



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Skirtingų organizacinio pilietiško elgesio tipų įtaka
darbuotojų perdegimui**

Magistro baigiamasis projektas

Renata Kazakaitytė

Projekto autorė

Doc. dr. Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Kaunas, 2021



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Skirtingų organizacinio pilietiško elgesio tipų įtaka darbuotojų perdegimui

Magistro baigiamasis projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Renata Kazakaitytė

Projekto autorė

Doc. dr. Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Prof. dr. Asta Savanevičienė

Recenzentė

Kaunas, 2021



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Renata Kazakaitytė

Skirtingų organizacinio pilietiško elgesio tipų įtaka darbuotojų perdegimui

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjusi;
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Renata Kazakaitytė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Kazakaitytė, Renata. Skirtingų organizacinio pilietiško elgesio tipų įtaka darbuotojų perdegimui. Magistro baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Živilė Stankevičiūtė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Verslas ir viešoji vadyba, Žmonių išteklių vadyba.

Reikšminiai žodžiai: organizacinis pilietiškas elgesys, pilietiškas elgesys organizacijoje, organizacinis pilietiškumas, darbuotojų perdegimas, darbuotojų gerovė, pilietiškumo spaudimas, įspūdžio valdymas, rūpestis organizacija, prosocialios vertybės, įspūdžio valdymo motyvai, rūpesčio organizacija motyvai, prosocialių vertybių motyvai, autonominė motyvacija, kontroliuojama motyvacija, savideterminacijos teorija.

Kaunas, 2021. 91 p.

Santrauka

Šiandien organizacijos tikisi iš darbuotojų proaktyvumo, iniciatyvos, sklandaus bendradarbiavimo su kitais, atsakomybės už pačių profesinį tobulėjimą ir aukštų rezultatų (Schaufeli, Leiter ir Maslach, 2009). Organizacinis pilietiškas elgesys yra viena tokių darbinę elgseną viršijančių veiksmų formų, kurios atlikimas nėra formaliai privalomas organizacijose. Kai darbuotojai noriai imasi papildomų atsakomybių, dirba išvien su kitais, dalijasi žiniomis, kuria geresnius darbinius santykius su kolegomis ir klientais, organizacijos gali pasiekti ženklesnių rezultatų ir įgyti aukštesnį konkurencinį pranašumą (Human Resource Management International Digest, 2020). Organizacinis pilietiškas elgesys darbuotojų veiklos vertinime užima ne mažiau svarbią vietą nei užduočių vykdymas ir yra laikomas svarbia darbuotojo bendro indėlio į organizaciją dalimi (Podsakoff, Whiting, Podsakoff ir Blume, 2009). Taigi, ši elgsena turėtų būti skatinama organizacijų bei siektina darbuotojų, tačiau naujausi organizacinio pilietiško elgesio tyrimai rodo, kad pilietiški poelgiai ne visada yra savanoriški – jie gali būti atliekami darbuotojų dėl juntamo išorinio spaudimo ir lūkesčių (Somech, Bogler, 2019). Organizacinis pilietiškas elgesys, kuris yra ne spontaniškas, o „išgautas“, yra siejamas su kontrproduktyviu elgesiu ir neigiamais padariniais darbuotojų gerovei, kurie gali neigiamai atsiliiepti organizacijos ar jos struktūrinių vienetų veiklos rezultatams.

Objektas: skirtingi organizacinio pilietiško elgesio tipai kaip darbuotojų perdegimui įtaką darantys veiksniai.

Tikslas: atskleisti skirtingų organizacinio pilietiško elgesio tipų įtaką darbuotojų perdegimui.

Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad ne organizacinis pilietiškas elgesys yra perdegimo determinantas, bet pilietiškumo spaudimas ir rūpesčio organizacija motyvai, darantys reikšmingą įtaką darbuotojų perdegimui: didėjant pilietiškumo spaudimui ir mažėjant rūpesčio organizacija motyvams, darbuotojai patiria aukštesnį perdegimą. Taip pat atskleista, organizacinio pilietiško elgesio pagrindą sudaro kad rūpesčio organizacija motyvai, o mažiausiai jį iš funkcinų motyvų paaiškina įspūdžio valdymo motyvai, tačiau esama teigiamų įspūdžio valdymo motyvų sąsajų su pilietiškumo spaudimu ir rūpesčio organizacija motyvais. Konstatuojama, kad įspūdžio valdymo motyvų vaidmuo nėra iki galo aiškus, ir daroma prielaida, kad įspūdžio valdymas galėtų būti pilietiškumo reikalavimų įveikos mechanizmas, kuriai patikrinti reikalingi tolimesni tyrimai. Remiantis tyrimo rezultatais, pateikiamos rekomendacijos žmonių išteklių valdymo specialistams.

Kazakaitytė, Renata. The Impact of Different Types of Organizational Citizenship Behaviour on Employee Burnout. Master's Final Degree Project / supervisor Assoc. Prof. Dr. Živilė Stankevičiūtė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Business and Public Management, Human Resources Management.

Keywords: organizational citizenship behaviour, organizational citizenship behavior, OCB, OCBO, OCBI, employee burnout, employee well-being, citizenship pressure, impression management, organizational concern, prosocial values, impression management motives, organizational concern motives, prosocial values motives, autonomous motivation, controlled motivation, self-determination theory.

Kaunas, 2021. 91 p.

Summary

Today's organizations expect their employees to take initiative and be proactive, collaborate seamlessly with others, take responsibility for their own professional growth and pursue outstanding performance (Schaufeli et al., 2009). Organizational citizenship behaviour (OCB) is one such example of extra-role behaviours which are not formally required of employees in the organizations. When employees willingly take on additional responsibilities, work well together with others, share their knowledge, build better working relationships with colleagues and clients, organizations are able to achieve more substantial outcomes and gain a competitive edge (Human Resource Management International Digest, 2020). OCB is no less important than task performance during employee performance evaluations and is considered to be a crucial part of employee's overall contribution to the organization (Podsakoff et al., 2009). This behaviour should thus be encouraged by organizations and strived for by employees, however, recent research on OCB suggests that such behaviours are not always voluntary and might be performed due to perceived external pressure or expectations (Somech & Bogler, 2019). OCBs that are elicited instead of being spontaneous are associated with counterproductive work behaviours and negative consequences for employee well-being, which in turn may impact organizational outcomes.

Object: different types of OCB as predictors of employee burnout.

Objective: to reveal the effects of different types of OCB on employee burnout.

Key findings suggest that OCB and its types do not predict employee burnout, however, citizenship pressure and organizational concern motives were showed to have significant effect on employee burnout: an increase in citizenship pressure and a decrease in organizational concern motives lead to higher levels of burnout. It was also showed that organizational concern motives constitute the basis for OCB, and out of the three functional motives impression management (IM) explains OCB the least. However, weak positive associations were revealed between IM motives and citizenship pressure, as well as IM motives and organizational concern motives. It is concluded that the role of IM motives is not entirely clear but the assumption is proposed that IM could be a means to cope with citizenship demands, which requires further research. Based on key findings, recommendations are provided for HRM specialists.

