neįsitraukia į organizacijos iniciatyvas (žr. 10 pav.).



10 pav. Darbuotojų įsitraukimo į organizacijos pilietiškumo iniciatyvas modelis (sudaryta autorės)

Apibendinus teorinę organizacijos pilietiškumo ir darbdavio patrauklumo medžiagą, toliau yra pateikiamas sudarytas modelis (žr. 11 pav.).



11 pav. Organizacijos pilietiškumo įtakos darbdavio patrauklumui modelis (sudaryta autorės)

Šis modelis integruoja organizacijos pilietiškumo dedamąsias: ekonominių, teisinių, etišką ir filantropinį pilietiškumą. Šios dedamosios yra išpildomos per veiklas, orientuotas į darbuotojus ir vietinę bendruomenę. Veiklos, tuo tarpu, kuria darbdavio patrauklumą, kuris gali būti vidinis ir išorinis.

Taip pat organizacijos pilietiškumas turėtų būti suderintas su bendra organizacijos strategija ir remtis pamatinėmis organizacijos vertybėmis, normomis ir kultūra.

2.5. Pilietiškas elgesys organizacijoje

Pilietiškas elgesys organizacijoje (PEO) (angl. *organizational citizenship behavior*) yra individualus elgesys, kuris yra savanoriškas, tiesiogiai nepriklausantis apdovanojimų sistemai (neatlygintinas) ir skatinantis efektyvų organizacijos funkcionavimą (Organ, 1988). Toks elgesys nėra priverstinis, jo nereikalauja demonstruoti pozicija, kurioje darbuotojas yra, pareiginiai nuostatai ar darbo sutartis. Tai yra individualus pasirinkimas.

Pasak S. J. Lamberto (2006), PEO yra apibūdinamas kaip elgesys viršijantis darbo reikalavimus, didžiąja dalimi savanoriškas ir nešantis naudą organizacijai. Lee, Allenas (2002) PEO apibrėžia kaip darbuotojo elgesį, kuris nėra kritinis užduočiai ar darbui, bet kuris padeda sėkmingam organizacijos funkcionavimui.

Kita vertus, jau kitame savo veikale (1997) Organas iš dalies kritikuoja savo ankstesnę apibrėžimą teigdamas, jog pilietiškas elgesys organizacijoje nebūtinai turėtų būti susietas su apdovanojimų nebuvimu, nes darbuotojas, demonstruodamas tam tikrą pilietišką elgesį net ir nesitikėdamas gauti apdovanojimo, ateityje jį vis tiek galėtų gauti. Pavyzdžiui, ateityje turėtų didesnę tikimybę gauti gerą rekomendaciją iš darbdavio, turėtų geresnę reputaciją bendradarbių tarpe ir pan. Taipogi buvo teigta, kad pilietiškas elgesys turi prisidėti prie organizacijos efektyvumo, tačiau realybėje savanoriškas gerais ketinimais vedamas elgesys nebūtinai užtikrina naudos organizacijai atnešimą, bet gali ir pakenkti. Tarkime, jog darbuotojas nusprendė padėti savo kolegai, tačiau jo pagalba, patarimas, gali būti ir klaidingas, nors padedantysis to nežino. Vis dėlto, pasak Organo, susumavus tokias elgesio iniciatyvas, nauda organizacijai būtų teigiama.

PEO tyrimai ir teorija yra kilę iš pasitenkinimo darbu. Pirmasis, pastebėjęs poreikį tiksliau identifikuoti bendradarbiavimo elgesį kylantį iš pasitenkinimo darbu buvo Smithas (1983).

Organas (1988) taip pat yra išskyręs penkis organizacijos pilietiškumo elgesio tipus:

- **Altruizmas** – savanoriškas elgesys siekiant padėti kitam asmeniui išspręsti su organizacija susijusią problemą ar užduotį;

- **Sąžiningumas** – savanoriškas elgesys, kuris tenkina daugiau nei minimalius organizacijos reikalavimus, tokiuose atvejuose kaip atvykimas į darbą, tvarkos ir taisyklių laikymasis, pertraukų naudojimas ir pan.;
- **Sportinis meistriškumas** – darbuotojo noras toleruoti ne visiškai idealias situacijas, susilaikymas nuo skundų – vengimas skųstis, turėti nuoskaudas, greitai įsiseisti, hiperbolizuoti problemas;
- **Mandagumas** – savanoriškas elgesys, siekiant užkirsti kelią problemų atsiradimui sąveikaujant su kitais darbuotojais darbiniais klausimais;
- **Pilietinė dorybė** – toks elgesys, kuris parodo, kad asmuo atsakingai dalyvauja, yra įsitraukęs ar jam rūpi organizacijos gyvenimas.

Williamsas ir Andersonas (1991) teigė, jog PEO reiškia proaktyvų bendradarbiavimą ir pagalbą bendradarbiams; tai toks darbuotojų elgesys, kuris teikia gerovę organizacijai. Šie autoriai yra išskyrę tris PEO dimensijas:

- 1) Darbuotojų atsakomybės (pavyzdžiui, darbuotojas dirba visas 8 valandas per dieną, paskirtas užduotis atlieka laiku, laikosi tvarkos ir taisyklių);
- 2) Elgesys, kuris tiesiogiai teikia tam tikrą naudą individui ir tuo pat metu netiesioginę naudą organizacijai (pavyzdžiui, padeda tiems, kurie nebuvo darbe, asmeniškai rūpinasi kitais darbuotojais);
- 3) Elgesys, kuris bendrąja prasme yra naudingas organizacijai (pavyzdžiui, iš anksto perspėja, jei negalės atvykti į darbą, laikosi neformalių tvarkos taisyklių).

Toliau yra pateikiama lentelė, kurioje galima matyti, kaip pilietiškas elgesys organizacijoje pasireiškia per individą ir per organizaciją (žr. 4 lentelę).

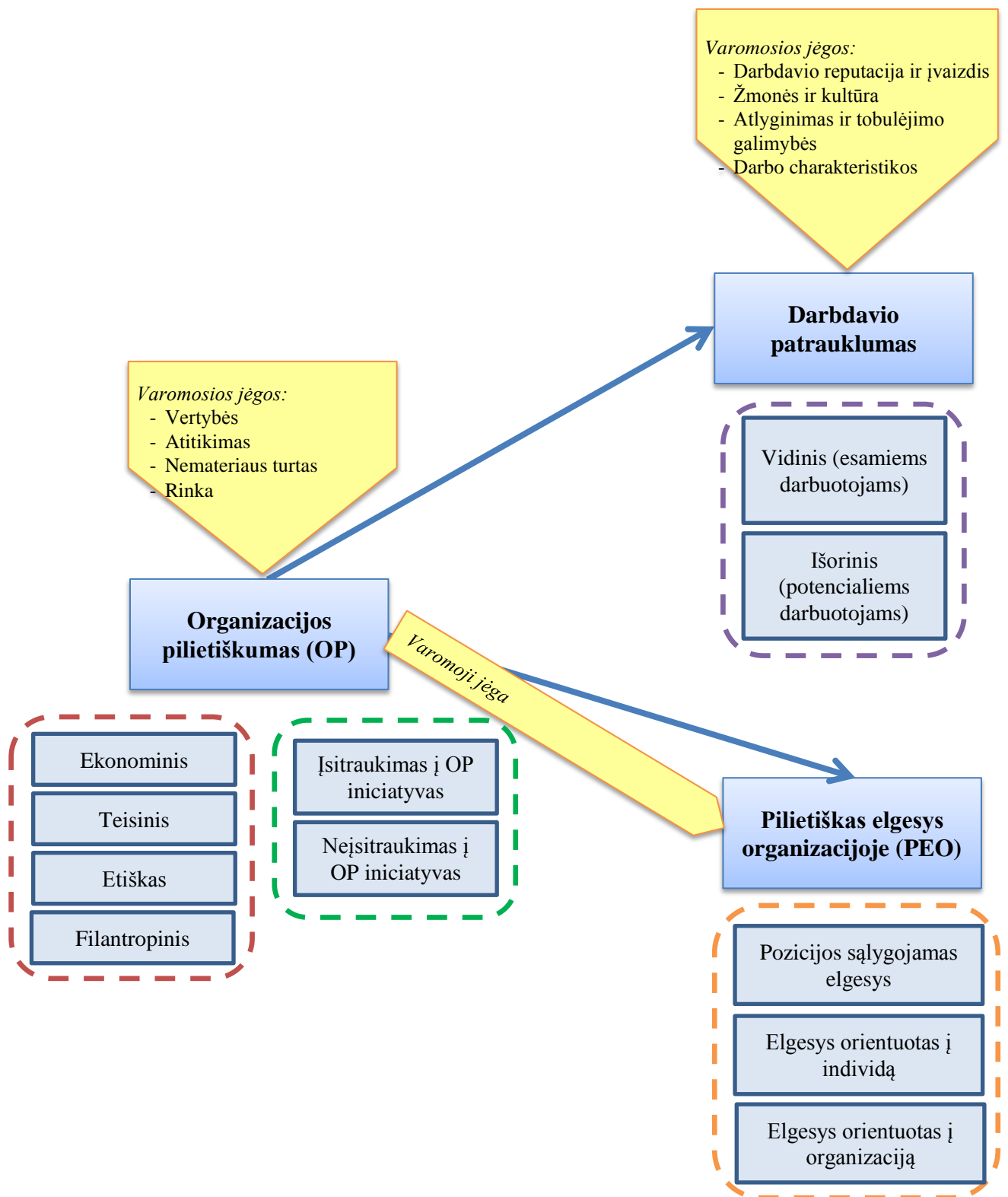
4 lentelė. Pilietiško elgesio organizacijoje pavyzdžiai (Lee, Allen, 2002)

Pilietiškas elgesys organizacijoje orientuotas į individą	Pilietiškas elgesys organizacijoje orientuotas į organizaciją
Padėk tiems, kurie nebuvo kurį laiką darbe.	Dalyvauk tose funkcijose, kuriose nėra reikalaujama, bet yra naudinga organizacijos įvaizdžiui.
Noriai skirk savo laiko tiems, kurie turi su darbu susijusių problemų.	Sek organizacijos pokyčius.
Pakoreguok savo darbotvarkę taip, kad galėtum atsakyti į darbuotojų užklausas.	Apgink organizaciją, kai kiti darbuotojai ją kritikuoja.
Padėk naujiems darbuotojams jaustis priimtais į komandą.	Didžiukis organizacija, kai ją pristatai viešai.
Rodyk nuoširdų susirūpinimą ir mandagumą bendradarbiams net ir sudėtingiausiose verslo ar asmeninėse situacijose.	Siūlyk idėjas kaip pagerinti organizacijos veiklą.
Skirk laiko padėti kitiems, kurie turi darbinių ar nedarbinių problemų.	Parodyk, kad esi lojalus organizacijai.
Padėk kitiems įvykdyti savo pareigas.	Imkis veiksmų, kad apsaugotum organizaciją nuo potencialių problemų.
Dalinkis asmenine nuosavybe su kitais, kad atlikti darbus.	Parodyk, kad esi susirūpinęs organizacijos įvaizdžiu.

Iš pavyzdžių galima padaryti išvadą, kad pilietiškas elgesys organizacijoje su orientacija į individą yra pagalba savo bendradarbiui. Daugumoje atvejų, tam, kad tai būtų PEO, darbuotojas turi kažką paaukoti – savo laiką, išteklius, atidėti ar nepadaryti kai kurių savo darbų.

Žvelgiant į pavyzdžius, orientuotus į organizaciją, galima pastebėti, jog daugelis jų yra susiję su organizacijos įvaizdžiu bei lojalumu. Taip pat tokie žodžiai kaip „parodyk“, signalizuoja, kad darbuotojai nebūtinai turi būti nuoširdūs demonstruodami tokį elgesį, o tai prieštarauja anksčiau išvardintiems pilietiško principams pagal Organą, pavyzdžiui, pilietinės dorybės principui.

Apibendrinant teoriją, toliau yra pateikiama schema, vaizduojanti organizacijos pilietiskumą darbdavio patraukumą ir pilietiską elgesį organizacijoje bei jų nagrinėjamą tarpusavio sąveiką kartu su varomosiomis jėgomis (žr. 12 pav.).



12 pav. Organizacijos pilietiškumo, darbdavio patrauklumo ir pilietiško elgesio organizacijoje sąveikos teorinis modelis (sudaryta autorės)

3. ORGANIZACIJOS PILIETIŠKUMO ĮTAKOS DARBDAVIO PATRAUKLUMUI TYRIMO METODOLOGIJA

Šio tyrimo tikslas – atlikus anketinę elektroninę apklausą, išsiaiškinti organizacijos pilietiškumo įtaką darbdavio patrauklumui.

Tyrimo objektas – organizacijos pilietiškumo įtaka darbdavio patrauklumui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti pagrindinių kintamųjų priklausomybę nuo socialinių – demografinių kintamųjų:
 - 1.1. Darbdavio patrauklumo priklausomybę nuo amžiaus, darbo stažo, užimamos pozicijos ir skyriaus, kuriame dirbama;
 - 2.1. Organizacijos pilietiškumo priklausomybę nuo amžiaus, darbo stažo, užimamos pozicijos ir skyriaus, kuriame dirbama;
 - 3.1. Pilietiško elgesio organizacijoje priklausomybę nuo amžiaus, darbo stažo, užimamos pozicijos ir skyriaus, kuriame dirbama.
2. Pagal Lino Ch. P. ir kt. (2012) Organizacijos pilietiškumo suvokimo klausimyną nustatyti organizacijos pilietiškumo dedamųjų ir darbdavio patrauklumo ryšį.
3. Pagal Huang Ch. Ch. ir kt. (2012) Pilietiško elgesio organizacijoje klausimyną nustatyti darbuotojų pilietiškumo lygį ir ryšį su organizacijos pilietiškumu.
4. Pateikti rekomendacijas, kaip padidinti darbdavio patrauklumą per organizacijos pilietiškumą ir pilietišką darbuotojų elgesį organizacijoje.

Tyrimui atlikti buvo panaudoti du klausimynai. Pirmasis, Ch. P. Lino ir kt. (2012) „Organizacijos pilietiškumo suvokimo klausimynas“. Jis yra sudarytas iš penkių grupių, kur pirmoji yra orientuota į darbdavio patrauklumo tyrimą, o kitos dalys yra skirtos organizacijos pilietiškumui tirti. Darbdavio patrauklumui tirti, klausimai yra paimti iš Bhattacharya, Sen (2003), o organizacijos pilietiškumo klausimai yra paimti iš Ch. P. Lino ir kt. (2010) šaltinio. Taip pat pastarieji klausimai yra suskirstyti į tam tikras grupes:

- Suvoktas ekonominis pilietiškumas;
- Suvoktas teisinis pilietiškumas;
- Suvoktas etiškas pilietiškumas;
- Suvoktas filantropinis pilietiškumas.

Šiose grupėse yra po penkis klausimus, atspindinčius socialinio pilietiškumo pagrindines dalis, kurios buvo aprašytos teorinėje dalyje. Darbdavio patrauklumo klausimų grupę, tuo tarpu, sudaro trys klausimai, kurie atspindi, kiek pati organizacija, kurioje dirba, yra patraukli respondentui.

Darbo autorė šį, keliuose ankstesniuose tyrimų naudotą klausimyną, apjungė su pilietiško elgesio organizacijoje klausimynu, kur anksčiau toks derinys tyrimuose nebuvo naudotas. Tyrimų, kurie tirtų organizacijos pilietiškumo įtaką darbdavio patrauklumui ir iš to sąlygojamą darbuotojų pilietiškumą, iki šiol nėra atlikta.

Taigi darbuotojų pilietiškumas arba kitaip vadinamas pilietiškas elgesys organizacijoje yra tiriamas naudojant Ch. Ch. Huango ir kt. (2012) „Pilietiško elgesio organizacijoje“ klausimyną. Šį klausimyną sudaro trys pagrindinės grupės:

- Pozicijos sąlygojamas elgesys – toks elgesys, kuris kyla iš pareigybės, užimamos pozicijos darbe, kuris yra savaime suprantamas;
- Pilietiškas elgesys organizacijoje orientuotas į individą – savanoriškas elgesys, nukreiptas individo labui, pagalba;
- Pilietiškas elgesys organizacijoje orientuotas į organizaciją – savanoriškas elgesys, nukreiptas organizacijos labui, jos įvaizdžiui, gerovei.

Šios pilietiško elgesio organizacijoje grupės taipogi yra aprašytos teorinėje dalyje.

Klausimynas, kaip tyrimo instrumentas, buvo pasirinktas, nes juo galima apklausti didesnę respondentų grupę ir tai yra greitas duomenų surinkimo būdas. Organizacijos pilietiškumo klausimynas buvo pasirinktas toks, nes jis yra patikrintas, validus ir vienintelis klausimynas, kuriame yra įtraukta klausimų grupė apie darbdavio patrauklumą. Pilietiško elgesio organizacijoje klausimynas buvo pasirinktas tyrimui atsižvelgiant į klausimyno struktūros panašumą su prieš tai esančiu ir klausimyno apimtį.

Bendrai, visą klausimyną sudaro 37 teiginiai, iš kurių 23 yra apie darbdavio patrauklumą ir organizacijos pilietiškumą, 10 apie pilietišką elgesį organizacijoje ir 4 demografinių charakteristikų klausimai. Darbdavio patrauklumo ir organizacijos pilietiškumo ir pilietiško elgesio organizacijoje teiginius reikia įvertinti dvejose skirtingose Likerto skalėse. Tyrimui pasirinkta penkių galimų atsakymų Likerto skalė. Darbdavio patrauklumo ir organizacijos pilietiškumo įvertinimui yra naudojama šių atsakymų skalė:

Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
--------------------	---------------------	----------------------------	-------------------	------------------

Pilietiško elgesio organizacijoje įvertinimui yra naudojama taip pat penkių atsakymų, bet kitokių formuluočių skalė:

Tikrai ne	Iš dalies ne	Nežinau	Iš dalies taip	Tikrai taip
-----------	--------------	---------	----------------	-------------

Skalių formulotės yra pritaikytos, atsižvelgiant į teiginių specifiką. Taip pat abiem atvejais respondentui yra paliktas tarpinio atsakymo pasirinkimas, kai į klausimą sudėtinga atsakyti dėl patirties tam tikroje situacijoje trūkumo arba respondentas mano, kad maždaug vienodai pasireiškia tiek vienas, tiek kitas elgesys ar reiškinys.

Klausimyno pabaigoje yra įtraukti keturi papildomi klausimai apie demografines respondentų charakteristikas. Šie klausimai yra skirti išsiaiškinti:

- Amžių;
- Darbo stažą dabartinėje organizacijoje;
- Užimamą poziciją;
- Skyrių, kuriame dirbama.