Turinys

Lentelių sąrašas	6
Paveikslų sąrašas	7
Santrumpų sąrašas	8
Įvadas.....	9
1. Skirtingų organizacinio pilietiško elgesio tipų įtakos darbuotojų perdegimui problemos analizė	11
2. Skirtingų organizacinio pilietiško elgesio tipų įtakos darbuotojų perdegimui teoriniai sprendimai.....	18
2.1. Organizacinio pilietiško elgesio genezė, samprata ir jį aiškinančios teorijos.....	18
2.2. Organizacinį pilietišką elgesį lemiantys veiksniai	23
2.3. Organizacinio pilietiško elgesio tipai ir jų charakteristikos.....	27
2.4. Darbuotojų perdegimo samprata ir jį aiškinančios teorijos	29
2.5. Darbuotojų perdegimo dimensijos ir jų charakteristikos	35
2.6. Skirtingų organizacinio pilietiško elgesio tipų įtakos darbuotojų perdegimui konceptualus modelis	37
3. Skirtingų organizacinio pilietiško elgesio tipų įtakos darbuotojų perdegimui tyrimo metodologija.....	41
3.1. Tyrimo instrumento konstravimas	41
3.2. Tyrimo imtis	42
3.3. Tyrimo etika.....	43
3.4. Duomenų rinkimas ir analizės metodai.....	43
3.5. Matavimo skalių patikimumas	44
3.6. Tyrimo konstrukto struktūros analizė	44
4. Skirtingų organizacinio pilietiško elgesio tipų įtakos darbuotojų perdegimui tyrimo rezultatų analizė	46
4.1. Respondentų demografinės ir darbo charakteristikos	46
4.2. Vidurkių analizė.....	48
4.3. Sąsajų analizė.....	53
4.4. Regresinė analizė	58
4.5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija	61
Išvados ir rekomendacijos	65
Literatūros sąrašas	67
Priedai.....	83
1 priedas. Klausimynas	83
2 priedas. Perdegimo faktorių analizės rezultatai	87
3 priedas. Cronbach'o α koeficientai prieš faktorių analizę	88
4 priedas. Perdegimo dimensijų teiginių vidurkiaiai	89
5 priedas. <i>Kolmogorov-Smirnov</i> testo rezultatai	90
6 priedas. Hipotezių testavimo rezultatai.....	91

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Teigiamos proaktyvios ir reaktyvios pagalbos pasekmės pagal Spitzmuller'į ir Van Dyne (2013)	12
2 lentelė. Proaktyvios ir reaktyvios pagalbos teorinės prielaidos pagal Spitzmuller'į ir Van Dyne (2013)	20
3 lentelė. Vidinė ir išorinė motyvacija bei organizacinis pilietiškas elgesys pagal Finkelstein (2011)..	25
4 lentelė. Septynios organizacinio pilietiško elgesio temos / dimensijos (cituojami Podsakoff'as ir kt., 2000).....	28
5 lentelė. Apklausoje taikyti tyrimo instrumentai	42
6 lentelė. Koreliacijos koeficientų interpretacija pagal Cohen ir kt. (2003) (cit. Piligrimienė, 2016):...	43
7 lentelė. Matavimo skalių vidinis nuoseklumas	44
8 lentelė. KMO ir Bartlett'o testo reikšmės	44
9 lentelė. Organizacinio pilietiško elgesio persukta faktorių matrica	45
10 lentelė. Darbuotojų „lokacijos“ pagal sektorius (proc.)	47
11 lentelė. Konstruktyvų ir jų dimensijų vidurkiai	48
12 lentelė. Į organizaciją nukreipto organizacinio pilietiško elgesio teiginių vidurkiai	48
13 lentelė. Į individą nukreipto organizacinio pilietiško elgesio teiginių vidurkiai.....	48
14 lentelė. Pilietiško spaudimo teiginių vidurkiai.....	49
15 lentelė. Funkcinių motyvų – išpūdzio valdymo – teiginių vidurkiai	49
16 lentelė. Funkcinių motyvų – rūpesčio organizacija – teiginių vidurkiai	50
17 lentelė. Funkcinių motyvų – prosocialių vertybių – teiginių vidurkiai	50
18 lentelė. Perdegimo išsekimo dimensijos teiginių vidurkiai	50
19 lentelė. Tiesinės priklausomybės testo rezultatai (dirbamų valandų skaičius)	52
20 lentelė. Tiesinės priklausomybės testo rezultatai (stažas organizacijoje)	52
21 lentelė. Mann-Whitney U testas vidurkių palyginimui (pareigos).....	53
22 lentelė. Organizacinio pilietiško elgesio antecedentų ir organizacinio pilietiško elgesio koreliacijų matrica	53
23 lentelė. Organizacinio pilietiško elgesio ir perdegimo koreliacijų matrica.....	54
24 lentelė. Organizacinio pilietiško elgesio antecedentų ir perdegimo koreliacijų matrica	55
25 lentelė. Pilietiško spaudimo ir perdegimo sąsajų skirtumai moterų ir vyrų grupėse	55
26 lentelė. Pilietiško spaudimo ir perdegimo dimensijų sąsajos skirtingose stažo grupėse	57
27 lentelė. Į organizaciją nukreipto pilietiško elgesio įtakos perdegimui analizė.....	58
28 lentelė. Organizacinio pilietiško elgesio veiksnių įtaka pilietiškam elgesiui ir jo tipams	59
29 lentelė. Organizacinio pilietiško elgesio veiksnių įtaka darbuotojų perdegimui	59
30 lentelė. Organizacinio pilietiško elgesio veiksnių įtaka skirtingoms perdegimo dimensijoms	60
31 lentelė. Pilietiško spaudimo įtaka išsekimui skirtingą valandų skaičių dirbančiose grupėse	60
32 lentelė. Pilietiško spaudimo įtaka perdegimui skirtingas pareigas einančių respondentų grupėse	61

Paveikslų sąrašas

1 pav. Savideterminacijos darbovietėje modelis pagal Deci'į, Olafsen ir Ryan'ą (2017)	22
2 pav. Darbo reikalavimų-išteklių modelis (Bakker, Demerouti, 2017).....	33
3 pav. Skirtingų organizacinio pilietiško elgesio tipų įtakos darbuotojų perdegimui konceptualus modelis	37
4 pav. Organizacinio pilietiško elgesio motyvų modelis (sudarytas projekto autorės).....	39
5 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal organizacijos dydį (proc.)	46
6 pav. Vidutinis dirbamų valandų skaičius per savaitę (resp. sk.)	47

Santrumpų sąrašas

OPE – organizacinis pilietiškas elgesys

OPE-O – į organizaciją nukreiptas pilietiškas elgesys

OPE-I – į individą nukreiptas pilietiškas elgesys

Siekiant geresnio tyrimo rezultatų vizualinio pateikimo, empirinėje tyrimo dalyje vartojamos šios santrumpos:

PS – pilietiškumo spaudimas

MOT_iv – įspūdžio valdymo motyvai

MOT_ro – rūpesčio organizacija motyvai

MOT_pv – prosocialių vertybių motyvai

PER – perdegimas

PER_išs – perdegimo išsekimo dimensija

PER_ats – perdegimo psichologinio atstumo dimensija

PER_ks – perdegimo kognityvinio sutrikimo dimensija

PER_es – perdegimo emocinio sutrikimo dimensija

Įvadas

Organizacinis pilietiškas elgesys pirmą kartą buvo apibrėžtas 1983 metais (Bateman, Organ, 1983; Smith, Organ ir Near, 1893), tačiau įvairių šio elgesio formų – pavyzdžiui, bendradarbiavimo – tyrimai siekia pačias organizacinių mokslų ištakas (Spitzmuller, Van Dyne, 2013). Organizacinio pilietiško elgesio literatūroje įprastai kalbama apie teigiamas šio elgesio pasekmes organizacijoms ir darbuotojams (Spanouli, Hofmans, 2016). Kai darbuotojai noriai imasi papildomų atsakomybių, dirba išvien su kitais, dalijasi žiniomis, kuria geresnius darbinius santykius su kolegomis ir klientais, organizacijos gali pasiekti ženklesnių rezultatų ir įgyti aukštesnį konkurencinį pranašumą (Human Resource Management International Digest, 2020). Organizacinis pilietiškas elgesys (taip pat OPE) turi ne mažesnę poveikį darbuotojų veiklos vertinimui nei darbinė elgsena (angl. *in-role behaviour*) – daugiau nei liepia pareiga darantys darbuotojai gali tikėtis geresnių įvertinimų iš vadovų (Bolino, Hsiung, Harvey ir LePine, 2015; Organ, Podsakoff ir MacKenzie, 2006). Vadinasi, OPE turėtų būti skatinamas organizacijų dėl teigiamos sąsajos su įvairiais organizacijos efektyvumo rodikliais (Podsakoff, Whiting, Podsakoff ir Blume, 2009) bei siektinas darbuotojų dėl jiems palankesnių vadovų sprendimų.

Pastarąjį dešimtmetį imta kvestionuoti šį požiūrį, atkreipiant dėmesį į vadinamąsias tamsiąsias OPE puses. Tamsiųjų organizacinio pilietiško elgesio pusių tyrėjai atskleidė, be kitų, tokias neigiamas šio elgesio pasekmes: emocinis išsekimas, darbo-šeimoms konfliktas (Deery, Rayton, Walsh ir Kinnie, 2017) ir kontrproduktyvus elgesys kaip atsvara pilietiško reikalavimams (Spanouli, Hofmans, 2016). Šių tyrimų rezultatai suponuoja, kad organizacinis pilietiškas elgesys gali turėti neigiamų padarinių darbuotojams ir organizacijoms. Pavyzdžiui, perdegimas, kurio viena iš dimensijų yra emocinis išsekimas, individo lygmenyje pasireiškia nerimu ir depresija, psichosomatiniais, širdies ir kraujagyslių veiklos sutrikimais, miego sutrikimais, dažnomis infekcijomis, o organizacijos lygmenyje – žemu įsipareigojimu organizacijai, darbuotojų kaita, nedarbingumu dėl ligos bei sumažėjusiu darbo našumu (Schaufeli, Salanova, 2014). Taigi, kyla klausimas, kokia vis tik yra darbdavių pageidaujamo ir neretai apdovanojamo OPE kaina darbuotojui ir, galų gale, organizacijai?

Šiandien darbuotojai susiduria ne tik su aukštesniais darbinės elgsenos reikalavimais nei ankstesnių kartų darbuotojai (Brett ir Stroh, 2003; Feldman, 2002), bet ir dažnai patiria spaudimą atlikti darbinę elgseną viršijančius (angl. *extra-role*) poelgius, tokius kaip organizacinis pilietiškas elgesys (Bolino, Turnley, Gilstrap ir Suazo, 2010) (cit. Spanouli, Hofmans, 2016). Siekiant atskleisti, kaip OPE veikia darbuotojų gerovę, svarbu suvokti, ar OPE yra savo nuožiūra (angl. *discretionary*) pasirenkamas elgesys, ar jis yra pastebimai privalomas, pavyzdžiui, kai organizacija apdovanoja darbuotojus už tam tikrą elgesį ir / arba deklaruoja su tam tikru elgesiu siejamas vertybes. Remiantis populiariausia OPE samprata, toks elgesys nėra būtinas pagal darbuotojo pareiginius nuostatus ir jo nevykdymas nėra baustinas (Organ, 1988), tačiau tuo suabejoti leidžia po keleto dešimtmečių OPE tyrėjų pastebėti ir aprašyti pilietiško spaudimo (angl. *citizenship pressure*) ir pilietiško nuovargio (angl. *citizenship fatigue*) fenomenai. Kai darbuotojai atlieka OPE ne iš savanoriškų paskatų, vadovaujantis darbo reikalavimų-išteklių modeliu (Bakker, Demerouti ir Euwema, 2005) OPE būtų galima priskirti prie darbo reikalavimų – perdegimo rizikos veiksmų (Bakker, Demerouti, 2017).

Organizacinio pilietiško elgesio tyrimams aktualus holistinis požiūris, apimantis tiek jo šviesiąsias, tiek tamsiąsias puses. Geriau suprasti, kaip OPE veikia darbuotojų gerovę, ją matuojant per perdegimą, gali padėti ne tik OPE ir perdegimo sąveikos įvertinimas, bet ir darbuotojų motyvų atlikti OPE bei juntamo pilietiško spaudimo vaidmens atskleidimas.

Problema: kokią įtaką skirtingi organizacinio pilietiško elgesio tipai daro darbuotojų perdegimui?

Tyrimo objektas: skirtingi organizacinio pilietiško elgesio tipai kaip darbuotojų perdegimui įtaką darantys veiksniai.

Darbo tikslas: atskleisti skirtingų organizacinio pilietiško elgesio tipų įtaką darbuotojų perdegimui.

Uždaviniai:

1. identifikuoti skirtingų organizacinio pilietiško elgesio tipų įtakos darbuotojų perdegimui problemą;
2. konceptualizuoti organizacinį pilietišką elgesį, apibūdinant jo tipus bei motyvus ir suvokiamą pilietiško spaudimą;
3. apibrėžti darbuotojų perdegimo sampratą ir dedamąsias, sudarant teorinį organizacinio pilietiško elgesio įtakos perdegimui modelį;
4. ištirti skirtingų organizacinio pilietiško elgesio tipų įtaką darbuotojų perdegimui ir pateikti rekomendacijas žmonių išteklių valdymo specialistams.

Tyrimo metodai: teoriniame tyrime buvo taikyta mokslinių straipsnių analizė, kuri padėjo atskleisti esmines OPE ir perdegimo tyrimų kryptis, pastebėti tam tikrus dėsningumus ir prieštaravimus bei identifikuoti tolimesnių tyrimų poreikį. Tyrimo forma yra dedukcinė, vadinasi, tyrimo pagrindą sudarys konceptualus modelis, iliustruojantis numatomus priežastinius ryšius tarp kintamųjų. Empiriniam tyrimui buvo pasirinkta kiekybinė strategija, siekiant kuo objektyviau nustatyti respondentų OPE tipų, motyvų, suvokiamo spaudimo ir perdegimo lygius. Duomenys buvo renkami netiesioginės apklausos būdu (anketinė apklausa internetu), potencialius respondentus kontaktuojant tiesiogiai per socialinius tinklus ir el. paštu arba per esamus respondentus (sniego gniūžtės principas).

1. Skirtingų organizacinio pilietiško elgesio tipų įtakos darbuotojų perdegimui problemos analizė

Organizacinio pilietiško elgesio genėzė yra siejama su žmogiškųjų santykių vadybos mokykla ir praėjusio amžiaus ketvirtajame dešimtmetyje iškelta prielaida, kad darbuotojų pasitenkinimas lemia darbo našumą (Organ, 1977). Vis dėlto organizacinis pilietiškas elgesys yra laikomas palyginti nauju konstruktu ir yra vienas iš dažniausiai studijuojamų objektų literatūroje (Ocampo ir kt., 2018). Tikėtinas teigiamas ryšys tarp organizacinio pilietiško elgesio ir organizacinio efektyvumo indikatorių yra viena pagrindinių šio susidomėjimo priežasčių (Podsakoff ir kt., 2009).

Organ'as savo garsiojoje 1988 m. monografijoje „Organizacinis pilietiškas elgesys: gerojo kario sindromas“ išskyrė praktinę OPE svarbą – OPE prisideda prie išteklių pertvarkymo (angl. *resource transformation*), novatoriškumo ir gebėjimo prisitaikyti, taip didindamas organizacinį rezultatyvumą ir efektyvumą (cit. Williams, Anderson, 1991). Anot Podsakoff'o ir MacKenzie'io (1997), yra kelios galimos priežastys, kodėl OPE gali būti teigiamai susijęs su darbo grupės ar organizacijos efektyvumu: OPE gali padidinti kolegų ir vadovų produktyvumą, atlaisvinti išteklius produktyvesniems tikslams, sumažinti išteklių poreikį palaikymo funkcijoms (pvz., komandinei dvasiai palaikyti ar konfliktų valdymui); tai gali būti veiksminga priemonė koordinuoti komandos narių ir darbo grupių veiklą; OPE gali padaryti organizaciją patrauklesne vieta dirbti ir taip padidinti jos galimybes pritraukti ir išlaikyti geriausias žmones; OPE gali padėti užtikrinti organizacijos veiklos stabilumą ir gebėjimą prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Nors Podsakoff'as ir MacKenzie'is (1997) ir pateikė teorines prielaidas apie numanomą ryšį tarp OPE ir veiklos, tačiau, kaip teigia Spitzmuller'is, Van Dyne ir Ilies'as (2008), šis ryšys yra mažai tirtas empiriškai.