Amžiaus ir darbo stažo klausimai yra atviri, kad respondentas pats galėtų įrašyti atsakymą. Klausimai apie poziciją ir skyrių yra su pasirenkamais atsakymo variantais.

Surinkti duomenys apie šias demografines charakteristikas, padės nustatyti kaip respondentų amžius, išdirbtas laikas dabartinėje darbovietėje, pozicijos lygis ir pagrindinė pareigybės funkcija sąlygoja vienokius ar kitokius tyrimo rezultatus.

Klausimyno pildymas trunka apie 10 minučių. Respondentai yra apklausiami elektroninės apklausos būdu.

Tyrimo imtis - 67 Lietuvoje dirbantys žmonės. Tyrimas atliktas 2016 m. kovo 26 d. - balandžio 22 d.

Prieš pateikiant tyrimą respondentams, buvo atlikta kontrolinė apklausa, kurios metu buvo apklausta 15 respondentų. Šiuo būdu siekta užtikrinti, kad tyrimas yra patikimas ir suprantamas.

Kontrolinės apklausos metu, respondentams buvo kilę neaiškumų dėl vertinimo skalės ir kai kurių klausimų formuluočių, todėl kai kurie teiginiai buvo pakoreguoti, kad geriau perteiktų prasmę lietuviškai.

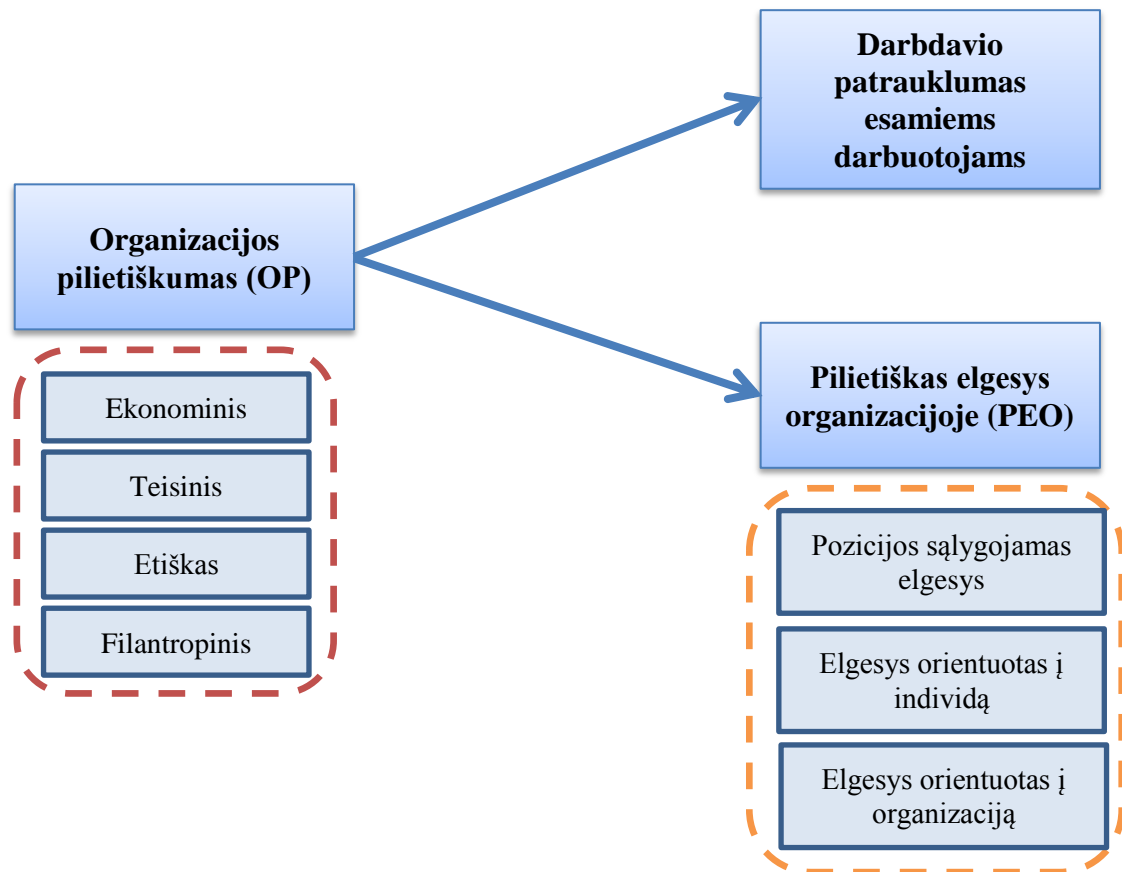
Kalbant apie metodologijos ribotumą, tai galėtų būti nepakankamas klausimų kiekis ryšių nustatymui, vertimo iš anglų į lietuvių kalbą paklaidos ir rezultatų pritaikymas platesniu nei Lietuvos mastu.

Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis, taikyti statistiniai metodai (aprašomoji statistika, koreliacijos analizė). Gautiems tyrimo duomenims apdoroti, sisteminti bei vaizduoti grafiškai naudota SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) programinė įranga ir Microsoft Excel programa.

Tyrimo duomenims analizuoti buvo pasirinkti šie testai:

- Aprašomoji statistika (vidurkis, standartinis nuokrypis, statistinis reikšmingumas (p)).
- Koreliacinė analizė, kur nustatomas statistinio ryšio stiprumas tarp kintamųjų (išreiškiamas koeficientu (r)). Kadangi tyrimo duomenų histogramos parodė, jog ranginiai analizuojami kintamieji paklūsta nenormaliajam skirstiniui, taikytas Spirmano (Spearman) koreliacijos koeficientas.

Tyrimui atlikti buvo pritaikytas pakoreguotas sudarytas teorinis modelis (žr. 13 pav.).



13 pav. Organizacijos pilietiškumo, darbdavio patrauklumo ir pilietiško elgesio organizacijoje sąveikos tyrimo modelis (sudaryta autorės)

3. ORGANIZACIJOS PILIETIŠKUMO ĮTAKOS DARBDAVIO PATRAUKLUMUI TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

3.1. Tyrimo imtis ir demografinės charakteristikos

Iš viso tyrime (elektroninėje anketinėje apklausoje) dalyvavo 67 respondentai ($n=67$). Visos tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos yra pateikiamos 5 lentelėje.

5 lentelė. Respondentų demografinės imties charakteristikos ($n= 67$) (sudaryta autorės)

	n	%
Amžius		
iki 25 metų	20	30
26-40 metų	26	39
41-69 metai	21	31
Darbo stažas		
mažiau nei 1 metai	7	10
1-5 metai	34	51
6-10 metų	9	13
11 metų ir daugiau	17	25
Pozicija		
Darbininkas	12	17,9
Specialistas	43	64,2
Viduriniojo lygio vadovas	9	13,4
Aukščiausiojo lygio vadovas	3	4,5
Kokiame skyriuje dirba		
Marketingo / pardavimų	12	17,9
Gamybos	16	23,9
Finansų / apskaitos	9	13,4
Personalo	11	16,4
Administravimo	11	16,4
IT	3	4,5
Kita	5	7,5

Taigi daugiausiai respondentų priklauso 26-40 metų grupei, tačiau galima teigti, kad kiti respondentai taip pat ganėtinai tolygiai yra pasiskirstę likusiose grupėse. Pagal išdirbtą laiką organizacijoje - daugiausiai buvo dirbantys 1-5 metus, tai sudaro kiek daugiau nei pusę visų respondentų. Mažiausias skaičius, sudalyvavusių tyrime, buvo tų, kurie dirba dabartinėje organizacijoje mažiau nei 1 metus (7 respondentai).

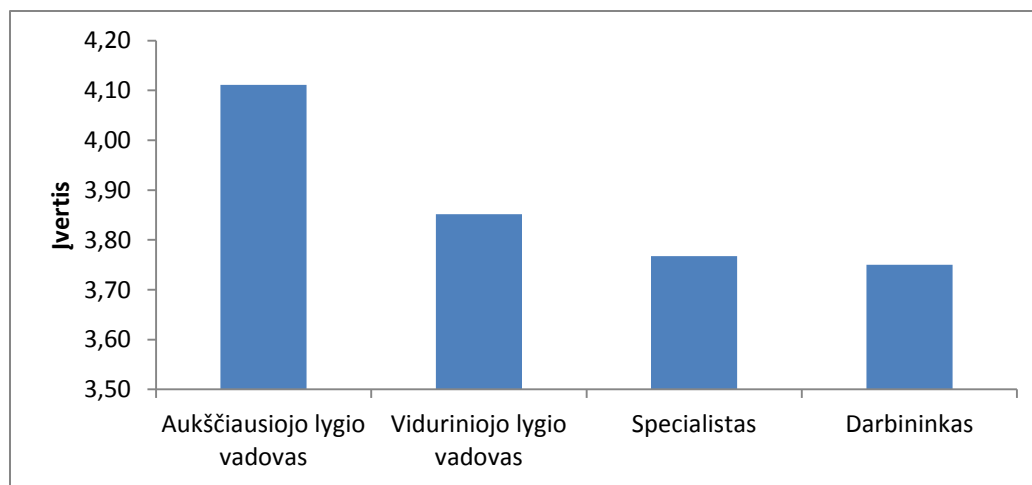
Vertinant užimamą poziciją organizacijoje, 64,2 proc. dalyvavusių apklausoje buvo specialistai. 17,9 proc. – darbininkai, o viduriniojo ir aukščiausiojo lygio vadovų buvo atitinkamai 9 ir 3 respondentai.

Tyrimo dalyviai buvo ne tik iš skirtingų organizacijų, skirtingų užimamų pozicijų, bet ir iš įvairių skyrių. Daugiausiai anketų užpildė gamyboje dirbantys darbuotojai – beveik 24 proc., antroje vietoje buvo marketingo/pardavimų darbuotojai (17,9 proc.). Iš IT, tuo tarpu, užpildė 3 darbuotojai ir 5 respondentai nurodė dirbantys kituose skyriuose, tokiuose kaip teisės, kokybės, logistikos ir pan.

3.2. Darbdavio patrauklumo rezultatai

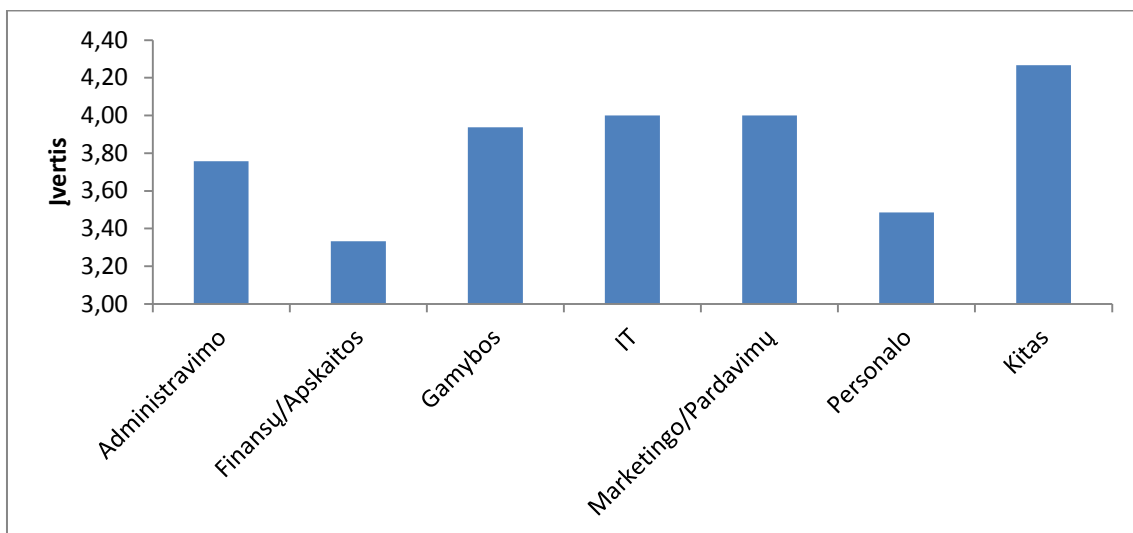
Toliau yra pateikiami paskaičiuoti vidutiniai darbdavio patrauklumo rezultatai pagal demografines charakteristikas. Žvelgiant į tyrimo rezultatus, darbdavio patrauklumas vertinamas nevienodai pagal amžių, darbo stažą, užimamą poziciją ir skyrių, kuriame dirbama.

Patraukliausiai darbdavys atrodo aukščiausio lygio vadovams, mažiau patraukliai, tačiau vis tiek gana palankiai darbdavį vertina vidurinio lygio vadovai. Mažiausiai darbdavys yra patrauklus darbininkams, tačiau respondentų vertinimų vidurkis vis tiek yra didesnis už vidutinį (3,75 iš 5) (žr. 14 pav.). Tokius rezultatus galima interpretuoti taip, kad vadovai suvokia, jog ir jie yra organizacijos veidas ir reprezentuoja darbdavį, todėl įverčiai yra pakankamai aukšti. Tai patvirtina ir beveik tokie patys vertinimai specialistų ir darbininkų akimis, kadangi jie jau nėra linkę savęs tapatinti su darbdaviu.



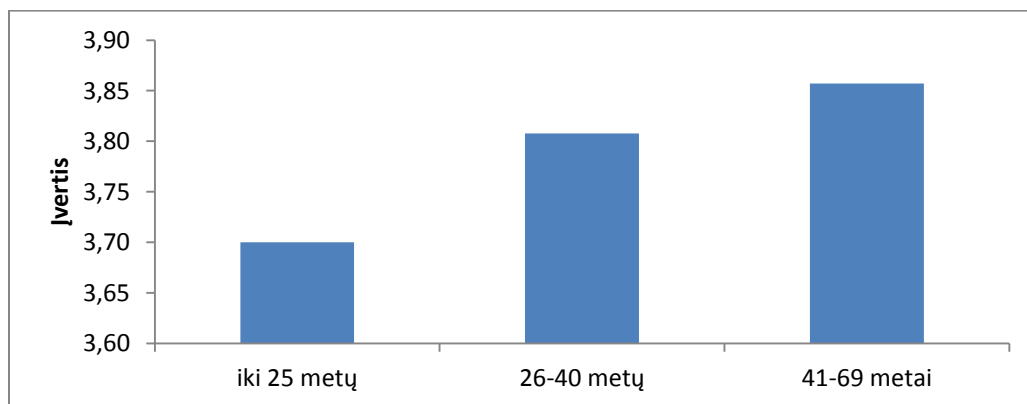
14 pav. Darbdavio patrauklumas pagal užimamą poziciją organizacijoje (sudaryta autorės)

Pagal skyrių, kuriame tyrime dalyvavę darbuotojai dirba, rezultatai taipogi išsiskiria (žr. 15 pav.). Patraukliausiai darbdavį vertina kituose skyriuose, nei nurodyta apklausoje, dirbantys darbuotojai – įvertinimas 4,27. Ganėtinai vienodai darbdavio patrauklumą vertina gamyboje, IT ir marketingo/pardavimų srityse dirbantys darbuotojai – įvertinimas 4. Mažiausiai patrauklus dabartinis darbdavys atrodo finansų/apskaitos darbuotojams.



15 pav. Darbdavio patrauklumas pagal skyrių, kuriame dirbama (sudaryta autorės)

Žvelgiant į tai, kaip darbdavį vertina skirtingo amžiaus darbuotojai, aiškiai matoma, jog kuo darbuotojas vyresnis, tuo jam darbdavys atrodo patrauklesnis (žr. 16 pav.). Galbūt tai galėtų būti siejama arba su skirtingomis kartomis, arba apskritai, kad kuo asmuo yra vyresnis, tuo jis labiau yra patenkintas esama situacija. Jauni žmonės vis dar būna ne tik darbo, bet ir savęs paieškose, todėl jiems gali atrodyti, kad dabartinė situacija, t. y. šiuo atveju, darbovietė, kurioje dirba, galėtų būti geresnė, patrauklesnė.

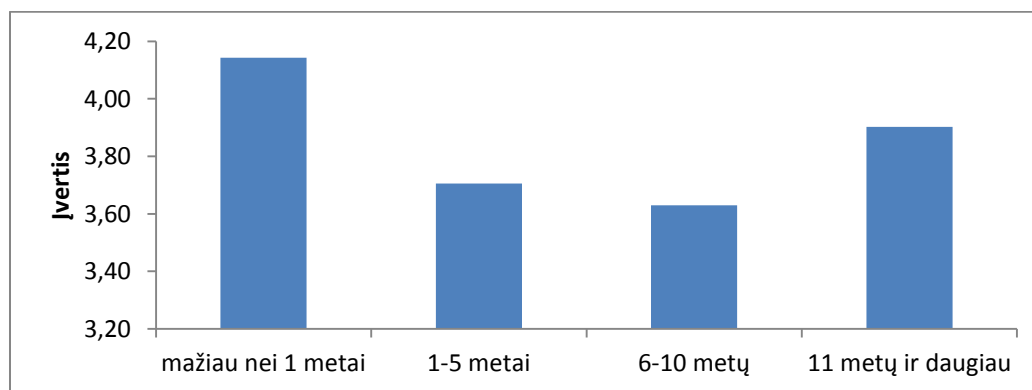


16 pav. Darbdavio patrauklumas pagal amžių (sudaryta autorės)

Kitokia situacija yra stebima vertinant darbdavio patrauklumą iš darbuotojo stažo toje organizacijoje perspektyvos (žr. 17 pav.). Įdomu tai, jog patraukliausiai darbdavys atrodo dar nei metų neišdirbusiems darbuotojams (įvertis – 4,14), o mažiausiai patrauklus - 6-10 metų dirbantiesiems. Galima daryti išvadą, kad mažiau nei metus dirbantys darbuotojai organizaciją vis dar mato panašiai, kaip prieš įsidarbinant arba

organizacija vis dar geba patenkinti darbuotojo lūkesčius, kurie taipogi tikriausiai nėra ženkliai pakitę nuo įsidarbinimo pradžios. Dar daugiau – darbuotojas darbdavio patrauklumą gali tapatinti su tuo, kad jam patinka organizacija, nes ji vis dar įdomi, ne viskas žinoma, dar daug ko reikia išmokti, suprasti, atrasti.

Tik 0,24 punkto skiriasi 11 ir daugiau metų dirbančių darbuotojų darbdavio patrauklumo vertinimas. Kadangi tai iš tiesų ilgi darbo metai toje pačioje organizacijoje, galima preziumuoti, jog darbuotojas neliktų tiek ilgai vienoje organizacijoje, jei jam ji nebūtų patraukli. Kita vertus, šiuos rezultatus galima susieti ir su prieš tai aprašytais, kur kuo vyresni darbuotojai, tuo jie yra labiau linkę darbdavį vertinti palankiai. Be to, vyresniame amžiuje žmonės linkę rečiau keisti darbą.