Ankstyvieji empiriniai tyrimai rėmėsi mintimi, kad bendras visos darbo jėgos OPE siesis su visos organizacijos efektyvumu: kuo daugiau organizacijos narių padės savo kolegoms, kuruos naujokus, gerokai viršys minimalų priimtina dalyvavimo (angl. *attendance*) ir punktualumo lygį, dės visas pastangas, kad apsaugotų organizacijos turtą, tuo bus labiau tikėtina, kad įmonės veiklos efektyvumas, našumas, klientų pasitenkinimas ir finansiniai rezultatai bus aukštesni nei tų įmonių, kuriose OPE bus rečiau sutinkamas (Organ, 2018). Bene išsamiausiai ryšius tarp organizacinio pilietiško elgesio ir įvairių organizacinio lygmens pasekmių išanalizavo Podsakoff'as ir kt. (2009), pasitelkę antrinius duomenis (168 nepriklausomos imtys, 51 235 respondentai). Tyrėjai atskleidė teigiamą ryšį tarp bendro skyriaus (angl. *unit*) OPE ir skyriaus našumo, efektyvumo, pelningumo, klientų pasitenkinimo bei neigiamą ryšį su skyriaus kaštais ir darbuotojų kaita. Tuo remiantis žmogiškųjų išteklių teoretikai ir praktikai turėtų sutelkti dėmesį į OPE antecedentus, kad organizacijos galėtų imtis konkrečių priemonių OPE didinimui – būtent OPE antecedentų tyrimai ir yra populiariausi OPE literatūroje (Spitzmuller ir kt., 2008).

Kalbant apie įvairias individo lygmens pasekmes, istoriškai buvo daugiau tirtas ryšys tarp organizacinio pilietiško elgesio ir su darbuotojų veikla siejamų galimų pasekmių. Minėtas nuodugnus OPE pasekmių tyrimas (Podsakoff ir kt., 2009) parodė, kad egzistuoja teigiamas ryšys tarp OPE ir darbuotojų veiklos vertinimo bei atlygio skyrimo sprendimų ir neigiamas ryšys su darbuotojų pasitraukimu (angl. *withdrawal*), t. y. ketinimu išeiti, faktine kaita ir pravaikštomis. Spitzmuller'io ir kt. (2008) teigimu, mokslininkai dar iki galo nepripažino teigiamų padarinių darbuotojams, kurie atlieka OPE, ir tik keletas tyrimų nagrinėja OPE vykdymo pasekmes patiems OPE atlikėjams (angl. *actor*). Naujausioje OPE

literatūroje pastebimas augantis poreikis suprasti, kaip pagalba kitiems veikia „pagalbininkus“ (Lin, Savani ir Iliès, 2019). Taigi, galimų OPE pasekmių spektras yra platus ir apima tiek paprasčiau, tiek sunkiau pamatuojamus dalykus.

Išskyrę dvi pagalbos formas, proaktyvią (angl. *proactive*) ir reaktyvią (angl. *reactive*), Spitzmuller'is ir Van Dyne (2013) atrado daugybę teigiamų padedančio elgesio (angl. *helping behaviour*) padarinių darbuotojų savijautai ir tarpasmeninių santykių kokybei:

1 lentelė. Teigiamos proaktyvios ir reaktyvios pagalbos pasekmės pagal Spitzmuller'į ir Van Dyne (2013)

	Proaktyvi pagalba	Reaktyvi pagalba
Kyla iš	Pagalbininko (angl. <i>helper</i>) funkcinių poreikių patenkinimas	Teikiama atsakant į kitų poreikius ir į ankstesnę teigiamą kolegų, vadovų ar organizacijos elgimąsi
Pasekmės	<p>Teigiamai atsiliepia reputacijai: matydami, kad darbuotojas vadovaujasi prosocialiomis ir altruistinėmis vertybėmis, koligos bus labiau linkę jam padėti ir nedarys skubotų išvadų suklydus ar susidūrus su sunkumais;</p> <p>Prisideda prie sklandžios darbo eigos, grupinių užduočių atlikimo laiku spaudžiant terminams ir tarpasmeninių konfliktų mažėjimo, tad proaktyvių pagalbininkų reputaciją turintys darbuotojai turėtų sulaukti geresnių įvertinimų ar atlaidesnio požiūrio iš vadovų;</p> <p>Didina pasitenkinimą gyvenimu bei suteikia asmeninės kontrolės jausmą (Van Willigen, 1998);</p> <p>Autonomijos poreikio patenkinimas darbe, geresnė savijauta ir savęs vertinimas bei asmeninis tobulėjimas, teigiamai veikiantis tolesnio gyvenimo raidą ir kokybę.</p>	<p>Sukuria ir įtvirtina savitarpiškumo (angl. <i>reciprocity</i>) normas grupėse;</p> <p>Padidina grupės konkurencinę galią kitų grupių atžvilgiu ir padaro grupę patrauklesnę kitų grupių nariams, kuriose šios normos nėra propaguojamos (kuriami teigiami, nuspėjami santykiai, kurie yra patrauklūs ne grupės nariams);</p> <p>Grupių, propaguojančių bendradarbiavimu grįstas socialinių mainų normas, nariai neprivalo tiesiogiai atsakyti į pagalbą tuo pačiu – užuot tą darę, jie padės „avansu“ kitiems, kuriems kažkada vėliau prisireiks pagalbos;</p> <p>Kuriama rūpestingų (angl. <i>heedful</i>) santykių ir kolektyvinės minties sistema grupėje (Wegner, 1987; Weick, Roberts, 1993) užtikrinant, kad individai elgtųsi kaip grupė (Weick, Roberts, 1993), o ne savarankiškai veikiančių individų visuma;</p> <p>Inkorporuojant savo socialinę aplinką į savo mintis ir veiksmus, plėtojami tvarūs, kokybiški, veiksmingi santykiai tarp sąmoningų individų bei grupės darna, lankstumas ir prisitaikymas.</p>

Šie rezultatai patvirtina ankstyvųjų OPE tyrimų prielaidas, kad pilietiškai poelgiai „sutepa socialinę organizacijos mašiną“ (Bateman, Organ, 1983, 588 p.) bei palaiko socialinę ir psichologinę aplinką, kurioje vyksta užduočių vykdymas (angl. *task performance*) (Organ, 1997). Iš tiesų teigiami OPE padariniai tiek organizacijoms, tiek darbuotojams yra sunkiai nuginčijami.

Nors organizacinis pilietiškas elgesys iš esmės yra laikomas pozityviu elgesiu bei gerų darbuotojo ir darbdavio santykių „šalutiniu produktu“, kyla vis daugiau diskusijų, kad OPE gali turėti tamsiąją pusę (Spector, 2013). Pavyzdžiui, darbuotojų, kurie skyrė daugiau laiko OPE, atlyginimai buvo mažiau keliami ir karjera progresavo lėčiau nei mažiau laiko OPE skiriančių darbuotojų, o užduočių vykdymui skiriamas laikas buvo svaresnis veiksnys, sąlygojantis darbuotojų veiklos vertinimą, atlyginimų peržiūrėjimą, paaukštinimą pareigose ir karjeros progresavimo greitį (Bergeron, Shipp, Rosen ir Furst, 2013). Tai prieštarauja Podsakoff'o ir kt. (2009) tyrimo rezultatams, kurie rodo, kad egzistuoja gana

stiprus teigiamas ryšys tarp OPE ir darbuotojų veiklos įverčių bei atlygio skyrimo sprendimų. Organizacinį pilietišką elgesį būtų galima apibūdinti kaip paradoksalų reiškinių (Bergeron, 2007).

Proaktyvi pagalba, pasak Spitzmuller'io ir Van Dyne (2013), atneša asmeninę naudą pagalbininkui – leidžia susikurti teigiamą reputaciją, stiprinti gerovę ir išmokti naujų dalykų saviugdos tikslais. Bolino'as ir Turnley'is (2005) padarė visiškai priešingą išvadą apie OPE ir darbuotojų gerovę: kuo yra aukštesnė darbuotojų asmeninė iniciatyva (tam tikra OPE forma), tuo yra didesnis rolės perteklius (angl. *role overload*), darbinė įtampa ir darbo-šeimos konfliktas. Neigiamą OPE poveikį darbuotojų gerovei patvirtino Deery'is ir kt. (2017), ištyrę OPE kaip galimą stresorių ir nustatę teigiamą ryšį tarp vienos iš OPE dimensių – sąmoningumo (angl. *conscientiousness*) – ir emocinio išsekimo bei darbo-šeimos konflikto. Kaip aiškina Bergeron (2007), didėjant organizacijų lūkesčiams, kad jų darbuotojai dirbs vis daugiau ir daugiau valandų, darbuotojams gali būti neįmanoma atlikti OPE taip, kad nenukentėtų užduočių vykdymas. Spaudimas atlikti tiek darbines, tiek jas viršijančias užduotis gali kelti grėsmę darbuotojų gerovei, kadangi darbuotojo turimi laiko ir energijos ištekliai yra riboti, ir juos išsekvojus vienoje srityje, jie nebus prieinami kitoje (Valcour, 2007; cit. Deery ir kt., 2017).

Bolino'as ir kt. (2010) daro prielaidą, kad yra tam tikrų aplinkybių, kai darbuotojai jaučia spaudimą elgtis pilietiškai: neretai darbuotojai yra neformaliai apdovanojami už OPE (nors OPE ir nėra akivaizdžiai reikalaujamas) ir OPE dažnai yra netiesiogiai skatinamas (per organizacijos normas, bendrus pareiškimus apie gerą darbuotojų elgesį ar pavyzdinį darbuotojų elgesį akcentuojančias istorijas). Šiuolaikiškoms organizacijoms rūpi ne tik rezultatai, bet ir kokiais būdais jie buvo pasiekti. Ne viena organizacija turi savo vertybių sąrašą bendradarbiavimą ir komandinį darbą, kuriuos būtų galima laikyti OPE išraiškomis. Dalis organizacijų priima su elgesiu susijusius sprendimus, tiek pavieniais atvejais (pvz., paskatina ar „nubaudžia“ darbuotojus), tiek visos organizacijos mastu – įvertina, koks elgesys padės organizacijai pasiekti strateginius tikslus ir įgyvendinti reikiamus pokyčius, bei suderina tarpusavyje žmonių išteklių sistemas bendro tikslo siekimui. Tais atvejais, kai tam tikros elgesio normos yra integruotos į žmonių išteklių sistemas, darbuotojai, tikėtina, labiau jaustų, kad jų elgesys yra kreipiamas tam tikra linkme.

Vigoda-Gadot'as (2006) taip pat nesutinka su bendrai priimta nuostata, kad visos OPE formos yra savanoriškos, ir tvirtina, kad bent dalis jų kyla iš stipraus socialinio ar vadovų spaudimo. Tokį pilietišką elgesį autorius siūlo vadinti privalomu pilietišku elgesiu (angl. *compulsory citizenship behaviour – CCB*), kuris nepasižymi sava nuožiūra ir spontaniškumu. Geriau suprasti šį fenomeną galėtų padėti mokslininkų įžvalgos apie elgesio motyvus: kas „pakursto“ darbuotojus imtis OPE, kodėl jie tą daro? Čia būtų galima išskirti keletą pagalbos motyvų tyrimų kategorijų, kurių viena yra autonominės (angl. *autonomous*) ir kontroliuojamos (angl. *controlled*) motyvacijos tyrimai. Autonominė motyvacija sąlygoja veiksmus, kuriuos suvokiame kaip kylančius iš mūsų vidaus ir kurie atspindi mūsų vertybes ar interesus, o kontroliuojama motyvacija – iš pačių susikurto spaudimo ar išorinių nenumatytų aplinkybių ir kontrolės (Weinstein, Ryan, 2010). Kiek pagalba kitiems yra altruistinis veiksmas ir kiek tai yra susiję su kitų asmenų (ar sau pačiam) „primestais“ poreikiais?

Organizacinio pilietiško elgesio vertinimas per politinę prizmę taip pat galėtų suteikti papildomų įžvalgų, kodėl darbuotojai imasi OPE (Bolino, Turnley, 2011). Autorių teigimu, šis iš pažiūros prosocialus elgesys galbūt yra savanaudiškas ir vedamas instrumentinių bei įspūdžio valdymo motyvų. Pavyzdžiui,

Hui'is, Lam'as ir Law'as (2000) savo tyrime atskleidė, kad darbuotojai, kurie traktavo, jog OPE pasitarnaus jų paaukštinimui, ir gavo paaukštinimą, buvo labiau linkę sumažinti savo OPE nei kiti darbuotojai. Anot Bolino, Klotz'o, Turnley'io ir Harvey'io (2013), darbuotojai pasirenka OPE lygį priklausomai nuo to, kiek tai jiems padeda siekti asmeninių tikslų. Svarbus ir OPE matomumo aspektas – tam tikros OPE formos gali būti itin išsiskiriančios ir labiau pastebimos vadovų, ir turėti didesnę „svorį“ darbuotojų veiklos vertinime (Bergeron, 2007). Taigi, tikėtina, kad įspūdį valdantys darbuotojai teiks pirmenybę labiau matomam OPE, kuris nebūtinai yra kokybiškesnis už mažiau pastebimą OPE.

Aplinkiniai atkreipia dėmesį ne tik į pilietiškus poelgius, bet ir kritiškai vertina jų pastovumą ir galimus motyvus. Bolino ir Turnley'io teigimu (2011), stebėtojai nepriima OPE vykdymo „už gryną pinigą“ – jie kaip tik sprendžia apie tokių poelgių motyvus pagal jų dažnį, nuoseklumą ir suvokiamą nuoširdumą. Motyvų priskyrimas darbuotojų poelgiams gali priklausyti nuo lyderio-nario mainų (angl. *leader-member exchange – LMX*) kokybės organizacijoje. Bowler'io, Paul'o ir Halbesleben'o (2019) tyrimas atskleidė, kad esant aukštos kokybės lyderio-nario mainams, trečiųjų šalių stebėtojai (angl. *third-party observers*) pilietiškiesiems pasekėjų poelgiams priskiria įspūdžio valdymo motyvus, dėl ko susidaro dviprasmiška padėtis – viena vertus, OPE tarsi yra skatinamas ir pozityvus, antra vertus, kolegos tokį elgesį vertina kaip padlaižiavimą. Čia galima išvelgti tam tikrą prieštarą Spitzmuller'io ir Van Dyne (2013) teiginiui, kad proaktyvi pagalba, kuri kyla iš pagalbininko funkcinių poreikių patenkinimo, teigiamai atsiliepia jo reputacijai.