17 pav. Darbdavio patrauklumas pagal išdirbtą laiką organizacijoje (sudaryta autorės)

Išsiaiškinus darbdavio patrauklumo tyrimo rezultatus, toliau galima paanalizuoti, kokie yra organizacijos pilietiškumo rezultatai remiantis demografinėmis charakteristikomis.

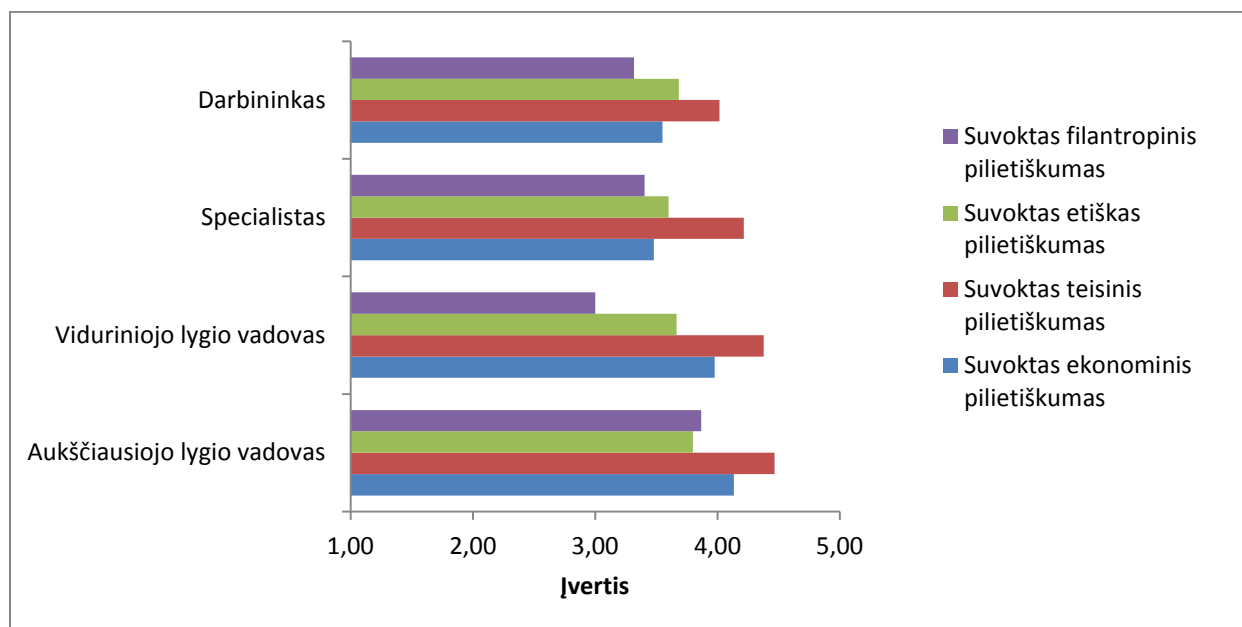
3.3. Organizacijos pilietiškumo rezultatai

Pagal pozicijas, geriausiai darbuotojai vertina teisinį organizacijos pilietiškumą, t.y. jie sutinka, kad vadovai laikosi įstatymų, kad nėra arba beveik nėra diskriminacijos atvejų darbo vietoje, kad yra vykdomi sutarčių įsipareigojimai, laikomasi įstatymų bei laiku mokami mokesčiai (žr. 18 pav.). Teisinis organizacijos pilietiškumas yra vienas iš aukščiausiai vertinamų ir kitose rezultatų grupėse.

Natūralu, jog tarp skirtingų pozicijų, didžiausią įvertį suteikė aukščiausiojo lygio vadovai, nes šios grupės klausimuose atsispindėjo ir vadovų korektiškumas bei įsipareigojimų laikymasis.

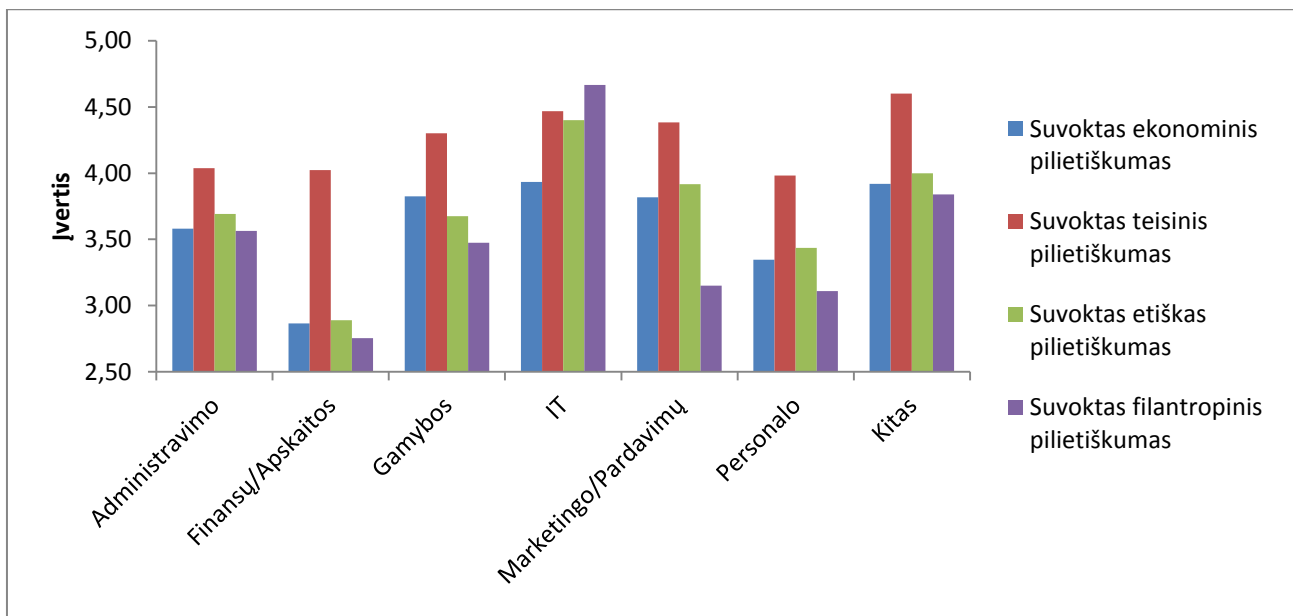
Beveik visose pozicijose, išskyrus aukščiausiojo lygio vadovo, filantropinis pilietiškumas gavo mažiausius įvertinimus. Tai reiškia, jog darbuotojai nemato savo organizacijos kaip pakankamai įsitraukusios į labdarinę veiklą arba įsitraukusią, tačiau lėšas skiriančią ne toms sritims, kurioms jie

norėtų. Taip pat tai galėtų būti atvejis, kuomet organizacija įsitraukia į bendruomenės gyvenimą, aukoja lėšas, tačiau nedaro tai tikslingai arba darbuotojo akimis nenuoširdžiai.



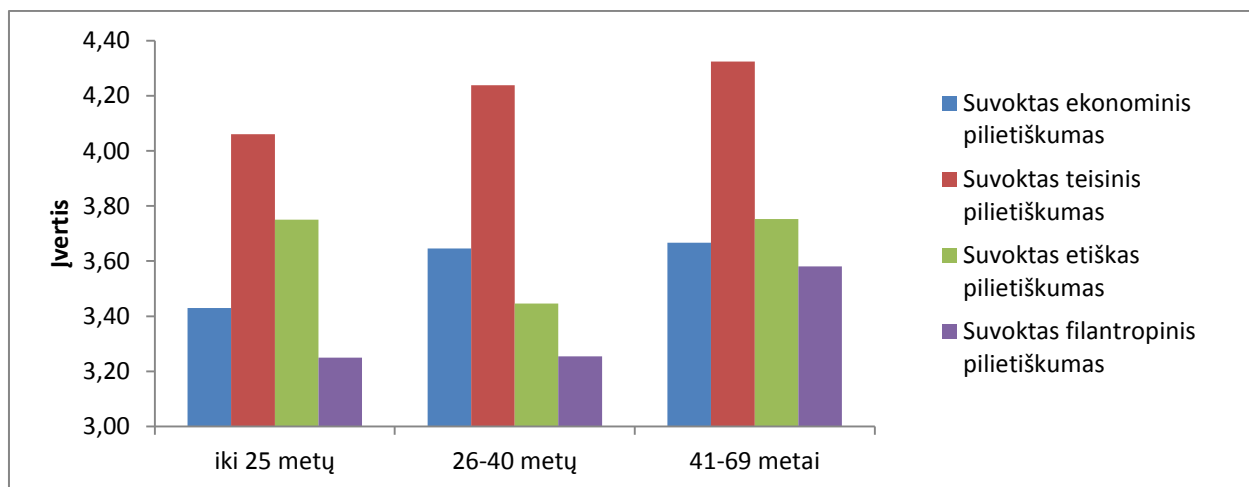
18 pav. Suvoktos organizacijos pilietiškumo grupės pagal užimamą poziciją organizacijoje (sudaryta autorės)

Sekantis paveikslas vaizduoja kaip organizacijos pilietiškumas suvokiamas tarp skirtingų skyrių (žr. 19 pav.). Visus, išskyrus teisinį pilietiškumą, geriausiai vertina IT skyriuje dirbantys darbuotojai, tačiau jų apklausoje dalyvavo nedidelė dalis – tik 3 respondentai. Prasčiausiai organizacijos pilietiškumą vertina finansuose ir apskaitos srityje dirbantys darbuotojai, taip pat ir personalo darbuotojai ganėtinai žemai įvertino organizacijos pilietiškumo dedamąsias, lyginant su kitais skyriais.



19 pav. Suvoktos organizacijos pilietiškumo grupės pagal skyrių, kuriame dirbama (sudaryta autorės)

Pagal amžiaus grupes, aukščiausiai teisinį pilietiškumą įvertino 41-69 metų respondentai, taip pat jie aukščiausiai įvertino etišką bei filantropinį pilietiškumą (žr. 20 pav.). Ganėtinai žemai lyginant su kitais įvertinimais buvo įvertintas filantropinis pilietiškumas iš iki 25 metų amžiaus respondentų perspektyvos.

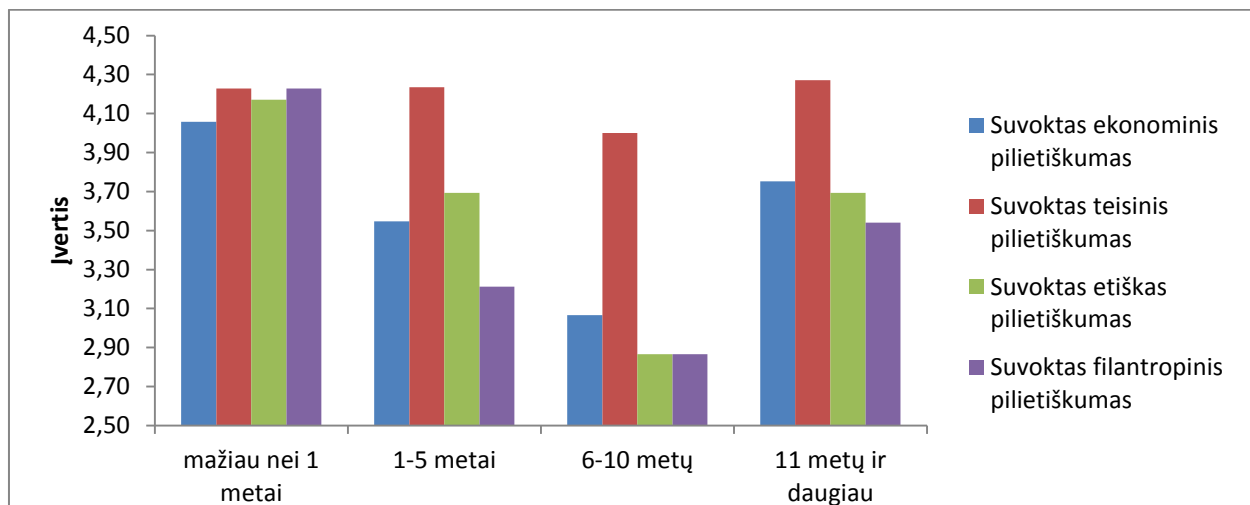


20 pav. Suvoktos organizacijos pilietiškumo grupės pagal amžių (sudaryta autorės)

Toliau analizuojant kaip darbuotojai suvokia organizacijos pilietiškumą pagal išdirbtą laiką organizacijoje, galima matyti tendenciją, jog ne tik anksčiau aprašytas darbdavio patrauklumas buvo geriausiai įvertintas mažiausiai laiko organizacijoje praleidusių darbuotojų, bet ir organizacijos

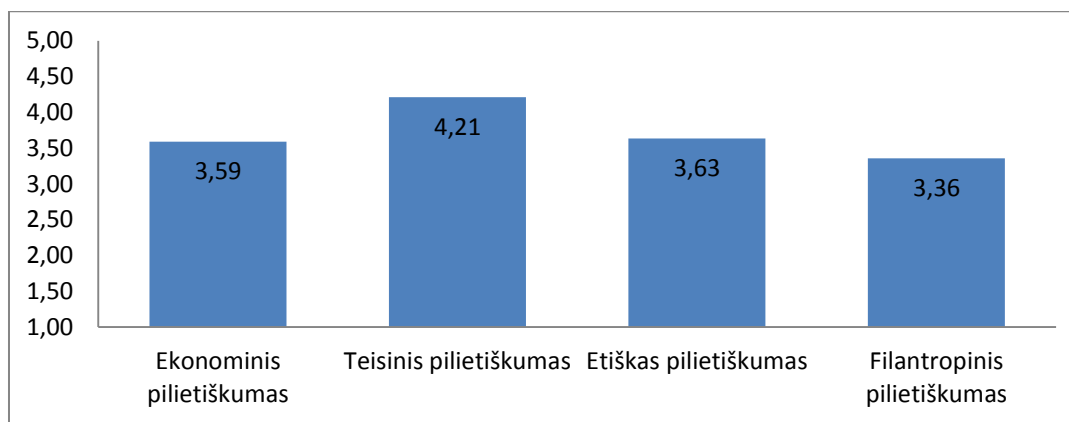
pilietiškumas vertinant bendrai yra geriausiai įvertintas mažiau nei vienerius metus dirbančių darbuotojų (žr. 21 pav.). Šie rezultatai iš tiesų yra aukšti – virš 4 taškų. Taigi kaip ir anksčiau, galima daryti išvadą, kad nauji darbuotojai vis dar organizaciją mato dažniausiai tik iš gerosios pusės. Šioje respondentų grupėje visos OP dalys yra įvertintos labai panašiai.

Pakankamai aukšti įvertinimai yra ir 11 ir daugiau metų išdirbusių darbuotojų grupėje, o žemiausi, kurie surinko tik kiek daugiau nei pusę galimų įvertinimų, yra 6-10 metų išdirbusių darbuotojų grupėje.



21 pav. Suvoktos organizacijos pilietiškumo grupės pagal išdirbtą laiką organizacijoje (sudaryta autorės)

Sekančiame grafike paaiškėja, jog geriausiai respondentai įvertino teisinę OP dedamąją (žr. 26 pav.). Vadinasi, darbuotojai mano, kad jų darbovietės pakankamai gerai įgyvendina teisinio pilietiškumo principus (įvertis – 4,21). Antroje vietoje geriausiai buvo įvertintas etiškas pilietiškumas ir tik kiek nedaug atsiliko ekonominis pilietiškumas (įvertis – 3,59). Nors filantropinis pilietiškumas buvo įvertintas 3,36 taškais, tai vis tiek yra daugiau nei pusė galimo maksimalaus įvertinimo. Taigi galima daryti išvadą, kad darbuotojai pakankamai gerai įvertino savo darboviečių organizacijos pilietiškumą.



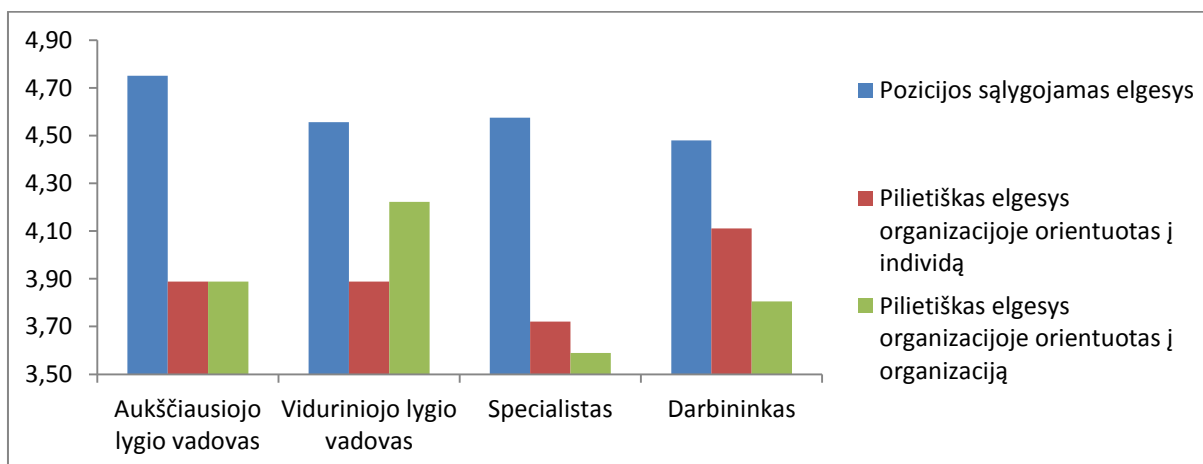
22 pav. Suvokto organizacijos pilietiškumo grupių palyginimas (sudaryta autorės)

Išsiaiškinus kaip darbuotojai vertina organizacijos pilietiškumą, toliau galima panagrinėti, kiek patys darbuotojai yra pilietiški organizacijoje, kaip jie save vertina ir kokį elgesį demonstruoja.

3.4. Pilietiško elgesio organizacijoje rezultatai

Iš toliau pateikiamų rezultatų galima matyti, jog visur aukščiausiai yra įvertintas pozicijos sąlygojamas elgesys. Vadinas, dauguma respondentų sutinka, kad jie laiku atlieka užduotis, kurių iš jų yra tikimasi, adekvačiai jas užbaigia, įgyvendina atsakomybes, kurios yra apibrėžtos pareiginiuose nuostatuose ir tenkina formalius darbo reikalavimus. Pozicijos sąlygojamo elgesio klausimų grupės rezultatai yra labai aukšti ir siekiantys beveik 5 balus. Žvelgiant į klausimų formuluotes, galima tai interpretuoti kaip respondentų nesąmoningą norą save vertinti teigiamai.

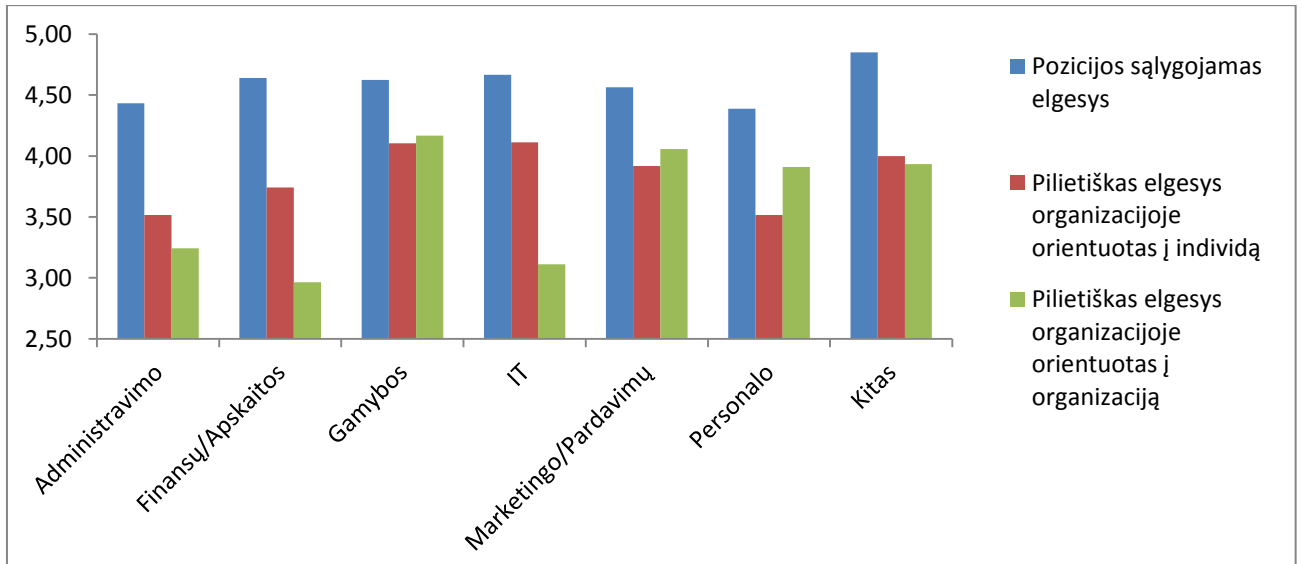
Pagal sekančią diagramą (žr. 22 pav.) daugiausiai į organizaciją nukreiptą elgesį demonstruoja viduriniojo lygio vadovai, o mažiausiai specialistai (įvertis – 3,59). Labiausiai linkę padėti kitiems yra darbininkai.



23 pav. Pilietiškas elgesys organizacijoje pagal užimamą poziciją (sudaryta autorės)

Pagal skyrių, iš kurio respondentas yra, galima pastebėti, kad finansų/apskaitos darbuotojai (įvertis – 2,96) nėra itin linkę į elgesį orientuotą į organizaciją, kaip ir IT darbuotojai (įvertis - 3,11) (žr. 23 pav.).

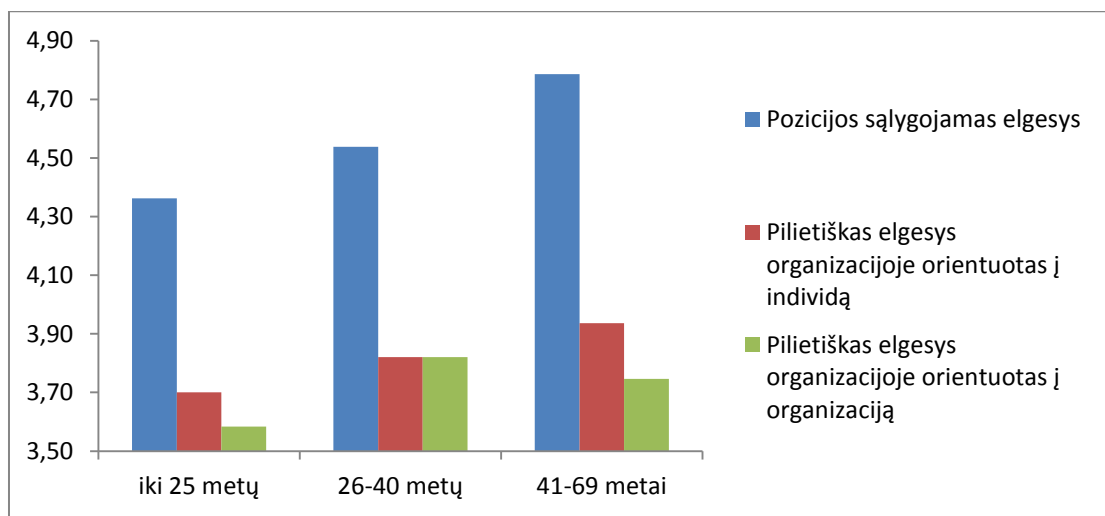
Įdomu, jog tikriausiai labiausiai pilietišką elgesį organizacijoje orientuotą į individą turėdami demonstruoti administravimo ir personalo skyrių darbuotojai, iš tiesų tai daro mažiausiai (įverčiai – po 3,52). Panašu, jog administravimo ir personalo darbuotojai nėra linkę tiek daug padėti naujiems darbuotojams ar tiems, kurių nebuvo darbe kurį laiką.



24 pav. Pilietiškas elgesys organizacijoje pagal skyrių, kuriame dirbama (sudaryta autorės)

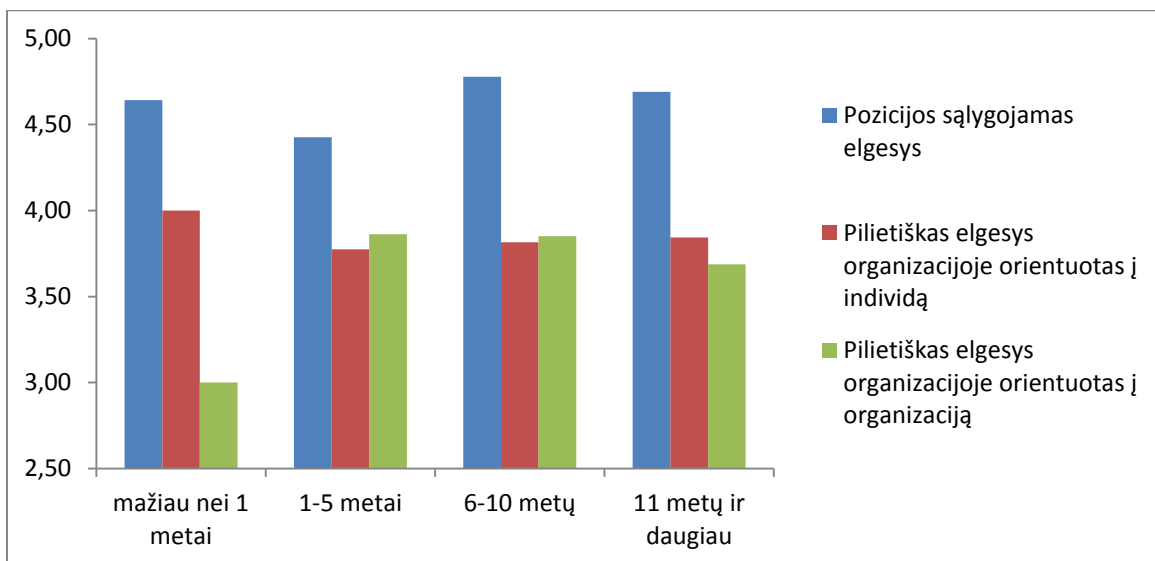
Žvelgiant į gautus rezultatus pagal respondentų amžių, matome, kad kuo vyresni respondentai, tuo jie pozicijos sąlygojamą elgesį įvertino aukščiau (žr. 24 pav.). Pavyzdžiui, 41-69 metų darbuotojų pozicijos sąlygojamo elgesio vidurkis yra 4,79 taškai iš 5 galimų.

Lyginant pilietišką elgesį orientuotą į individą ir pilietišką elgesį orientuotą į organizaciją, daugumoje atvejų PEO orientuotas į individą yra įvertintas aukščiau nei PEO orientuotas į organizaciją. Galima preziumuoti, jog jei darbuotojai demonstruoja pilietišką elgesį, tai jis bus dažniau nukreiptas individo naudai ir rečiau organizacijos naudai.



25 pav. Pilietiškas elgesys organizacijoje pagal amžių (sudaryta autorės)

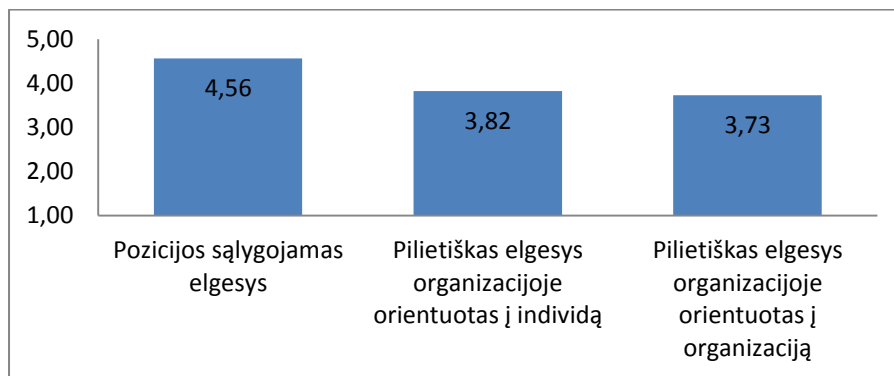
Kita vertus, jei žvelgiame į apklausos rezultatus pagal respondentų laiką, praleistą organizacijoje, matome, jog kai kuriose darbo stažo grupėse (1-5 metų ir 6-10 metų) PEO orientuotas į organizaciją šiek tiek lenkia PEO orientuotą į individą (žr. 25 pav.). Tačiau tie, kurie organizacijoje išdirbo mažiau nei vienerius metus net 1 balu yra aukščiau įvertinę elgesį orientuotą į individą, bet ne į organizaciją. Tai galima paaiškinti tuo, kad kadangi jie patys dar yra pakankamai nauji darbuotojai, tai yra labiau linkę padėti ir kitiems naujai įsidarbinusiems darbuotojams. Dėl pagalbos kitiems – iki metų dirbantys darbuotojai dar neturi tokio didelio krūvio ir gali skirti laiko kitoms užduotims, ne tik savo. Taip pat jie žino, jog bent jau darbo pradžioje iš jų yra tikimasi sutikti su vienokios ar kitokios pagalbos prašymu, būti paslaugiu ir maloniu darbuotoju.



26 pav. Pilietiškas elgesys organizacijoje pagal išdirbtą laiką (sudaryta autorės)

Išsiaiškinus organizacijos pilietiškumo ir pilietiško elgesio organizacijoje rezultatus pagal demografines charakteristikas, toliau galima pamatyti, kaip OP ir PEO dedamosios yra vertinamos lyginant tarpusavyje.

Lyginant respondentų atsakymus dėl pilietiško elgesio organizacijoje dimensijų, kaip ir anksčiau buvo pastebėta, pozicijos sąlygojamas elgesys yra įvertintas aukščiau nei elgesys orientuotas į individą ar organizaciją (žr. 27 pav.). Tai galima interpretuoti kaip tai, kad kas yra susiję su jo atsakomybėmis, jo tiesioginiu darbu, tuomet respondentas save vertina šiek tiek geriau nei yra iš tikrųjų, tuo tarpu, elgesys orientuotas į individą ir organizaciją nedaug skiriasi.



27 pav. Pilietiško elgesio organizacijoje palyginimas (sudaryta autorės)

Taigi darbuotojai yra daugiau nei vidutiniškai pilietiškai savo organizacijose remiantis apklausos rezultatais. Tačiau iš šių rezultatų kol kas negalima matyti, kiek, pavyzdžiui, organizacijos pilietiškumas veikia tam tikrą darbuotojų elgesį ar darbdavio patrauklumą. Tuo tikslu toliau bus analizuojami kintamųjų tarpusavio ryšiai.

3.5. Aprašomoji tyrimo rezultatų statistika

Siekiant atskleisti darbdavio patrauklumo ir pilietiškumo kintamųjų vertinimus, taikyta neparametrinė statistika. Buvo skaičiuotas darbdavio patrauklumo, suvokto ekonominio pilietiškumo, suvokto teisinio pilietiškumo, suvokto etiško pilietiškumo, suvokto filantropinio pilietiškumo ir pilietiško elgesio organizacijoje kintamųjų aritmetinis vidurkis (M) ir standartinis nuokrypis (SD). Duomenys pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė. Darbdavio patrauklumo aritmetinis vidurkis (M) ir standartinis nuokrypis (SD) (n= 67)
(sudaryta autorės)

Kintamieji	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SD)
Ši organizacija man yra gera darbo vieta.	3,92	1,105
Man patinka, kaip organizacija, kurioje dirbu, save reprezentuoja.	3,76	1,102
Organizacija, kurioje dirbu, turi patrauklų identitetą.	3,68	1,032

Žvelgiant į darbdavio patrauklumo klausimų grupę, galima pastebėti, kad standartinis nuokrypis yra didesnis už nulį. Tai reiškia, jog respondentų vertinimas nėra homogeniškas.

Vertinant respondentų atsakymų pasiskirstymą dėl suvokto ekonominio pilietiškumo, matome, jog šioje klausimų grupėje vieningiausiai respondentai įvertino pirmąjį klausimą: “Organizacija, kurioje dirbu, suteikia kokybišką ir saugią darbo aplinką darbuotojams” (žr. 7 lentelę). Šio klausimo standartinis nuokrypis yra arčiausiai nulio. Taip pat visų klausimų atsakymų vidurkiai yra labai panašūs – įvertinti daugiau nei trimis taškais.

7 lentelė. Suvokto ekonominio pilietiškumo aritmetinis vidurkis (M) ir standartinis nuokrypis (SD) (n= 67) (sudaryta autorės)

Kintamieji	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SD)
Organizacija, kurioje dirbu, suteikia kokybišką ir saugią darbo aplinką darbuotojams.	3,85	0,973
Organizacija, kurioje dirbu, suteikia reikalingus mokymus darbuotojams.	3,62	1,277
Organizacija, kurioje dirbu, suteikia gerą darbo aplinką ir kokybišką gyvenimą darbuotojams.	3,56	1,076
Organizacija, kurioje dirbu, remia tuos darbuotojus, kurie nori įgyti papildomą išsilavinimą.	3,49	1,329
Organizacija, kurioje dirbu, skatina nuolatinį darbuotojų įgūdžių tobulinimą.	3,40	1,268

Homogeniškiausius atsakymus darbuotojai pateikė į teisinio pilietiškumo klausimus, nes standartinis nuokrypis daugumoje klausimų yra tik kiek didesnis už nulį (žr. 8 lentelę). Taigi atsakymai nėra plačiai išsibarstę apie vidurkį.

8 lentelė. Suvokto teisinio pilietiškumo aritmetinis vidurkis (M) ir standartinis nuokrypis (SD) (n=67) (sudaryta autorės)

Kintamieji	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SD)
Organizacija, kurioje dirbu, visada laiku moka mokesčius.	4,76	0,653
Organizacija, kurioje dirbu, visada vykdo savo sutarčių įsipareigojimus.	4,26	0,750
Organizacija, kurioje dirbu, visada siekia laikytis visų jos veiklą reguliuojančių įstatymų.	4,16	0,880
Organizacijoje, kurioje dirbu, vadovai laikosi įstatymų.	4,10	0,889
Organizacija, kurioje dirbu, laikosi įstatymų tam, kad užkirstų kelią diskriminacijai darbo vietose.	3,76	1,031

Jeigu žiūrėtume kitas organizacijos pilietiškumo dimensijas, pastebėtume, jog nuokrypiai nuo vidurkio yra panašūs (žr. 9 ir 10 lenteles). Tiek etiško, tiek filantropinio pilietiškumo atsakymai yra nutolę nuo vidurkio daugiau nei per vieneta.

9 lentelė. Suvokto etiško pilietiškumo aritmetinis vidurkis (M) ir standartinis nuokrypis (SD) (n=67) (sudaryta autorės)

Kintamieji	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SD)
Organizacija, kurioje dirbu, teikia tikslią informaciją savo verslo partneriams.	3,88	1,066
Organizacija, kurioje dirbu, yra pripažinta kaip organizacija su gera verslo etika.	3,82	1,072
Teisingumas bendradarbių ir verslo partnerių atžvilgiu yra neatsiejama dalis darbuotojų vertinimo procese.	3,56	1,131
Organizacija, kurioje dirbu, turi išsamų etikos elgesio kodeksą.	3,50	1,329
Egzistuoja konfidenciali procedūra, pagal kurią darbuotojai gali pranešti apie bet kokią pažeidimą darbe.	3,38	1,402

10 lentelė. Suvokto filantropinio pilietiškumo aritmetinis vidurkis (M) ir standartinis nuokrypis (SD) (n= 67) (sudaryta autorės)

Kintamieji	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SD)
Organizacija, kurioje dirbu, gerbia ir saugo natūralią aplinką.	3,74	1,034
Organizacijai, kurioje dirbu, rūpi visuomenės gyvenimo gerinimas.	3,43	1,076
Organizacija, kurioje dirbu, remia partnerystę su vietinėmis mokyklomis ar institucijomis.	3,38	1,192
Organizacija, kurioje dirbu, adekvačiai aukoja labdaros organizacijoms.	3,14	1,221
Organizacija, kurioje dirbu, skatina savo darbuotojus dalyvauti savanoriškose veiklose.	3,05	1,324

Įdomu tai, jog vienos iš pilietiško elgesio organizacijoje dimensijos klausimų atsakymai yra ganėtinai homogeniški (žr. 11 lentelę). Taip vertinamas pozicijos sąlygojamas elgesys. Vadinasi, respondentai sutaria, jog pozicija, kurioje jie yra, reikšmingai veikia jų pačių pilietiškumą organizacijoje.

11 lentelė. Pozicijos sąlygojamas elgesys: aritmetinis vidurkis (M) ir standartinis nuokrypis (SD) (n= 67) (sudaryta autorės)

Kintamieji	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SD)
Adekvačiai užbaigiu paskirtas užduotis.	4,61	0,626
Įgyvendinu atsakomybes, kurios yra apibrėžtos mano pareiginiuose nuostatuose.	4,61	0,716
Atlieku tas užduotis, kurių iš manęs yra tikimasi.	4,56	0,701
Tenkinu formalius darbo reikalavimus.	4,46	0,784

Tačiau ne visiškai vienodai apie vidurkį yra pasiskirstę atsakymai, kiek darbuotojai yra pilietiški individo ir organizacijos atžvilgiu (žr. 12 ir 13 lenteles). Taigi daugumoje šių grupių klausimų atsakymai yra nutolę daugiau nei per vienetą. Tačiau labiausiai respondentai sutaria, jog jie padeda naujiems darbuotojams, net jei to iš jų nėra reikalaujama.