Be anksčiau minėtos autonominės ir kontroliuojamos padedančio elgesio motyvacijos, kita pagalbos motyvų tyrimų kategorija apima prosocialias vertybes, rūpestį organizacija bei įspūdžio valdymą (pradininkai Rioux ir Penner'is, 2001). Šias galimas OPE priežastis naujuose OPE tyrimuose bandoma sieti su galimomis OPE pasekmėmis pagalbininkams. Pavyzdžiui, buvo nustatyta, kad rūpesčio organizacija motyvai stiprina darbuotojų klestėjimą (angl. *thriving*), o įspūdžio valdymo motyvai jam kenkia (Qiu, Lou, Zhang ir Wang, 2020). Pasak tyrėjų, aukštus rezultatus demonstruojantys ir įspūdžio valdymo motyvų turintys darbuotojai turi dėti daugiau pastangų kontroliuodami savo elgesį, kad išvengtų neatitikimo tarp savo esamo ir galimo įvaizdžio; be to, išskirtinis šių darbuotojų veiklos vertinimas galėtų jiems sukelti pilietiškumo nuovargį ir sumažinti jų klestėjimą (OPE jų nedomina ir neteikia malonumo, jis yra tik priemonė nepriekaištingam įspūdžiui išlaikyti). Vis tik būtų galima kvestionuoti šią Qiu'o ir kt. (2020) poziciją, kadangi yra tikėtina, kad ir rūpesčio organizacija motyvų vedini darbuotojai susidurtų su ta pačia problema. Jei jie staiga liautųsi vykdyti OPE, tai taip pat galėtų pakenkti jų įvaizdžiui, nes aplinkiniai iš jų tikėtųsi OPE. Taigi, būtų galima diskutuoti, ar darbuotojų motyvai yra konstanta, ar jie galėtų kisti pasikeitus darbo reikalavimams.

Pažangioms, socialiai atsakingoms organizacijoms yra aktualus organizacinis pilietiškas elgesys – dėl konkurencinio pranašumo didinimo – ir darbuotojų gerovė. Darbuotojai yra suinteresuoti savo psichologine gerove, kuri pasiekama, kai jie gali nieko nevaržomi inicijuoti ir reguliuoti savo veiksmus, kai jie jaučiasi susieti su kitais asmenimis ar kolektyvais ir kai jie gali paveikti savo aplinką (Lin ir kt., 2019). Darbinę elgseną viršijančios užduotys, jei jos yra perteklinės ir privalomos (juntamas spaudimas), gali sukelti stresą, kuris, patiriamas nuolat, gali sukelti perdegimą. Vigoda-Gadot'as (2006) kaip galimas privalomo pilietiško elgesio pasekmės įvardija aukštesnius streso, perdegimo, ketinimo išėiti iš organizacijos lygius, didesnę aplaidumą, žemesnius pasitenkinimo darbu, novatoriškumo, OPE klimato

ir darbinės elgsenos lygius. Deery'io ir kt. (2017) tyrimas parodė, kad sudėtinga vienu metu kokybiškai atlikti kelias roles – aukšti sąmoningumo ir užduočių vykdymo lygiai, kitaip tariant, indėlio į organizaciją viršijimas, aiškiai siejasi su neigiamais padariniais – emociniu išsekimu bei darbo-šeimos konfliktu.

Ar organizacinis pilietiškas elgesys yra savanoriškas, ar verčiamas organizacijos, nuo to gali priklausyti darbuotojų nuotaika ir vėlesni pilietiški poelgiai. Lin ir kt. (2019) atskleidė, kad darydami gera, asmenys jaučiasi gerai tik tada, kai juos skatina autonominė motyvacija, o kai jų pagalba yra sąlygota kontroliuojamos motyvacijos, jie jaučiasi ne taip gerai; pagalbos nuoseklumas taip pat priklauso nuo pagalbos motyvų – kai padedama dėl aukštesnės autonominės motyvacijos, asmenys greičiausiai padės ir ateityje dėl padedančių elgesį lydinčio teigiamo poveikio (angl. *positive affect*), o kontroliuojamos motyvacijos skatinami asmenys, tikėtina, rečiau teiks pagalbą ateityje dėl patiriamo žemesnio teigiamo poveikio. Bolino'as ir kt. (2015) reziūuoja, kad egzistuoja ryšys tarp OPE ir pilietiško nuovargio, ir jis yra teigiamas ir stipresnis, kai suvokiama organizacinė parama yra žema, tačiau jis yra neigiamas ir stipresnis, kai komandos-nario mainai (angl. *team-member exchange – TMX*) yra aukšti, o pilietiško spaudimas yra žemas. Konstatuojama, kad daugiau nei būtina darantys darbuotojai gali patirti pilietiško nuovargį ir dėl to kurį laiką neužsiimti organizaciniu pilietišku elgesiu.

Kitas būdas susidoroti su pilietiško reikalavimais yra kontrproduktyvus elgesys (angl. *counterproductive work behaviour*). Kaip aiškina Fox, Spector'as, Goh, Bruursema ir Kessler (2012), kontrproduktyvus elgesys ir organizacinis pilietiškas elgesys nebūtinai yra priešinguose poliuose – darbuotojai, kurie mato save kaip skiriančius laiko ir pastangų padėti kolegoms, taip pat gali šiurkščiai elgtis su jais bei sumažinti savo pačių produktyvumą. Klotz'o ir Bolino (2013) tvirtinimu, darbuotojai, atliekantys pagirtinus poelgius, dažnai suteikia sau moralinę teisę elgtis amoraliai. Kontrproduktyvus elgesys yra kenkėjiškas elgesys, nukreiptas į organizacijas ir / arba organizacijos suinteresuotąsias šalis (Spector ir kt., 2006) bei galintis pasireikšti užgauliojimu, nukrypimu nuo produkcijos, sabotazu, vagyste ar pasitraukimu (angl. *withdrawal*; pvz., ilgesnių pertraukų darymas ar pavėluotas atvykimas) (Pindek, Krajcevskaja ir Spector, 2018). Toks elgesys netgi gali baigtis brangiais teisiniais tyrimais ir žala organizacijos reputacijai (Morf, Feierabend ir Staffelbach, 2017). Tačiau, kaip pabrėžia Spanouli ir Hofmans'as (2016), nors kontrproduktyvus elgesys paprastai yra suvokiamas kaip piktybinis, jis gali padėti darbuotojams atsverti išaugusius reikalavimus ir ilginiui galbūt net apsaugoti jų gerovę.

Aplinka, kurioje veikia organizacijos, nėra statiška. Organizacijoms neretai tenka susidurti su pakitusia realybe, o kartais – kaip šiuo sudėtingu Covid-19 pandemijos laikotarpiu – jos yra priverstos mobilizuoti visus savo turimus išteklius. Atsiranda naujų reikalavimų, eikvojančių darbuotojų vidinius išteklius: neužtikrintumas dėl darbo vietos, baiminimasis dėl savo ir artimųjų sveikatos bei dėl nuotolinio darbo dykančios ribos tarp skiriamo laiko darbui, šeimai ir poilsiui. Vis dėlto, be Covid-19 pandemijos masto ir padarinių organizacijoms ir darbuotojams, mokslininkėje literatūroje jau anksčiau buvo kalbama apie kitus esminius pokyčius visuomenėje ir versle, verčiančius peržiūrėti ir iš pagrindų keisti darbo metodus (angl. *ways of working*). Vienas tokio virsmo pavyzdžių yra praėjusio amžiaus pabaigoje vykusio sparti ir kompleksiška socialinė transformacija iš pramoninės visuomenės į paslaugų ekonomiką, lydima psichologinės įtampos (Schaufeli, Leiter ir Maslach, 2009). Anot autorių, tokie reiškiniai, kaip globalizacija, privatizacija ir liberalizavimas keičia šiuolaikinį profesinį gyvenimą: auga poreikis mokytis naujų įgūdžių ir imtis naujų darbo pobūdžių, didėja darbo našumo ir kokybės reikalavimai,

įsivyrąja nežmoniškas tempas, kurie savo ruožtu gali sukelti darbuotojų perdegimą. Perdegimas, galima teigti, yra kontrproduktyvus. Jis sukelia rimtų problemų ne tik jį patiriantiems darbuotojams, bet ir jų darbo gavėjams (Palenzuela, Delgado ir Rodríguez, 2019). Keletas galimų perdegimo požymių yra depersonalizacija – bejausmis ir nuasmenintas atsakas į paslaugos gavėją (Maslach, Jackson, 1981), ir cinizmas – psichologinio atsiribojimo atsakas, išsiskiriantis susidomėjimo ir entuziazmo praradimu bei abejonėmis savo darbo prasmingumu (Schaufeli, 2018). Žvelgiant iš šios perspektyvos, darbuotojų perdegimas gali neigiamai atsiliepti klientų pasitenkinimui ir, galų gale, organizacijos vardui.