12 lentelė. Pilietišką elgesys organizacijoje orientuotas į individą: aritmetinis vidurkis (M) ir standartinis nuokrypis (SD) (n= 67) (sudaryta autorės)

Kintamieji	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SD)
Padedu naujiems darbuotojams, net jei to iš manęs nereikalauja.	4,08	0,995
Padedu tiems, kurie turi didelį darbo krūvį.	3,70	1,059
Padedu tiems, kurių nebuvo darbe.	3,67	1,050

Lyginant 12 ir 13 lentelės klausimų vidurkius, galima padaryti išvadą, kad jei darbuotojas demonstruoja pilietišką elgesį, tai jis yra labiau orientuotas į individą ir mažiau į organizaciją.

13 lentelė. Pilietišką elgesys organizacijoje orientuotas į organizaciją: aritmetinis vidurkis (M) ir standartinis nuokrypis (SD) (n= 67) (sudaryta autorės)

Kintamieji	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SD)
Aš atlieku funkcijas, kurių iš manęs nereikalauja, bet kurios padeda organizacijos įvaizdžiui.	3,86	1,028
Aš siūlau idėjas, kaip pagerinti organizaciją.	3,68	1,233
Aš savanoriškai atlieku užduotis, kurių nesu prašomas atlikti.	3,62	1,139

Toliau analizei pagal respondentų darbdavio patrauklumo, suvokto ekonominio pilietiškumo, suvokto teisinio pilietiškumo, suvokto etiško pilietiškumo, suvokto filantropinio pilietiškumo, pilietiško elgesio organizacijoje kintamuosius buvo pasirinktas neparametrinis *Kruskal-Wallis H* testas, kadangi kintamųjų histogramos parodė, jog skirstiniai yra nenormalūs ir yra daugiau nei du kintamųjų požymiai.

Taigi naudojant neparametrinį *Kruskal-Wallis H* testą buvo siekiama atskleisti respondentų amžiaus ir darbdavio patrauklumo kintamųjų ryšius. 14 lentelėje pateikti duomenys apie šiuos kintamųjų ryšius.

14 lentelė. Darbdavio patrauklumo ir amžiaus kintamųjų ryšys (n=67) (sudaryta autorės)

Kintamieji	iki 25 metų	26-40 metų	41-69 metai	Statistiškai reikšmingas skirtumas
	M	M	M	$p \leq 0,05$
Man patinka, kaip organizacija, kurioje dirbu, save reprezentuoja.	3,76	3,72	3,76	0,358
Organizacija, kurioje dirbu, turi patrauklų identitetą.	3,73	3,63	3,50	0,864
Ši organizacija man yra gera darbo vieta.	3,78	4,36	4,10	0,630

Šiuo atveju respondentų nuomonė nėra pakankamai statistiškai reikšminga kadangi statistinio reikšmingumo rodiklis (p) nėra mažesnis arba lygus 0,05. Tokie patys rezultatai yra stebimi ir 15, 16, 17, 18 ir 19 lentelėse.

15 lentelė. Suvokto ekonominio pilietiškumo ir amžiaus kintamųjų ryšys (n=67) (sudaryta autorės)

Kintamieji	iki 25 metų	26-40 metų	41-69 metai	Statistiškai reikšmingas skirtumas
	M	M	M	$p \leq 0,05$
Organizacija, kurioje dirbu, remia tuos darbuotojus, kurie nori įgyti papildomą išsilavinimą.	3,39	3,63	3,80	0,380
Organizacija, kurioje dirbu, suteikia gerą darbo aplinką ir kokybišką gyvenimą darbuotojams.	3,52	3,45	3,90	0,841
Organizacija, kurioje dirbu, suteikia reikalingus mokymus darbuotojams.	3,58	3,36	4,10	0,557
Organizacija, kurioje dirbu, suteikia kokybišką ir saugią darbo aplinką darbuotojams.	3,78	3,90	4,10	0,873
Organizacija, kurioje dirbu, skatina nuolatinį darbuotojų įgūdžių tobulinimą.	3,47	3,00	3,50	0,794

16 lentelė. Suvokto teisinio pilietiškumo ir amžiaus kintamųjų ryšys (n=67) (sudaryta autorės)

Kintamieji	iki 25 metų	26-40 metų	41-69 metai	Statistiškai reikšmingas skirtumas
	M	M	M	$p \leq 0,05$
Organizacijoje, kurioje dirbu, vadovai laikosi įstatymų.	4,10	4,18	4,00	0,963
Organizacija, kurioje dirbu, laikosi įstatymų tam, kad užkirstų kelią diskriminacijai darbo vietose.	3,71	3,90	3,80	0,895
Organizacija, kurioje dirbu, visada vykdo savo sutarčių įsipareigojimus.	4,21	4,45	4,30	0,398
Organizacija, kurioje dirbu, visada siekia laikytis visų jos veiklą reguliuojančių įstatymų.	4,10	4,36	4,20	0,849
Organizacija, kurioje dirbu, visada laiku moka mokesčius.	4,65	5,00	5,00	0,577

17 lentelė. Suvokto etiško pilietiškumo ir amžiaus kintamųjų ryšys (n=67) (sudaryta autorės)

Kintamieji	iki 25 metų	26-40 metų	41-69 metai	Statistiškai reikšmingas skirtumas
	M	M	M	$p \leq 0,05$
Organizacija, kurioje dirbu, turi išsamų etikos elgesio kodeksą.	3,43	3,27	4,10	0,481
Teisingumas bendradarbių ir verslo partnerių atžvilgiu yra neatsiejama dalis darbuotojų vertinimo procese.	3,47	3,63	3,90	0,580
Organizacija, kurioje dirbu, teikia tikslią informaciją savo verslo partneriams.	3,80	4,27	3,80	0,156
Organizacija, kurioje dirbu, yra pripažinta kaip organizacija su gera verslo etika.	3,71	3,90	4,20	0,620
Egzistuoja konfidenciali procedūra, pagal kurią darbuotojai gali pranešti apie bet kokį pažeidimą darbe.	3,45	3,0	3,50	0,637

18 lentelė. Suvokto filantropinio pilietiškumo ir amžiaus kintamųjų ryšys (n=67) (sudaryta autorės)

Kintamieji	iki 25 metų	26-40 metų	41-69 metai	Statistiškai reikšmingas skirtumas
	M	M	M	$p \leq 0,05$
Organizacija, kurioje dirbu, adekvačiai aukoja labdaros organizacijoms.	3,27	3,80	3,14	0,154
Organizacija, kurioje dirbu, remia partnerystę su vietinėmis mokyklomis ar institucijomis.	3,54	4,00	2,97	0,100
Organizacija, kurioje dirbu, gerbia ir saugo natūralią aplinką.	3,90	3,90	3,74	0,513
Organizacijai, kurioje dirbu, rūpi visuomenės gyvenimo gerinimas.	3,72	3,70	3,43	0,408
Organizacija, kurioje dirbu, skatina savo darbuotojus dalyvauti savanoriškose veiklose.	3,08	2,90	3,10	0,546

19 lentelė. Pozicijos sąlygojamo elgesio ir amžiaus kintamųjų ryšys (n=67) (sudaryta autorės)

Kintamieji	iki 25 metų	26-40 metų	41-69 metai	Statistiškai reikšmingas skirtumas
	M	M	M	$p \leq 0,05$
Atlieku tas užduotis, kurių iš manęs yra tikimasi.	4,50	4,81	4,60	0,778
Adekvaciai užbaigiu paskirtas užduotis.	4,45	5,00	4,90	0,082
Igyvendinu atsakomybes, kurios yra apibrėžtos mano pareiginiuose nuostatuose.	4,45	5,00	4,90	0,186
Tenkinu formalius darbo reikalavimus.	4,43	4,63	4,40	0,214

Žvelgiant į pilietiško elgesio organizacijoje orientuoto į individą ir amžiaus kintamųjų ryšį, galima matyti, jog respondentų atsakymai į klausimą „Padedu tiems, kurių nebuvo darbe“ yra reikšmingi ($p=0,002$) (žr. 20 lentelę). Vadinasi, pakartotinai atliekant tokį patį tyrimą, rezultatų paklaida neviršytų 5 proc.

20 lentelė. Pilietiško elgesio organizacijoje orientuoto į individą ir amžiaus kintamųjų ryšys (n=67) (sudaryta autorės)

Kintamieji	iki 25 metų	26-40 metų	41-69 metai	Statistiškai reikšmingas skirtumas
	M	M	M	$p \leq 0,05$
Padedu naujiems darbuotojams, net jei to iš manęs nereikalauja.	4,06	4,27	4,00	0,447
Padedu tiems, kurie turi didelį darbo krūvį.	3,58	4,18	3,70	0,297
Padedu tiems, kurių nebuvo darbe.	3,65	4,27	3,10	0,002

Labiausiai minėtajam teiginiui pritaria 26-40 metų respondentai ($M=4,27$), o mažiausiai šiam teiginiui pritaria 41-69 metų respondantai ($M=3,10$). Vertinant kitus – “Padedu naujiems darbuotojams, net jei to iš manęs nereikalauja” ir “Padedu tiems, kurie turi didelį darbo krūvį” – kintamuosius, statistiškai reikšmingo skirtumo nenustatyta.

Analizuojant 21 lentelės rezultatus, PEO orientuoto į organizaciją klausimuose, statistiškai reikšmingo ryšio taip pat nėra nustatyta.

21 lentelė. Pilietiško elgesio organizacijoje orientuoto į organizaciją ir amžiaus kintamųjų ryšys (n=67) (sudaryta autorės)

Kintamieji	iki 25 metų	26-40 metų	41-69 metai	Statistiškai reikšmingas skirtumas
	M	M	M	$p \leq 0,05$
Aš atlieku funkcijas, kurių iš manęs nereikalauja, bet kurios padeda organizacijos įvaizdžiui.	3,80	4,09	3,90	0,217
Aš siūlau idėjas, kaip pagerinti organizaciją.	3,80	3,63	3,20	0,412
Aš savanoriškai atlieku užduotis, kurių nesu prašomas atlikti.	3,54	3,90	3,70	0,586

Kita vertus, lyginant suvokto filantropinio pilietiško ir darbo stažo ryšį, galima matyti net du statistiškai reikšmingus skirtumus (žr. 22 lentelę).

22 lentelė. Suvokto filantropinio pilietiško ir darbo stažo kintamųjų ryšys (n=67) (sudaryta autorės)

Kintamieji	mažiau nei 1 metai	1-5 metai	6-10 metų	11 metų ir daugiau	Statistiškai reikšmingas skirtumas
	M	M	M	M	$p \leq 0,05$
Organizacija, kurioje dirbu, adekvačiai aukoja labdaros organizacijoms.	3,70	2,66	2,78	3,66	0,931
Organizacija, kurioje dirbu, remia partnerystę su vietinėmis mokyklomis ar institucijomis.	4,00	3,40	2,78	3,80	0,475
Organizacija, kurioje dirbu, gerbia ir saugo natūralią aplinką.	4,30	3,66	3,35	3,66	0,058
Organizacijai, kurioje dirbu, rūpi visuomenės gyvenimo gerinimas.	4,10	3,53	2,85	3,66	0,108
Organizacija, kurioje dirbu, skatina savo darbuotojus dalyvauti savanoriškose veiklose.	4,20	3,00	2,07	3,06	0,018

Respondentų atsakymai į klausimus „Organizacija, kurioje dirbu, gerbia ir saugo natūralią aplinką“ ir „Organizacija, kurioje dirbu, skatina savo darbuotojus dalyvauti savanoriškose veiklose“ yra patikimi, nes jų p reikšmė atitinkamai yra lygi 0,058 ir 0,018.

Labiausiai minėtiesiems teiginiams pritaria mažiau nei vienerius metus organizacijoje išdirbę darbuotojai, kur jų atsakymų vidurkiai į šiuos klausimus yra atitinkamai 4,30 ir 4,20. Kita vertus, mažiausiai šiems teiginiams pritaria, 6-10 metų dirbantys darbuotojai. Jų atsakymų vidurkiai yra atitinkamai 3,35 ir 2,07. Reikia pastebėti, jog pastarasis vidurkis, žvelgiant į visus tyrimo rezultatus, yra

itin žemas, tai reiškia, jog 6-10 metų išdirbę darbuotojai nemano, kad organizacija pakankamai skatina savo darbuotojus dalyvauti savanoriškose veiklose.

Statistiškai reikšmingi ir patikimi tyrimo rezultatai yra pastebimi ir 23 lentelė, kuri parodo suvokto filantropinio pilietiškumo ir skyriaus, kuriame dirbama, kintamųjų ryšį.

**23 lentelė. Suvokto filantropinio pilietiškumo ir skyriaus, kuriame dirbama, kintamųjų ryšys (n=67)
(sudaryta autorės)**

Kintamieji	Marketingo/ Pardavimų	Projektavimo	Gamybos	Finansų/ Apskaitos	Personalo	Administravimo	IT	Statistiškai reikšmingas skirtumas
	M	M	M	M	M	M	M	$p \leq 0,05$
Organizacija, kurioje dirbu, adekvačiai aukoja labdaros organizacijoms.	3,00	3,00	3,31	2,44	2,54	3,66	4,16	0,083
Organizacija, kurioje dirbu, remia partnerystę su vietinėmis mokyklomis ar institucijomis.	3,08	3,00	3,43	2,66	3,18	3,92	4,33	0,020
Organizacija, kurioje dirbu, gerbia ir saugo natūralią aplinką.	3,66	4,00	3,81	3,22	3,54	3,91	4,50	0,026
Organizacijai, kurioje dirbu, rūpi visuomenės gyvenimo gerinimas.	3,33	3,00	3,62	3,11	3,09	3,50	4,16	0,059
Organizacija, kurioje dirbu, skatina savo darbuotojus dalyvauti savanoriškose veiklose.	2,66	3,00	3,18	2,33	3,18	3,33	3,83	0,084

Taigi patikimi yra respondentų atsakymai į klausimus: „Organizacija, kurioje dirbu, remia partnerystę su vietinėmis mokyklomis ar institucijomis“ ir „Organizacija, kurioje dirbu, gerbia ir saugo natūralią aplinką“. Jų statistinis reikšmingumas yra mažesnis už 0,05.

Įdomu, jog abiem teiginiams labiausiai pritaria IT skyriaus darbuotojai, o mažiausiai finansų/apskaitos skyriaus darbuotojai. Lentelėje matyti, jog klausimo „Organizacijai, kurioje dirbu, rūpi visuomenės gyvenimo gerinimas“ statistinio reikšmingumo skirtumas yra artimas 0,05, tad atsakymai yra taip pat pakankamai patikimi.

Išsiaiškinus statistinius reikšmingumus, toliau galima panagrinėti koreliacinius kintamųjų ryšius.

3.6. Koreliaciniai kintamųjų ryšiai

Atlikus tyrimo duomenų koreliacijos analizę (taikant Spirmano koreliacijos koeficientą), nustatyti silpni, vidutinio stiprumo ar stiprūs koreliaciniai ryšiai. Sekančioje lentelėje (žr. 24 lentelę) yra išskirti

statistiškai reikšmingi vidutinio stiprumo ir stiprūs koreliaciniai ryšiai tarp respondentų atsakymų į skirtingus teiginius.

Pavyzdžiui, ryšys tarp geros darbo aplinkos, kokybiško gyvenimo darbuotojams ir organizacijos, vertinamos kaip geros darbo vietos, yra stiprus ($r=0,76$). O ryšys tarp geros darbo aplinkos, kokybiško gyvenimo darbuotojams ir organizacijos, turinčios gerą verslo praktiką, yra vidutinis ($r=0,69$). Vadinasi, gera darbo aplinka, kokybiškas gyvenimas darbuotojams apie 69 proc. paaiškina organizacijos gerą verslo praktiką.

24 lentelė. Tyrimo kintamųjų koreliaciniai ryšiai (r), kai p < 0,05 (n=67) (sudaryta autorės)

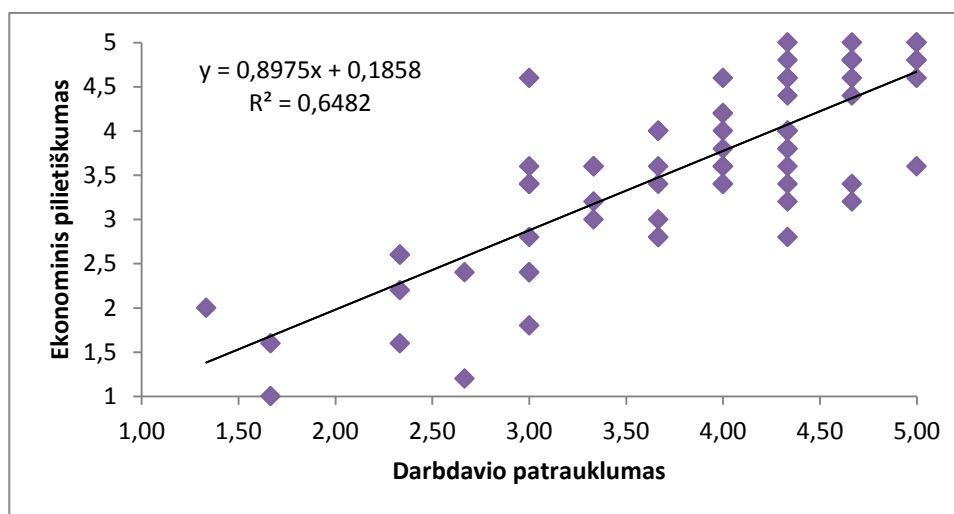
Kintamieji / r (p < 0,05)	Ši organizacija man yra gera darbo vieta.	Organizacija, kurioje dirbu, yra pripažinta kaip organizacija su gera verslo etika.	Organizacija, kurioje dirbu, suteikia gerą darbo aplinką ir kokybišką gyvenimą darbuotojams.	Organizacija, kurioje dirbu, suteikia kokybišką ir saugią darbo aplinką darbuotojams.	Organizacija, kurioje dirbu, suteikia reikalingus mokymus darbuotojams.	Teisingumas bendradarbių ir verslo partnerių atžvilgiu yra neatsiejama dalis darbuotojų vertinimo procese.	Organizacija, kurioje dirbu, visada siekia laikytis visų jos veiklą reguliuojančių įstatymų.	Organizacija, kurioje dirbu, gerbia ir saugo natūralią aplinką.	Organizacija, kurioje dirbu, adekvačiai aukoja labdaros organizacijoms.
Ši organizacija man yra gera darbo vieta.	1	0,63							
Organizacija, kurioje dirbu, suteikia gerą darbo aplinką ir kokybišką gyvenimą darbuotojams.	0,76	0,69	1		0,71	0,70			
Organizacija, kurioje dirbu, suteikia kokybišką ir saugią darbo aplinką darbuotojams.			0,70	1					
Man patinka, kaip organizacija, kurioje dirbu, save reprezentuoja.					0,71				
Organizacija, kurioje dirbu, skatina nuolatinį darbuotojų įgūdžių tobulinimą.					0,79				

24 lentelės tęsinys

Kintamieji / r (p < 0,05)	Ši organizacija man yra gera darbo vieta.	Organizacija, kurioje dirbu, yra pripažinta kaip organizacija su gera verslo etika.	Organizacija, kurioje dirbu, suteikia gerą darbo aplinką ir kokybišką gyvenimą darbuotojams.	Organizacija, kurioje dirbu, suteikia kokybišką ir saugią darbo aplinką darbuotojams.	Organizacija, kurioje dirbu, suteikia reikalingus mokymus darbuotojams.	Teisingumas bendradarbių ir verslo partnerių atžvilgiu yra neatsiejama dalis darbuotojų vertinimo procese.	Organizacija, kurioje dirbu, visada siekia laikytis visų jos veiklą reguliuojančių įstatymų.	Organizacija, kurioje dirbu, gerbia ir saugo natūralią aplinką.	Organizacija, kurioje dirbu, adekvačiai aukoja labdaros organizacijoms.
Organizacijoje, kurioje dirbu, vadovai laikosi įstatymų.							0,79		
Organizacijai, kurioje dirbu, rūpi visuomenės gyvenimo gerinimas.								0,73	
Organizacija, kurioje dirbu, remia partnerystę su vietinėmis mokyklomis ar institucijomis.									0,79

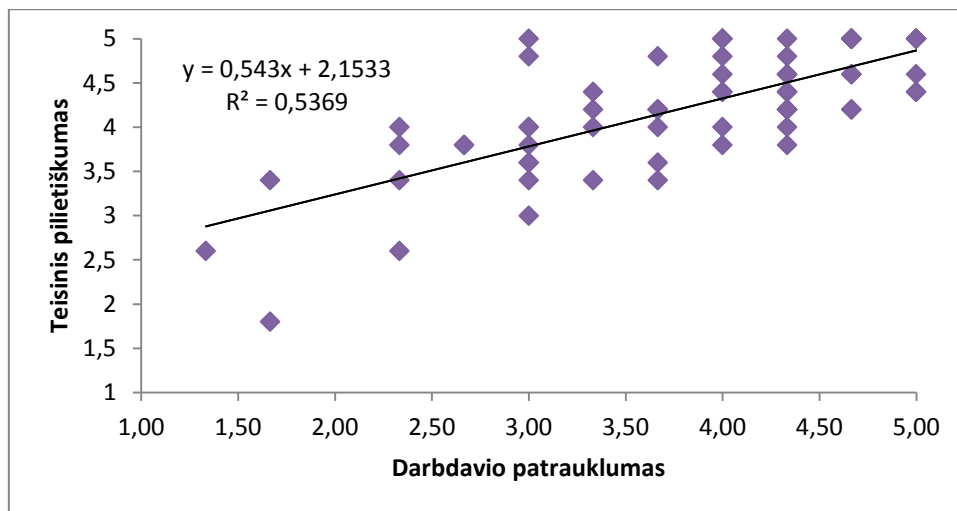
Siekiant išsiaiškinti ryšius tarp pagrindinių tyrimo kintamųjų, buvo nubraižytos diagramos ir paskaičiuotas determinacijos koeficientas R^2 . Taigi toliau yra pateikiami organizacijos pilietiškumo dimensijų (ekonominio pilietiškumo, teisinio pilietiškumo, etiško pilietiškumo ir filantropinio pilietiškumo) ir darbdavio patrauklumo respondentų atsakymų pasiskirstymo paveikslai.

28 paveikslas vaizduoja teigiamą vidutinę koreliaciją ($R^2=0,6482$) tarp kintamųjų ir kaip toliau matysime, tai yra didžiausia organizacijos pilietiškumo dimensijų ir darbdavio patrauklumo koreliacija. Vadinasi, kuo darbuotojai geriau vertins organizacijos ekonominį pilietiškumą, tuo jiems darbdavys bus patrauklesnis.



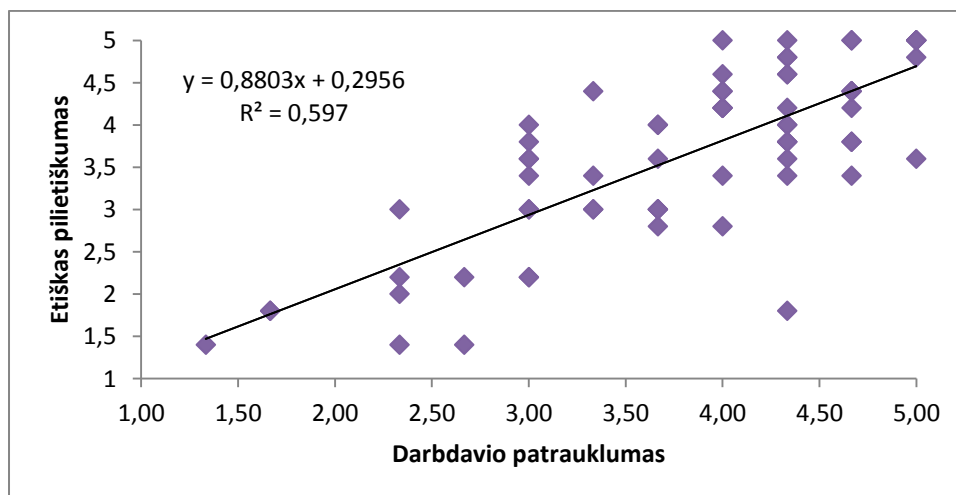
28 pav. Ekonominio pilietiškumo ir darbdavio patrauklumo ryšys (sudaryta autorės)

Taip pat teigiama koreliacija yra tarp suvokto teisinio pilietiškumo ir darbdavio patrauklumo, tačiau kiek mažesnė (žr. 29 pav.). Kitaip tariant, 54 proc. suvokto teisinio pilietiškumo paaiškina darbdavio patrauklumo darbuotojams lygį.



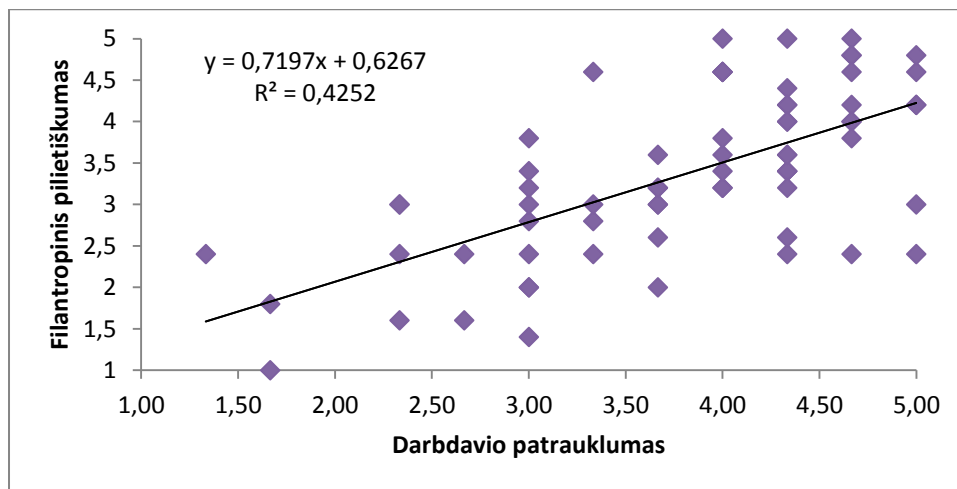
29 pav. Teisinio pilietiškumo ir darbdavio patrauklumo ryšys (sudaryta autorės)

Tarp kitos organizacijos pilietiškumo dedamosios – etiško pilietiškumo – taip pat yra tiesioginis ryšys su darbdavio patrauklumu ($R^2=0,597$) (žr. 30 pav.). Didėjant vienai reikšmei, atitinkamai didės ir kita ir atvirkščiai.



30 pav. Etiško pilietiškumo ir darbdavio patrauklumo ryšys (sudaryta autorės)

Žvelgiant į suvokto filantropinio pilietiškumo ir darbdavio patrauklumo ryšį, matyti, jog ryšys taip pat yra vidutinis, tačiau jau kiek silpnesnis lyginant su kitomis OP dimensijomis (žr. 31 pav.). Atitinkamai ir respondentų atsakymai yra labiau išsibarstę. Čia suvoktas filantropinis organizacijos pilietiškumas 43 proc. paaiškina darbdavio patrauklumą.



31 pav. Filantropinio pilietiškumo ir darbdavio patrauklumo ryšys (sudaryta autorės)

Tokiu pačiu metodu patikrinus organizacijos pilietiškumo ir pilietiško elgesio organizacijoje ryšį, paaiškėjo, jog nei viena organizacijos pilietiškumo dedamųjų neveikia nei vienos pilietiško elgesio organizacijoje dedamosios (pozicijos sąlygojamo elgesio, darbuotojų pilietiško elgesio orientuoto į individą ir darbuotojų pilietiško elgesio orientuoto į organizaciją).

Pagal tokius rezultatus galima daryti išvadą, jog OP neturi reikšmingos įtakos darbuotojų pilietiškumo organizacijoje pasireiškimui.

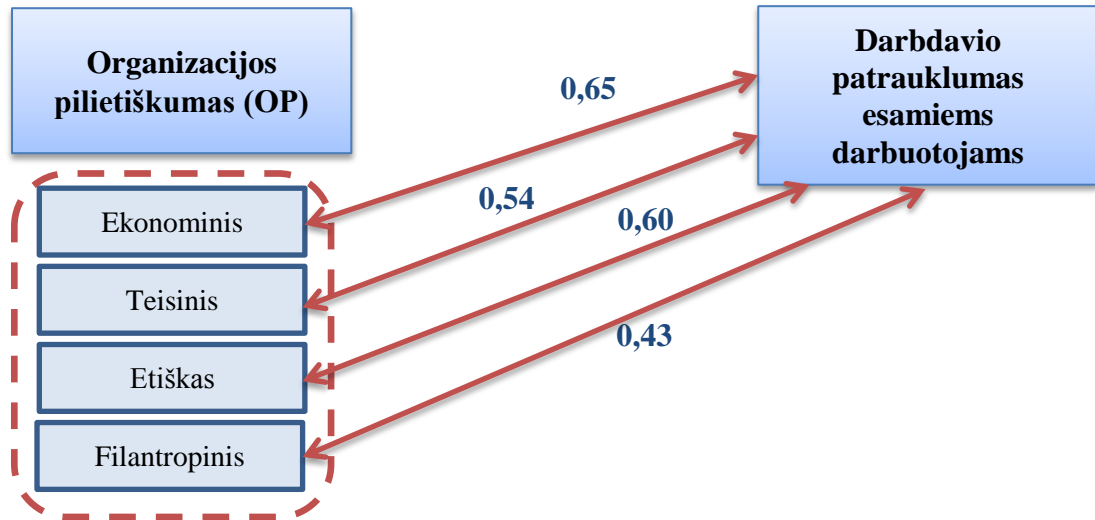
3.7. Tyrimo apibendrinimas

Apibendrinant viso tyrimo rezultatus, paaiškėjo, kad darbdavio patrauklumas yra susijęs su užimama pozicija organizacijoje. Kuo aukštesnėje pozicijoje darbuotojas yra, tuo jam darbdavys atrodo patrauklesnis. Pagal amžių, tuo tarpu, mažiausiai patrauklus darbdavys atrodo jauniausiems darbuotojams.

Žvelgiant į organizacinio pilietiškumo dedamąsias ir demografines charakteristikas, geriausiai įvertintas teisinis organizacijos pilietiškumas, o prasčiausiai respondentai įvertino filantropinį organizacijos pilietiškumą.

Iš pilietiško elgesio organizacijoje rezultatų, labiausiai darbuotojų pilietiškumas pasireiškia per jų pozicijos sąlygojamą elgesį. Šių rezultatų patikimumą įrodo ir nedidelis skirtumas tarp respondentų atsakymų.

Apibendrinant gautus ryšius tarp pagrindinių tyrimo kintamųjų, buvo sudarytas gautų rezultatų modelis (žr. 32 pav.).



32 pav. Organizacijos pilietiškumo ir darbdavio patrauklumo koreliacijos ryšiai (sudaryta autorės)

Modelyje matome, jog egzistuoja vidutinio stiprumo teigiamas koreliacinis ryšys tarp visų keturių organizacinio pilietiškumo dedamųjų ir darbdavio patrauklumo. Stipriausias ryšys yra tarp suvokto ekonominio pilietiškumo ir darbdavio patrauklumo.

Ištyrus organizacijos pilietiškumo įtaką pilietiškui elgesiui organizacijoje, atskleista, jog reikšmingų ryšių nėra. Tokiems rezultatams įtakos galėjo turėti nepakankamas klausimų skaičius, tiriantis PEO, arba nepakankamas respondentų skaičius. Taigi tolesniuose tyrimuose šia tematika galima būtų patikrinti šį ryšį su didesniu respondentų skaičiumi arba patobulinti tyrimo modelį.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

- 1) Išanalizavus mokslinę literatūrą buvo išgrynintas organizacijos pilietiškumo apibrėžimas ir jo ribos. Organizacijos pilietiškumas yra organizacijos narystė visuomenėje ir darbuotojų rėmimas bei įtraukimas į socialinę organizacijos veiklą. Organizacijos pilietiškumas yra dalis įmonių socialinės atsakomybės ir jį sudaro keturios dimensijos: ekonominis, teisinis, etiškas ir filantropinis pilietiškumas. Šių dimensijų patenkinimas pasireiškia per įvairias socialines įmonės veiklas, orientuotas į esamus ir potencialius darbuotojus. Veiklos, tuo tarpu, privalo būti planuojamos, o jų rezultatai įvertinami.
- 2) Išsiaiškinta ir apibendrinta, jog darbdavio patrauklumas yra reputacija esamų ir potencialių darbuotojų akyse ir rinkinys jiems suteikiamų naudų, išskirtinumas kitų įmonių tarpe. Darbdavio patrauklumas priklauso nuo daugelio veiksnių, kur vienas iš jų yra socialiniai įmonės veiksmi. Kandidatai renkantis įmonę įvertina, kiek darbdavys yra etiškas, teisingas ir socialiai atsakingas. Esami darbuotojai ne tik patys vertina įmonės veiksmus, bet ir komunikuoja kitiems apie tai, kiek jiems patraukli atrodo jų darbovietė.
- 3) Išnagrinėjus teoriją, nustatyta, kad savo bendruomenę remiančios organizacijos kuria patikimo darbdavio įvaizdį. Kandidatai, turėdami pasirinkimą, pastaruoju metu renkasi tokias organizacijas, kurios skatina darbuotojų tobulėjimą, yra draugiškos aplinkai ir aukoja vietinėms bendruomenėms. Esami darbuotojai pagal tai, kiek organizacija investuoja į jų gerovę ir kiek juos pačius įtraukia į socialinę veiklą, sprendžia, kiek ji yra patraukli ir kiek ilgai nori joje dirbti. Esami ir potencialūs darbuotojai tapatina save su organizacija ir renkasi tokią, kuri atitinka jų įsitikinimus ir vertybes.
- 4) Apibendrinus teorinę medžiagą, sudarytas organizacijos pilietiškumo, darbdavio patrauklumo ir pilietiško elgesio organizacijoje modelis. Šiame modelyje išskiriamos varomosios jėgos ir organizacijos pilietiškumo ir darbuotojų pilietiškumo dedamosios bei pabrėžiamas dvilypis darbdavio patrauklumas – esamiems ir potencialiems darbuotojams.
- 5) Atliktas empirinis tyrimas atskleidė, kad darbdavio patrauklumo vertinimas yra tiesiogiai susijęs su užimama pozicija organizacijoje. Kuo aukštesnė pozicija, tuo darbdavys atrodo patrauklesnis. Tad organizacijų pastangos išlaikyti darbuotojus turėtų būti sutelktos į darbuotojus, esančius žemiausiose pozicijose.
- 6) Pagal amžių, sudėtingiausia yra įtikti jauniausiems darbo rinkos dalyviams. Vertinant šį faktą, darbdaviai turėtų pasitelkti jaunimui patrauklias pritraukimo ir išlaikymo priemones, modernius darbo metodus, įsitraukimą ir darbuotojų įtraukimą į socialines iniciatyvas.

- 7) Pagal organizacinio pilietiškumo dedamąsias ir demografines charakteristikas, respondentai geriausiai įvertino teisinę organizacijos pilietiškumą. Taigi organizacijoms labiausiai sekasi įgyvendinti įstatymų, įsipareigojimų laikymąsi. Vis dėlto žemiausius įvertinimus gavo filantropinis organizacijos pilietiškumas. Dauguma darbuotojų nėra tikri šios praktikos naudingumu. Nors organizacijos skiria nemažai išteklių šiai organizacijos pilietiškumo dedamajai, derėtų peržiūrėti kam yra skiriamos lėšos, ar jos yra tikslingos, ar darbuotojai ir visuomenė žino apie organizacijos labdarinius veiksmus, ar darbuotojai turi galimybę įsitraukti į šių lėšų paskirstymo planavimą. Neatsakingas skirstymas kai kuriais atvejais gali padaryti daugiau žalos nei atnešti naudos, pavyzdžiui, žvelgiant iš darbdavio patrauklumo perspektyvos.
- 8) Pagal išdirbtą laiką organizacijoje, geriausiai organizacijos pilietiškumą vertina mažiau nei vienerius metus išdirbę darbuotojai. Tai galima sieti su susikurto įvaizdžio apie organizaciją nepraradimu prieš įsidarbinant. Tam, kad patikrinti šį rezultatą, tolesniuose tyrimuose galima ištirti kaip darbuotojai vertina organizacijos pilietiškumą pirmaisiais darbo metais ir 1-10 metų laikotarpyje.
- 9) Iš pilietiško elgesio organizacijoje rezultatų, labiausiai darbuotojų pilietiškumas pasireiškia per jų pozicijos sąlygojamą elgesį. Šių rezultatų patikimumą įrodo nedidelis skirtumas tarp respondentų atsakymų. Kadangi pozicijos sąlygojamų reikalavimų išpildymas atneša tiesioginę naudą pačiam darbuotojui, jie yra labiau linkę demonstruoti tokį elgesį, kurio iš jų tikimasi. Elgesys orientuotas į individą ir organizaciją, šiuo atveju, yra labiau savanoriškas ir pasirinktinis, todėl čia darbuotojai rečiau demonstruoja pilietišką elgesį. Vadinasi, organizacijos, norėdamos sulaukti iš darbuotojų daugiau pagalbos, iniciatyvos, idėjų ir įsitraukimo, pačios galėtų būti geru pavyzdžiu demonstruodamos tokį elgesį.
- 10) Išsiaiškinta, kad egzistuoja vidutinio stiprumo teigiamas koreliacinis ryšys tarp visų keturių organizacinio pilietiškumo dedamųjų ir darbdavio patrauklumo. Stipriausias ryšys yra tarp suvokto ekonominio pilietiškumo ir darbdavio patrauklumo. Žinant, jog ekonominis organizacijos pilietiškumas daro įtaką darbdavio patrauklumui, organizacijos turėtų remti papildomą darbuotojų išsilavinimą, suteikti komfortišką darbo aplinką, reikalingus mokymus, taip pat saugią darbo aplinką ir skatinti visapusišką nuolatinį darbuotojų įgūdžių tobulinimą.
- 11) Ištyrus organizacijos pilietiškumo įtaką pilietiškiui elgesiui organizacijoje, paaiškėjo, jog reikšmingų ryšių nėra. Tokiems rezultatams įtakos galėjo turėti nepakankamas klausimų skaičius, tiriantis darbuotojų pilietiškumą arba nepakankamas respondentų skaičius. Tad tolesniuose tyrimuose šia tematika galima patikrinti šį ryšį su didesniu respondentų skaičiumi ir atlikti kokybinį tyrimą apklausiant ne tik darbuotojus, bet ir darbdavius.