Perdegimas yra ne tik atskirų individų ar organizacijų problema, bet apskritai visuomenių problema. Tą rodo perdegimo tyrimų mastas (šalių ir respondentų skaičius) ir priimtos bei svarstomos perdegimo prevencijos bei atsako priemonės nacionaliniu mastu (remiantis Eurofound, 2018). Europos Sąjungos agentūros Eurofound – Europos gyvenimo ir darbo sąlygų gerinimo fondo – 2018 m. publikuotoje apžvalgoje pristatomi aktualūs perdegimo tyrimai Europoje, kurių rezultatai rodo perdegimo paplitimo augimą. Pavyzdžiui, 2007-2016 m. Nyderlanduose vykdytas darbo sąlygų tyrimas atskleidė, kad perdegimą patiriančių darbuotojų dalis išaugo nuo 11,3 proc. 2007-aisiais iki 14,6 proc. 2016-ais metais (Hoofman ir kt., 2017). Tyrime dalyvavo daugiau kaip 40 000 darbuotojų. Portugalijoje taip pat buvo stebimas didėjimas, perdegimo paveiktų darbuotojų daliai išaugus beveik dvigubai – nuo 8 proc. 2008-aisiais iki 15 proc. 2013-ais metais (Cunha, Pereira, Cunha ir Gascón, 2014). Tyrime dalyvavo 38 791 privataus ir viešojo sektoriaus specialistas, dirbantis švietimo, sveikatos, platinimo (angl. *distribution*) ir paslaugų sektoriuose (Eurofound, 2018). Cunha ir kt. (2014) nustatė, kad net 96 proc. populiacijos gresia depersonalizacijos išsivystymas. Esant aukštai perdegimo rizikai, galima numanyti, kad darbuotojams sudėtinga išpildyti augančius darbo našumo ir darbo kokybės, organizacinio pilietiško elgesio ir kitus galimus reikalavimus be neigiamų padarinių jų gerovei.

Skaičiuojama, kad perdegimo simptomai vidutiniškai tęsiasi 2,5 metų (Schaufeli, Salanova, 2014), vadinasi, neužkirtus jam kelio, darbuotojai ir organizacijos susiduria su ilgalaikiais iššūkiais. Maslach, Schaufeli'io ir Leiter'io (2001) teigimu, liekant dirbti, perdegimas lemia žemesnį produktyvumą ir efektyvumą ir yra siejamas su sumažėjusiu pasitenkinimu darbu bei įsipareigojimu darbu ir organizacijai. Pasak jų, perdegimą patiriantys darbuotojai gali daryti neigiamą įtaką savo kolegoms, sukeldami stipresnius asmeninius konfliktus, paveikdami neformalų bendravimą ir sutrikdydami darbo užduotis. *Gallup* 2020 m. publikuotame tyrime pažymi, kad *labai dažnai* ar *visada* perdegimą patiriantys darbuotojai yra perpus mažiau linkę tartis su vadovu, kaip siekti rezultatų. To priežastis, kaip nurodoma tyrime, galėtų būti sumažėjęs darbuotojų noras mokytis ir augti: „perdege“ darbuotojai daugiausia savo energijos ir protinės galios skiria kasdieniam išgyvenimui, o ne tobulinimuisi ateičiai; jie priešinasi lavybai (angl. *coaching*) ir fokusuojasi į problemas, užuot galvoję apie ateities galimybes ir sėkmę. Taigi, organizacijoms yra aktualus darbuotojų gerovės užtikrinimas, kadangi gerai besijaučiantys darbuotojai greičiausiai bus imlesni naujoms žinioms, kurios yra būtinos norint būti priešakyje.

Būseną, kurią charakterizuoja kartu patiriamas gyvybingumas (angl. *vitality*) ir mokymasis, vadinama klestėjimu (angl. *thriving*) (Porath, Spreitzer, Gibson ir Garnett, 2012). Pasak Qiu'o ir kt. (2020), klestintys darbuotojai paprastai aktyviai ir nuosekliai mokosi ir auga bei yra labiau linkę imtis darbinę elgseną viršijančių atsakomybių ir prisidėti prie organizacijos. Klestėjimas darbe yra siejamas su žmonių išteklių praktikomis, kurių pagalba yra kuriamos palaikančios (angl. *supportive*), novatoriškos ir

prasmingos darbovietės (Guan, Frenkel, 2021). Viena tokių praktikų yra darbo autonomija – darbuotojų patiriamas savarankiškumo ir laisvės laipsnis atliekant užduotis ir roles (Janssen, 2005; Ramamoorthy, Flood, Slattery ir Sardessai, 2005; cit. Bos-Nehles, Renkema ir Janssen, 2017). Vidinė (autonominė) motyvacija, anot Qiu'o ir kt. (2020), kelia didesnę jaudulį (angl. *excitement*) ir susidomėjimą, tad ji pasireiškia padidėjusiu gyvybingumu ir bendra gerove. Taigi, elgesio motyvų atskleidimas, t. y. ar elgesys yra savanoriškas, ar sąlygotas išorinio spaudimo, galėtų suteikti įžvalgų apie organizacinio pilietiško elgesio įtaką darbuotojų gerovei.

Apibendrinant, OPE fenomenas reikalauja kompleksinio požiūrio ir geresnio supratimo, kada šis elgesys atneša naudą organizacijoms ir individams, o kada jis gali būti žalingas ir kontrproduktyvus. Dauguma OPE empirinių tyrimų fokusavosi į OPE kaip į savaime vertingą pasekmę (Spitzmuller ir kt., 2008). Visgi praeitą dešimtmetį OPE tyrėjų dėmesys pakrypo į OPE pasekmes patiems pagalbiniams, nustačius, kad OPE galimai pranašauja emocinį išsekimą, darbo-šeimos konfliktą, kontrproduktyvų elgesį ar suprastėjusią reputaciją. Šios išvados akivaizdžiai prieštarauja kitų OPE tyrimų išvadoms, kad padedantis elgesys gali padidinti subjektyvią gerovę ar nulemti palankesnius darbuotojų veiklos vertinimus (Spitzmuller, Van Dyne, 2013). Prasminga tirti organizacinį pilietišką elgesį kaip darbuotojų perdegimui įtaką darantį veiksni, galimai priklausantį nuo pačių darbuotojų interesų. Tas pats elgesys, varomas skirtingų motyvų, galėtų turėti priešingus padarinius, tad tiriant tiek šviesiąsias, tiek tamsiąsias OPE puses, rekomenduotina atsižvelgti į darbuotojų motyvus (Lin ir kt., 2019). „Kiekviena gamykla, įstaiga ar biuras kasdien priklauso nuo daugybės bendradarbiavimo, paslaugumo, pasiūlymų, geranoriškumo, altruizmo ir panašių poelgių, kuriuos galima pavadinti pilietišku elgesiu“ (Smith ir kt., 1983, 653 p.). Adaptyvus (angl. *adaptive*), pilietiškas, darbinę elgseną viršijantis elgesys, pagalba kolegoms ir pokyčius palaikantis elgesys yra būtini organizacijos atsparumui užtikrinti (Manuti ir kt., 2020) tiek šiuo krizės laikotarpiui, tiek apskritai nuolat besikeičiančiame šiandienos pasaulyje.