LITERATŪRA

1. Albinger H., Freeman S. „Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations“, *Journal of Business Ethics*, Volume 28, 2000, pp. 243-253;
2. Alniaçık E., Alniaçık Ü. „Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status“, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2012, pp. 1336 – 1343;
3. Altman, Vidaver-Cohen „Corporate Citizenship in the New Millennium: Foundation for an Architecture of Excellence“, *Business & Society Review*, 2000, pp. 145-168;
4. Ambler T., Barrow S. „The employer brand“, *Journal of Brand Management*, 4, 1996, pp. 185–206;
5. Andriof, McIntosh, „Perspectives on Corporate Citizenship“, Greenleaf Publishing, 2001, pp. 332;
6. Aßlander M. S., Curbach J. „The Corporation as Citoyen? Towards a New Understanding of Corporate Citizenship“, *Journal of Business Ethics*, 2014, pp. 541–554;
7. Backhaus ir kt. „Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness“, *Business and Society*, 2002, pp. 292-318;
8. Backhaus K., Tikoo S. „Conceptualizing and researching employer branding“, *Career Development International*, Volume 9, 2004, pp. 501-517;
9. Bauer T. N., Aiman-Smith L. „Green career choices: The influence of ecological stance on recruiting“, *Journal of Business and Psychology*, 1996, pp. 445-458;
10. Becker-Olsen B. A., Cudmore R. P. Hill „The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior“, *Journal of Business Research*, 2006, pp. 46–53;
11. Berthon ir kt. „Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding“, *International Journal of Advertising*, Volume 24, 2005, pp. 151-172;
12. Boston College Center for Corporate Citizenship Carroll School of Management [interaktyvus]. 2016, [žiūrėta 2016-03-15]. Prieiga per internetą: <http://ccc.bc.edu/>;
13. Carroll A. B. „Corporate social responsibility evolution of a definitional construct“, *Business & Society*, 1999, Volume 38, pp. 268-295;
14. Carroll A. B. „The Four Faces of corporate citizenship“, *Business and Society Review*, No. 100/101, 1998, pp. 1-7;
15. Chatman J. A. „Improving interactional organizational research: A model of persona organization fit“, *Academy of Management Review*, 1989, pp. 333-349;

16. Chong N., Tan G. „Obtaining Intangible And Tangible Benefits from Corporate Social Responsibility“, *International Review of Business Research Papers*, Volume 6, 2010, pp. 360-371;
17. Davenport K. „Corporate citizenship: a stakeholder approach for defining corporate social performance and identifying measures for assessing it“, *Business & Society*, 2000, pp. 210-219;
18. Fombrun C. J., Naomi A. ir kt. „Opportunity Platforms And Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk“, *Business and Society Review*, No, 105:1, 2000, pp. 85–106;
19. Fombrun C., Shanley M. „What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy“, *The Academy of Management Journal*, Volume 33, 1990, pp. 233–258;
20. Gatewood R. D., Gowan M. A. ir Lautenschlager G. J. „Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions“, *The Academy of Management Journal*, Volume 36, 1993, pp. 414–427;
21. Googins B. „The Journey towards Corporate Citizenship in the United States“, *Journal of Corporate Citizenship*, 2002, pp. 85-101;
22. H. C. de Bettignies, “Reviewing Meanings & Contexts of Role of Business in Society”, presentation at the launch of the European Academy of Business in Society, Fontainebleau, 1992;
23. Habisch A., Meister H. P., Schmidpeter R. „Corporate citizenship as investing in social capital“, *Logos*, 2001;
24. Highhouse S., Lievens F. „Measuring Attraction to Organizations“, *Educational and Psychological Measurement*, Volume 63, 2003, pp. 986-1001;
25. Jeurissen R. „Institutional Conditions of Corporate Citizenship“, *Journal of Business Ethics*, 2004, pp. 87–96;
26. Jiang T., Iles P. „Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China“, *Journal of Technology Management in China*, Volume 6, 2011, pp. 97-110;
27. Joyner, Payne „Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility“, *Journal of Business Ethics*, 2002, pp. 297-311;
28. Kausel E., Slaughter J. „Narrow personality traits and organizational attraction: Evidence for the complementary hypothesis“, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 114, 2011, pp. 3-14;
29. King R. C., Bu N. „Perceptions of the mutual obligations between employees & employers: A comparative study of new generation IT professionals in China & the USA“, *International Journal of HRM*, 2005, pp. 46–64;

30. Kroustalis C. M., Meade A. W. „Portraying an organization’s culture through properties of a recruitment website“ *Organizational Culture and the Internet*, 2007, p. 81;
31. Lambert S. J. „Both art and science: Employing organizational documentation in workplace-based research. In Pitt-Catsoupes, M., Kossek, E.E., & Sweet, S. (Eds.). *The work and family handbook: Multi-disciplinary perspectives, methods, and approaches*“, 2006, pp. 503-525;
32. Lee K., Allen N. J., „Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions“, *Journal of Applied Psychology*, Volume 87, 2002, pp. 131-142;
33. Lievens F. ir kt. „Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context“, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume 78, 2005, pp. 553-572;
34. Lievens F. ir kt. „Organizational identity and employer image: towards a unifying framework“, *British Journal of Management*, 2007, pp. 45-59;
35. Lievens F., Highhouse S. „The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer“, *Personnel Psychology*, Volume 56, 2003, pp. 75-102;
36. Lin Ch.-P. „Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory“, *Journal of Business Ethics*, 2010, pp. 517–531;
37. Lin Ch.-P. ir kt. „Modeling the Relationship Among Perceived Corporate Citizenship, Firms' Attractiveness, and Career Success Expectation“, *Journal of Business Ethics*, 2012, pp. 83-93;
38. Lin Ch.-P., Lyau N.-M. ir kt. „Modeling Corporate Citizenship and Its Relationship with Organizational Citizenship Behaviors“, *Journal of Business Ethics*, 2010, pp. 357–372;
39. Lloyd S. „Branding from the inside out“, *BRW*, 24, 2002, pp. 64–66;
40. Maignan I., Ferrell O. C. „Antecedents and benefits of corporate citizenship: an investigation of French businesses“, *Journal of Business Research*, 2001, pp. 37-51;
41. Marsden Ch. „The New Corporate Citizenship of Big Business: Part of the Solution to Sustainability?“, *Business and Society Review*, Volume 105, 2000;
42. Marsden Ch., Andriof J. „Towards an understanding of corporate citizenship and how to influence it“, *Citizenship Studies*, 2, 2007, pp. 329-352;
43. Matten D., Crane A. „Corporate Citizenship: Towards an extended theoretical conceptualization“, *International Centre for Corporate Social Responsibility*, No. 4, 2003, pp. 22;
44. Maxwell R., Knoxx S. „Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm“, *Journal of marketing management*, 2009, pp. 1-16;
45. Mirvis P., Googins B. K. “Stages of Corporate Citizenship: a Developmental Framework”, *Center for Corporate Citizenship at Boston College, Monograph*, 2005, pp. 24;

46. Mirvis P., Manga J. „Integrating corporate citizenship: leading from the middle“, 2010, pp. 78-106;
47. Moon J., Crane A., Matten D. „Can corporations be citizens? Corporate citizenship as a metaphor for business participation in society (2nd Edition)“, International Centre for Corporate Social Responsibility, No. 13, 2003, pp. 28;
48. Morais D., Ogden A. „Initial Development and Validation of the Global Citizenship Scale“, Journal of Studies in International Education, 2011, pp. 445-466;
49. Nadler J. T. ir kt. (2010) „Perceptions of organizational attractiveness: The differential relationships of various work schedule flexibility programs“, Management Research Review, Volume 33, 2010, pp. 865-876;
50. Organ D. W. „Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome“, Lexington Books, 1988;
51. Organ D. W. „Organizational Citizenship Behaviour: It's Construct Clean-Up Time“, Human Performance, Volume 10, 1997, pp. 85-97;
52. Organ D. W., Ryan K. “A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviour”, Personnel Psychology, Volume 48, 1995, pp. 775-802;
53. Parekh B. „Cosmopolitanism and Global Citizenship”, Review of International Studies, 2003, Volume 29, pp. 3-17;
54. Pies I., Beckmann M., Hielscher S. „Value Creation, Management Competencies, and Global Corporate Citizenship: An Ordonomic Approach to Business Ethics in the Age of Globalization“, Journal of Business Ethics, 2010, pp. 265–278;
55. Podsakoff N. P. ir kt. “Effects of organizational citizenship behaviors on selection decisions in employment interview”, Journal of Applied Psychology, 2010, pp. 310-326;
56. Porter M. E., Kramer M. R. „Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, Harvard Business Review, 2006;
57. Rego A., Leal S. ir kt. „How the Perceptions of Five Dimensions of Corporate Citizenship and Their Inter-Inconsistencies Predict Affective Commitment“, Journal of Business Ethics, 2010, pp. 107–127;
58. Rego A., Leal S., Cunha M. P. „Rethinking the Employees' Perceptions of Corporate Citizenship Dimensionalization“, Journal of Business Ethics, 2011, pp. 207–218;
59. Reilly B., Kyj M. "The Moral Community: An Additional Dimension to Individualistic Rationalism", International Journal of Social Economics, Vol. 21, 1994, pp. 3 – 14;

60. Rupp, D. E. ir kt. „Employees‘ reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework“, *Journal of Organizational Behaviour*, 2006, pp. 537-543;
61. Schattle H. „Global citizenship in theory and practice“, *The handbook of practice and research in study abroad: Higher education and the quest for global citizenship*, 2009, pp. 3-18;
62. Schreurs B. ir kt. „Symbolic Attributes and Organizational Attractiveness: The moderating effects of applicant personality“, *International Journal of Selection and Assessment*, Volume 17, 2009, pp. 35-46;
63. Sison A. J. „Aristotelian Citizenship and Corporate Citizenship: Who is a Citizen of the Corporate Polis?“, *Journal of Business Ethics*, 2011, pp. 3–9;
64. Sison A. J. „From CSR to Corporate Citizenship: Anglo-American and Continental European Perspective“ *Journal of Business Ethics*, 2009, pp. 235–246;
65. Smith A., Organ D. W., Near J. “Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents”, *Journal of Applied Psychology*, Volume 68, 1983, pp. 653-663;
66. Sullivan J. „The 8 Elements Of a Successful Employment Brand“, *ER Daily*, 2004;
67. Terjesen S., Vinnicombe S., Freeman C. „Attracting generation y graduates: Organizational attributes, likelihood to apply and sex differences“, *Career Development International*, 2007, pp. 504–522;
68. Tunuzer V. L., Yuksel C. A. „Segmenting Potential Employees According to Firm’s Employer Attractiveness Dimensions in the Employer Branding Concept“, *Journal of Academic Research in Economics*, Volume 1, 2009;
69. Turban D. B. „Organizational Attractiveness as an Employer on College Campuses: An Examination of the Applicant Population“, *Journal of Vocational Behavior*, Volume 58, 2001, pp. 293-312;
70. Turban, D. B., Greening D. W. „Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees“, *Academy of Management Journal*, 1997, pp. 658-672;
71. Turban, D. B., Greening, D. W. „Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees“, *Academy of Management Journal*, 1996, pp. 658-670;
72. Universum „Building a Global Employer Brand. Insights from the World’s Most Attractive Survey 2014“, 2014, pp.1-33;
73. Van Dyne L., Graham J. W., Dienesch R. M. “Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation”, *The Academy of Management Journal*, Volume 37, 1994, pp. 765–802;

74. Waddock S. „Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship“, Boston College, Carroll School of Management, 2011, pp. 33;
75. Warhust A. „Corporate Citizenship and Corporate Social Investment. Drivers of Tri-Sector Partnerships“, Greenleaf Publishing, 2001, pp. 57-73;
76. Williams L. J., Anderson S. E. “Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors”, *Journal of Management*, Volume 17, 1991, pp. 601-617;
77. Williams L. J., Anderson S. E. „Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors“, *Journal of Management*, Volume 17, 1991, pp. 601-617;
78. Williamson I. O., Lepak D. P., King J. „The effect of company recruitment web site orientation on individuals’ perceptions of organizational attractiveness“, *Journal of Vocational Behavior*, 2003, pp. 242–263;
79. Windsor D. „The Future of Corporate Social Responsibility”, *The International Journal of Organizational Analysis*, Volume 9, 2001, pp. 225 – 256;
80. Wood D. „Corporate Social Performance Revisited“, *The Academy of Management Review*, 1991, pp. 691–717;
81. Wood D. ir kt. „Global business citizenship: A transformative framework for ethics and sustainable capitalism“, 2006, Routledge, pp. 240;
82. Wood D. J., Logsdon J. M. „Theorizing business citizenship In Perspectives on corporate citizenship“, Greenleaf, 2001, pp. 83-103;
83. Zadek S. „The Civil Corporation: the New Economy of Corporate Citizenship“, Earthscan, 2001;
84. Zahra S. A., LaTour M. S. „Corporate social responsibility and organizational effectiveness: A multivariate approach“, *Journal of Business Ethics*, 1987, pp. 459-467;
85. Zaveri M., Mulye R. „Country of origin effect and employer attractiveness: A missing link“, *Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy Conference 2010*.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

ORGANIZACIJOS PILIETIŠKUMO IR DARBDAVIO PATRAUKLUMO NUSTATYMO KLAUSIMYNAS

Lin Ch. P. ir kt. (2012) Organizacijos pilietiškumo suvokimo klausimynas

Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalis sutinku	Visiškai sutinku
-----------------------	------------------------	-------------------------------------	------------------------	---------------------

Organizacijos patrauklumas (šaltinis: Bhattacharya ir Sen, 2003)

OPA1. Man patinka, kaip organizacija, kurioje dirbu, save reprezentuoja.

OPA2. Organizacija, kurioje dirbu, turi patrauklų identitetą.

OPA3. Ši organizacija man yra gera darbo vieta.

Suvoktas ekonominis pilietiškumas (šaltinis: Lin, 2010)

EP1. Organizacija, kurioje dirbu, remia tuos darbuotojus, kurie nori įgyti papildomą išsilavinimą.

EP2. Organizacija, kurioje dirbu, suteikia gerą darbo aplinką ir kokybišką gyvenimą darbuotojams.

EP3. Organizacija, kurioje dirbu, suteikia reikalingus mokymus darbuotojams.

EP4. Organizacija, kurioje dirbu, suteikia kokybišką ir saugią darbo aplinką darbuotojams.

EP5: Organizacija, kurioje dirbu, skatina nuolatinį darbuotojų įgūdžių tobulinimą.

Suvoktas teisinis pilietiškumas (šaltinis: Lin, 2010)

TP1. Organizacijoje, kurioje dirbu, vadovai laikosi įstatymų.

TP2. Organizacija, kurioje dirbu, laikosi įstatymų tam, kad užkirstų kelią diskriminacijai darbo vietose.

TP3. Organizacija, kurioje dirbu, visada vykdo savo sutarčių įsipareigojimus.

TP4. Organizacija, kurioje dirbu, visada siekia laikytis visų jos veiklą reguliuojančių įstatymų.

TP5. Organizacija, kurioje dirbu, visada laiku moka mokesčius.

Suvoktas etiškas pilietiškumas (šaltinis: Lin, 2010)

ETP1. Organizacija, kurioje dirbu, turi išsamų etikos elgesio kodeksą.

ETP2. Teisingumas bendradarbių ir verslo partnerių atžvilgiu yra neatsiejama dalis darbuotojų vertinimo procese.

ETP3. Organizacija, kurioje dirbu, teikia tikslią informaciją savo verslo partneriams.

ETP4. Organizacija, kurioje dirbu, yra pripažinta kaip organizacija su gera verslo etika.

ETP5. Egzistuoja konfidenciali procedūra, pagal kurią darbuotojai gali pranešti apie bet kokią pažeidimą darbe.

Suvoktas filantropinis pilietiškumas (šaltinis: Lin, 2010)

FP1. Organizacija, kurioje dirbu, adekvačiai aukoja labdaros organizacijoms.

FP2. Organizacija, kurioje dirbu, remia partnerystę su vietinėmis mokyklomis ar institucijomis.

FP3. Organizacija, kurioje dirbu, gerbia ir saugo natūralią aplinką.

FP4. Organizacijai, kurioje dirbu, rūpi visuomenės gyvenimo gerinimas.

FP5. Organizacija, kurioje dirbu, skatina savo darbuotojus dalyvauti savanoriškose veiklose.

Huang Ch. Ch. ir kt. (2012) Pilietiško elgesio organizacijoje (darbuotojų pilietiškumo) klausimynas

Tikrai ne	Iš dalies ne	Nežinau	Iš dalies taip	Tikrai taip
-----------	--------------	---------	----------------	-------------

1. Pozicijos sąlygojamas elgesys

- 1.1. Atlieku tas užduotis, kurių iš manęs yra tikimasi.
- 1.2. Adekvačiai užbaigiu paskirtas užduotis.
- 1.3. Įgyvendinu atsakomybes, kurios yra apibrėžtos mano pareiginiuose nuostatuose.
- 1.4. Tenkinu formalius darbo reikalavimus.

2. Pilietiškas elgesys organizacijoje orientuotas į individą

- 2.1. Padedu naujiems darbuotojams, net jei to iš manęs nereikalauja.
- 2.2. Padedu tiems, kurie turi didelį darbo krūvį.

2.3. Padedu tiems, kurių nebuvo darbe.

3. Pilietišką elgesį organizacijoje orientuotas į organizaciją

- 3.1. Aš atlieku funkcijas, kurių iš manęs nereikalauja, bet kurios padeda organizacijos įvaizdžiui.
- 3.2. Aš siūlau idėjas, kaip pagerinti organizaciją.
- 3.3. Aš savanoriškai atlieku užduotis, kurių nesu prašomas atlikti.

Demografinės charakteristikos (sudaryta autorės)

1. Koks jūsų amžius?

2. Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?

3. Kokią poziciją užimate?

- Darbininkas
- Specialistas
- Viduriniojo lygio vadovas
- Aukščiausiojo lygio vadovas

4. Kokiame skyriuje dirbate?

- Marketingo/Pardavimų
- Projektavimo
- Gamybos
- Finansų/Apskaitos
- Personalo
- Administravimo
- IT
- Kita

MOKSLINĖS LITERATŪROS APIBENDRINIMAS

Autoriai	Tyrimų kryptys	Pagrindinės mokslinės įžvalgos, citatos	Bibliografija
TEMA 1: Organizacijos pilietiškumo įtakos darbdavio patrauklumui problema			
Matten , Crane (2003)	POTEMĖ 1.1. Organizacijos pilietiškumo sąvoka ir ryšys su įmonių socialine atsakomybe	1. Tai reiškia būti dalimi bendruomenės. 2. Ne tik autoriai, bet ir įmonių atstovai OP laiko ne kuo kitu, kaip filantropija.	Matten D., Crane A. „Corporate Citizenship: Towards an extended theoretical conceptualization“, International Centre for Corporate Social Responsibility, No. 4, 2003, pp. 22;
Sison (2011)		1. Organizacijos pilietiškumas paprastai yra suprantamas kaip įmonės narystė visuomenėje. 2. OP negali būti suprantamas pažodžiui, kad korporacijos yra tikri piliečiai, kurioms yra suteiktos tam tikros teisės ir pareigos valstybėje. Tam, kad tai būtų tiesa, korporacijos turėtų būti individualios, fizinės asmenybės. Daugiausiai, kas tai galėtų būti, tai sugalvotas juridinis asmuo. Terminas parodo, kad tapatybė ir korporacijos veiklos, vykdomos visuomenėje, gali būti tiriamos per pilietiškumo prizmę.	Sison A. J. „Aristotelian Citizenship and Corporate Citizenship: Who is a Citizen of the Corporate Polis?“, Journal of Business Ethics, 2011, pp. 3–9;
Aßlander, Curbach (2013)		ĮSA ir OP yra matomi kaip strateginiai įrankiai ar valdymo technikos, kurios pagerina korporacijų reputaciją tarp suinteresuotųjų grupių ir tuo pačiu metu garantuoja, kad korporacijos politika atitinka minimalius etikos reikalavimus.	Aßlander M. S., Curbach J. „The Corporation as Citizen? Towards a New Understanding of Corporate Citizenship“, Journal of Business Ethics, 2014, pp. 541–554;
Caroll (1999)		OP yra verslo vaidmens visuomenėje plėtinys vadybos literatūroje, labiausiai pasireiškiantis kaip įmonių socialinė atsakomybė.	Caroll A. B. „Corporate social responsibility evolution of a definitional construct“, Business & Society, 1999, Volume 38, pp. 268-295;

Windsor (2001); Wood, Logsdon (2001)	Įmonėse, OP paprastai yra matomas tik per įmonei naudingus klausimus, t. y., kad stabili socialinė, aplinkosaugos ir politinė aplinka užtikrina pelningą verslą.	1. Windsor D., "The Future of Corporate Social Responsibility", The International Journal of Organizational Analysis, Volume 9, 2001, pp.225 – 256; 2. Wood D. J., Logsdon J. M. „Theorizing business citizenship In Perspectives on corporate citizenship“, Greenleaf, 2001, pp. 83-103;
Warhurst (2001)	OP yra tam tikras investicinis sprendimas į įmonės socialinę aplinką.	Warhurst A. „Corporate Citizenship and Corporate Social Investment. Drivers of Tri-Sector Partnerships“, Greenleaf Publishing, 2001, pp. 57-73;
Waddock (2001)	OP yra „socialinis investavimas“.	Waddock S. „Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship“, Boston College, Carroll School of Management, 2011, p. 33;
Habisch, Meister, Schmidpeter (2001)	OP yra tam, kad sukurti „socialinį kapitalą“.	Habisch A., Meister H. P., Schmidpeter R. 2001. „Corporate citizenship as investing in social capital“, Logos. 2001;
Fombrun, Gardberg, Barnett (2000)	OP yra tam, kad sukurti „reputacijos kapitalą“.	Fombrun C. J., Naomi A. ir kt. „Opportunity Platforms And Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk“, Business and Society Review, No, 105:1, 2000, pp. 85–106;
Marsden (2000)	OP yra labiau skirtas pabrėžti tam tikrus įmonių socialinės atsakomybės aspektus, tokius kaip darnus vystymasis.	Marsden Ch. „The New Corporate Citizenship of Big Business: Part of the Solution to Sustainability?“, Business and Society Review, Volume 105, 2000;
Reilly, Kyj (1994)	OP – tai verslo vaidmens pabrėžimas teikiant paramą.	Reilly B., Kyj M. "The Moral Community: An Additional Dimension to Individualistic Rationalism", International Journal of Social Economics, Vol. 21, 1994,

<p>Andriof, McIntosh (2001); Davenport (2000)</p>		<p>OP skirtas formuojant kažkokią poziciją suinteresuotųjų šalių atžvilgiu.</p>	<p>pp. 3 – 14; 1. Andriof, McIntosh, „Perspectives on Corporate Citizenship”, Greenleaf Publishing, 2001, p. 332; 2. Davenport, K. „Corporate citizenship: a stakeholder approach for defining corporate social performance and identifying measures for assessing it“, Business & Society, 2000, pp. 210-219;</p>
<p>Zahra, LaTour (1987)</p>		<p>Organizacijos pilietiškumas susideda iš keturių dimensijų, santykyje su darbuotojais kaip suinteresuotąja šalimi: (1) ekonominis pilietiškumas, kuris remiasi įmonės įsipareigojimu suinteresuotosioms šalims teikti utilitarinę naudą; (2) teisinis pilietiškumas, kuris remiasi įmonės įsipareigojimu įgyvendinti verslo misiją teisinių reikalavimų ribose; (3) etinis pilietiškumas, kuris remiasi įmonės įsipareigojimu paisyti visuomenėje nustatytą moralinių taisyklių; (4) neprivalomos veiklos pilietiškumas, kuris remiasi įmonės įsipareigojimu užsiimti veikla, kuria užsiimti nėra įpareigota, nereikalauja įstatymai ir nėra tikimasi iš verslo etikos prasme</p>	<p>Zahra S. A., LaTour M. S. „Corporate social responsibility and organizational effectiveness: A multivariate approach“, Journal of Business Ethics, 1987, pp. 459-467;</p>
<p>Porter, Kramer (2006)</p>		<p>1. Geras organizacijos pilietiškumas nėra tik įmonių socialinė atsakomybė ir kad tai turi būti daroma atsakingai. 2. Geriausios organizacijos pilietiškumo iniciatyvos apima daugiau nei čekio išrašymą – joms yra nustatomas aiškus, išmatuojamas tikslas, o rezultatai yra sekami laike.</p>	<p>Porter M. E. and M. R. Kramer "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", Harvard Business Review, 2006;</p>
<p>Wood (1991)</p>		<p>1. OP yra kitas „įmonių socialinės veiklos“ pavadinimas. 2. Įmonių socialinė veikla apima: ISA</p>	<p>Wood D. „Corporate Social Performance Revisited“, The</p>

		<p>principus kartu su įmonių socialinio reagavimo procesu ir įmonės elgsenos rezultatais.</p> <p>Šie rezultatai toliau yra detalizuoti taip:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socialinės politikos (pareiškimai apie korporacijos misiją, jos vertybes, įsitikinimus ir tikslus); • Socialinės programos (veiklos, kurios materializuoja anksčiau minėtas politikas); • Socialinės įtakos (išmatuojami pokyčiai, kuriuos sąlygojo anksčiau minėtos programos). 	Academy of Management Review, 1991, 691–717;
Wood (2006)		Įmonių socialinė veikla išsivystė į dabar žinomą „globalų organizacijos pilietiškumą“.	Wood D. ir kt. „Global business citizenship: A transformative framework for ethics and sustainable capitalism“, 2006, Routledge, p. 240;
Fombrun, Naomi ir kt. (2000)	POTEMĖ 1.2. Organizacijos pilietiškumo svarba darbdavio patrauklumui	<p>1. Organizacijos reputacija yra kognityvinis organizacijos veiksmų ir rezultatų vaizdinys, kuris kristalizuoja įmonės gebėjimą pateikti vertinamus rezultatus savo suinteresuotoms šalims. Kuomet šie laukiami rezultatai nėra pateikiami, žala įmonės reputacijai pasireiškia sumažėjusiomis pajamomis, sumažėjusia galimybe pritraukti finansinį kapitalą ir sumažėjusiu patrauklumu dabartiniams ir potencialiems darbuotojams.</p> <p>2. Darbuotojai turi didžiausią potencialią įtaką kompanijos reputaciniam kapitalui. Darbo kokybė sąlygoja produktų ir paslaugų kokybę, pateikiamą klientui. Kuomet jie sąveikauja su klientais, kolegomis, kaimynais ir draugais, jie pateikia kompanijos, kurioje jie dirba privalumus, ir taip padeda skleisti daugiau ar mažiau palankų iš lūpų į lūpas įvaizdį apie organizaciją.</p>	Fombrun C. J., Naomi A. ir kt. „Opportunity Platforms And Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk“, Business and Society Review, No, 105:1, 2000, pp. 85–106;
Williamson ir kt. (2003)		Organizacijos patrauklumas yra svarbus dėl to, kad taip įmonės pritraukia	Williamson I. O., Lepak D. P., King, J. „The effect of company

		daugiau kandidatų, iš kurių gali rinktis, o tai yra naudinga verbavimo veikloms ir sukuria didesnę konkurencinį pranašumą ateityje.	recruitment web site orientation on individuals' perceptions of organizational attractiveness“, Journal of Vocational Behavior, 2003, pp. 242–263;
TEMA 2: Organizacijos pilietiškumo teoriniai sprendimai			
Lin, Tsai ir kt. (2011)	POTEMĖ 2.1. Teorinis organizacijos pilietiškumo požiūris	Svarbus verbavimo žingsnis yra padidinti įmonės patrauklumą ir kandidatų lūkesčius dėl sėkmingos karjeros	Lin Ch.-P., Tsai J.-H. ir kt. „Modeling the Relationship Among Perceived Corporate Citizenship, Firms' Attractiveness, and Career Success Expectation“, Journal of Business Ethics, 2011, pp. 83–93;
Altman, Vidaver-Cohen (2000)		Organizacijos pilietiškumo terminas atsirado vadybos praktikoje; kilo iš JAV verslo 1980 metais.	Altman, Vidaver-Cohen „Corporate Citizenship in the New Millennium: Foundation for an Architecture of Excellence“, Business & Society Review, 2000, pp. 145-168;
Turban, Greening (1996)	POTEMĖ 2.2. Teorinis darbdavio patrauklumo požiūris	1. Nors spausdintinos kandidatų pritraukimo priemonės yra pakankamai išvystytos, vis dėlto mažai yra žinoma, kaip darbo ieškantys kandidatai suvokia jose pateikiamą informaciją apie įmonės darbo sąlygas. 2. Įmonės atributai teikia informaciją kandidatams, kaip būtų, jei jie būtų įmonės personalo dalimi, todėl kad kiekvienas įmonės atributas yra interpretuojamas kaip darbo sąlygos. Tarp įvairių įmonės atributų, organizacijos pilietiškumas yra vienas kritiškiausių, kuris pritraukia potencialius kandidatus, signalizuojantis apie darbo sąlygas.	Turban, D. B., Greening, D. W. „Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees“, Academy of Management Journal, 1996, 658-670;
Maignan, Ferrell (2001)		Naudos, kurios yra patiriamos dėl OP yra galimybė įmonei prašyti didesnės kainos už jos produktus, gauti gerą verslo įvaizdį ar pritraukti daugiau investicijų.	Maignan I., Ferrell O.C. „Antecedents and benefits of corporate citizenship: an investigation of French businesses“, Journal of Business Research, 2001, pp. 37-51;
Chatman (1989)		Organizacijos pilietiškumas stipriai	Chatman, J. A. „Improving

		signalizuoja apie darbo sąlygas, išreiškiančias tam tikras organizacijos vertybes ir normas. Kandidatams, tuo tarpu, yra labiau patrauklios tos įmonės, kurios turi tas vertybes ir normas, kurias ir jie laiko svarbiomis.	interactional organizational research: A model of persona organization fit“, Academy of Management Review, 1989, pp. 333-349;
Lin ir kt. (2012)		Kadangi organizacijos pilietiškumas daugiausiai parodo pagrindines vertybes ir normas, labai tikėtina, kad toks pilietiškumas padidina kandidato suvokimą apie įmonės patrauklumą.	Lin Ch. P. ir kt. „Modeling the Relationship Among Perceived Corporate Citizenship, Firms' Attractiveness, and Career Success Expectation“, Journal of Business Ethics, 2012, pp. 83-93;
Rupp ir kt. (2006)		Žmonės dažnai remiasi etišku teisingumu, kad nuspręstų, ar įmonė yra patraukli, nešališka ir ar priims juos kaip pilnateisius įmonės narius.	Rupp D. E. ir kt. „Employees' reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework“, Journal of Organizational Behaviour, 2006, pp. 537-543;
Bauer, Aiman-Smith (1996); Turban, Greening (1997)		Žmonės yra labiau linkę kreiptis dėl darbo, kai įmonės įvaizdis yra geras ir ji yra atsidavusi visuomenei bei socialinei gerovei. Pavyzdžiui, tyrimai rodo, kad įmonės, kurios užsiima socialine veikla ir ypač filantropija, yra vertinamos kaip žymiai patrauklesni darbdaviai, lyginant su žemo socialinės veiklos lygio įmonėmis.	1. Bauer T. N. ir Aiman-Smith L. „Green career choices: The influence of ecological stance on recruiting“, Journal of Business and Psychology, 1996, pp. 445-458; 2. Turban D. B. ir Greening D. W. „Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees“, Academy of Management Journal, 1997, pp. 658-672;
King, Bu (2005)		Kandidatų įspūdis apie tam tikrą įmonę tikriausiai nebus geras, jei jie nujaus prastas ekonomines ar teises sąlygas darbo vietoje.	King R. C. ir Bu N. „Perceptions of the mutual obligations between employees & employers: A comparative study of new generation IT professionals in China & the USA“, International Journal of HRM, 2005, pp. 46-64;
Lin (2010)		Vadovai turėtų būti pasiryžę užkirsti kelią nelegaliam elgesiui, kuris kenkia verslo teisėtumui, nes toks elgesys iš tiesų sąlygoja potencialių kandidatų	Lin Ch.-P., Lyau N.-M. ir kt. „Modeling Corporate Citizenship and Its Relationship with

		pasitikėjimo trūkumą ir silpnina įmonės patrauklumą ir sėkmingos karjeros lūkesčius.	Organizational Citizenship Behaviors“, Journal of Business Ethics, 2010, pp. 357–372;
Maignan, Ferrell (2001)	POTEMĖ 2.3. Organizacijos pilietiškumo veiklos	Organizacijos pilietiškumas sparčiai vystosi per įvairias populiarias iniciatyvas, kaip, pavyzdžiui, darbuotojų išsilavinimo finansavimas, etikos mokymų programų skatinimas, aplinkai draugiškų politikų diegimas ir bendruomenės renginių rėmimas.	Maignan I., Ferrell O.C. „Antecedents and benefits of corporate citizenship: an investigation of French businesses“, Journal of Business Research, 2001, pp. 37-51;
Terjesen ir kt. (2007)		siekiant padidinti organizacijos patrauklumą, reikia sustiprinti organizacijos pilietiškumo veiklų matomumą. Pavyzdžiui, karjeros galimybes (ekonominis pilietiškumas).	Terjesen S., Vinnicombe S., Freeman, C. „Attracting generation y graduates: Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences“, Career Development International, 2007, pp. 504–522.
Joyner, Payne (2002)	POTEMĖ 2.4. Organizacijos pilietiškumo įtakos darbdavio patrauklumui tyrimai	Kai kurie tyrėjai bandė atrasti lygį, kuriame OP yra taikoma organizacijose.	Joyner, Payne „Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility“, Journal of Business Ethics, 2002, pp. 297-311;
Backhaus ir kt. (2002)		Bandė išmatuoti santykį tarp socialinės veiklos (pavyzdžiui, organizacijos pilietiškumo) ir darbdavio patrauklumo.	Backhaus ir kt. „Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness“, Business and Society, 2002, pp. 292-318;
Becker-Olsen ir kt. (2006)		Daugelis tyrimų rodo, kad OP duoda teigiamus rezultatus susijusius su klientais ir finansiniu pelnu. Tolesni tyrimai gali įtraukti tokius potencialius aspektus, kaip psichologinė sutartis, socialinis identitetas, pasitenkinimas darbu ir pan., kurie nebuvo tiriami anksčiau.	Becker-Olsen B. A. Cudmore R. P. Hill „The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior“, Journal of Business Research, 2006, pp. 46–53;
Maignan, Ferrell (2001)		Tyrimui galima panaudoti Maignan I., Ferrell O.C. metodą. Toks tyrimas gali padėti nustatyti organizacijos pilietiškumo lygį.	Maignan I., Ferrell O.C. „Antecedents and benefits of corporate citizenship: an investigation of French businesses“, Journal of Business Research, 2001, pp. 37-51;

Lin ir kt. (2012)		Galima panaudoti Lin Ch. P. ir kt. (2012) organizacijos pilietiškumo suvokimo klausimyną.	Lin Ch. P., Yuan-Hui Tsai, Sheng-Wuu Joe „Modeling the Relationship Among Perceived Corporate Citizenship, Firms’ Attractiveness, and Career Success Expectation“, Journal of Business Ethics, 2012, Volume 105, Number 1, Page 83;
Turban, Greening (1996)		Ankstesni tyrimai apie organizacijų pilietiškumo naudą mažai aiškino kaip organizacijos pilietiškumas gali padidinti įmonės patrauklumą. Kandidatai, renkantis įmonę, įvertina, kiek organizacija yra įsitraukusi į socialiai atsakingus veiksmus.	Turban D. B., Greening D. W. „Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees“, Academy of Management Journal, 1996, 658-670;