2. Skirtingų organizacinio pilietiško elgesio tipų įtakos darbuotojų perdegimui teoriniai sprendimai

2.1. Organizacinio pilietiško elgesio genezė, samprata ir jį aiškinančios teorijos

Mokslinėje literatūroje sutinkamas ne vienas OPE apibrėžimas ir išskiriama apie 30 pilietiško elgesio formų (Podsakoff, MacKenzie, Paine ir Bachrach, 2000). Konstrukto pamatus padėjo Organ'as, kurio pasiūlyta OPE samprata yra taikoma OPE tyrimuose iki šių dienų. 1988 metų Organ'o monografija „Organizacinis pilietiškas elgesys: gerojo kario sindromas“ laikoma kertiniu šaltiniu studijuojant organizacinį pilietišką elgesį. Šis Organ'o (1988, 4 p.) apibrėžimas yra cituojamas ir diskutuojamas bei yra atspirties taškas beveik kiekviename OPE tyrime:

Individualus elgesys, atliekamas savo nuožiūra, tiesiogiai ar akivaizdžiai nepripažįstamas formalios atlygio sistemos ir, sudėjus kartu, skatinantis efektyvų organizacijos veikimą.

Kiti tyrėjai gana kritiškai įvertino Organ'o pateiktą konceptualizaciją – „individualus elgesys“ ko gero yra vienintelė nekvestionuota šio konstrukto sąlyga. Pavyzdžiui, Morrison (1994) polemizuoja, kad takoskyrą tarp darbinės ir ją viršijančios elgsenos lemia darbuotojo suvokiamas darbo plotis (angl. *job breadth*), t. y. darbuotojas, matantis savo darbą siaurai, OPE poelgius traktuos kaip viršijančius darbinę elgseną, o plačiai į tą patį darbą žiūrintis darbuotojas OPE gali laikyti darbo dalimi. Į tai Organ'as (1997) atsako siūlymu į OPE žvelgti iš pareiginių nuostatų perspektyvos – OPE yra savanoriškas ta prasme, kad jis nėra privalomas pagal pareiginius nuostatus, tačiau pripažįsta, kad rolės ir darbo konceptai nėra aiškūs, kaip pavyzdį nurodydamas Katz'o ir Kahn'o (1966) teorinį modelį, pagal kurį rolę nusako „rolės siuntėjo“ lūkesčiai.

Iš tiesų, kaip pastebi Lavy (2019), ne visi pilietiški poelgiai yra atliekami savanoriškai – juos gali sužadinti vadovų lūkesčiai ar organizacijos prievolės (angl. *imperatives*) bei politikos (Van Dyne, Ellis, 2004; Vigoda-Gadot, 2006). Spanouli ir Hofmans'as (2016) siūlo OPE skirstyti į savanorišką, kai darbuotojas laisva valia renkasi atlikti OPE, ir sukeltą (angl. *elicited*), kai darbuotojas demonstruoja OPE dėl suvokiamo įsipareigojimo. Tam tikro elgesio atlikimą galima laikyti „precedento“ sukūrimu, kitaip tariant, rodant papildomas pastangas, kiti tikėtis, kad asmuo ir toliau taip darys (Organ, 2018). Anot Weinstein ir Ryan'o (2010), kontroliuojamas elgesys kyla iš noro išlaikyti savigarbą, įtikti kitiems ar paklusti reikalavimams. Turbūt kaip ir pilietiškumas bendrai, ar bet koks žmogaus elgesys, OPE atlikimas gali atitikti asmens norus ir pomėgius arba būti atliekamas iš susikurto ar sukulto spaudimo (ar jų tarpusavio sąveikos).

Kalbant apie atlygio sąlygą OPE apibrėžime, teigiama, kad OPE keblu reguliuoti individualiomis skatinimo schemomis, kadangi toks elgesys dažnai yra subtilus bei sunkiai išmatuojamas, be to, OPE gali daugiau prisidėti prie kitų darbuotojų pasiekimų nei paties OPE atlikėjo, galimai paaukojant dalį savo darbo našumo (Smith ir kt., 1983). Organ'as (1997) toliau argumentuoja, kad akivaizdaus atlygio nebuvimas turi būti įtrauktas į OPE apibrėžimą, kadangi OPE atlikimas negarantuoja didesnio atlygio lyginant su aukštu našumu, technine kompetencija ar novatoriškais sprendimais. Podsakoff'as ir kt. (2009) savo tyrime atskleidė, kad darbuotojų veiklos vertinime OPE užima ne mažiau svarbią vietą nei užduočių vykdymas ir, pasak autorių, vadovai OPE laiko svarbia darbuotojo bendro indėlio į organizaciją

dalimi. Organizacinis pilietiškas elgesys, kaip parodė Klotz'as, Bolino'as, Song ir Stornelli'is (2017), be pilietiškumo nuovargio, yra susijęs su darbuotojų veiklos įverčiais ir statusu darbovietėje, t. y. kitų jiems skiriama pagarba, svarba ir prestižu (Djurdjevic ir kt., 2017). Bolino ir kt. (2015) teigimu, jei darbuotojai pastebi, kad norėdami gauti norimą rezultatą – kitų asmenų pritarimą, aukštesnį veiklos įvertinimą ar paaukštinimą – jie privalo imtis OPE, nes tikėtina, kad jie jaus grėsmę to negauti, jei neatliks OPE tada, kada reikia. Taigi, pirminė OPE samprata, kad OPE atlikėjai gali rinktis, ar pasiūlyti, ar susilaikyti nuo OPE, nerizikuodami jokiais sankcijomis ar negaudami už tai formalaus paskatinimo (Organ, 1990a), yra diskutuotina.

Pilietiškumo spaudimo sąvokai pradžią davė Bolino'as ir kt. (2010), įvardiję šį fenomeną kaip specifinį darbo reikalavimą, kai darbuotojas jaučia spaudimą atlikti OPE; pilietiškumo spaudimas, kaip apibūdina autoriai, nusako individo suvokimą, kiek yra spaudimo imtis tariamai savanoriškų pilietiškumo poelgių. Spector'as ir Fox (2010) pažymi, kad būna sudėtingų situacijų, kuomet OPE tampa sunkiai išvengiamas: organizaciniai suvaržymai (pvz., netinkama įranga ar priemonės, organizacijos taisyklės ir procedūros ar darbuotojų trūkumas (Peters, O'Connor, 1980), reikalavimai iš vadovo (laikui bėgant pasikeitę lūkesčiai) ar prastas kolegų darbas (itin aktualu, kai nuo to priklauso viso skyriaus sėkmė). Taigi, spaudimą vykdyti OPE gali sąlygoti organizacijos ir / ar vadovo lūkesčiai bei kliūtys, nuo kurių pašalinimo priklauso paties darbuotojo rezultatai. Darbovietėse, pasižyminčiose aukštu pilietiškumo spaudimu, yra juntama sąsaja tarp OPE ir formalaus ar neformalaus apdovanojimo ir „bausmių“ (Lin ir kt., 2019). Svarbu paminėti, kad patiriamo pilietiškumo spaudimo lygis, veikiant skirtingoms situacinėms aplinkybėms, gali skirtis tarp toje pačioje organizacinėje aplinkoje ir net pas tą patį vadovą dirbančių asmenų (Bolino ir kt., 2010). Žvelgiant į darbo reikalavimus kaip į kognityvinį konstruktą, konkretus elgesys gali būti suvokiamas dar kitaip darbuotojo vadovo (Morrison, 1994).

Geriau suprasti ir kelti teorines prielaidas, kodėl darbuotojai renkasi organizacinį pilietišką elgesį, kokį atsaką jis sukelia OPE gavėjams, stebėtojams ir kodėl, bei kaip tai siejasi su OPE atlikėjų gerove, gali padėti elgesio ir motyvacijos teorijos. Viena tokių teorijų, kuria aiškinamas organizacinis pilietiškas elgesys, yra **socialinių mainų teorija**. „Socialiniai mainai – savanoriški asmenų veiksmai, motyvuojami gražos, kurios tikimasi sulaukti ir paprastai yra išties sulaukiama iš kitų“ (Blau, 1964, 91 p.). Paminėta šios teorijos ir, žvelgiant plačiau, socialinio gyvenimo idėja yra naudos davimas kitam mainais už gautą naudą (Molm, 2010). Pasak Bateman'o ir Organ'o (1983), kai darbuotojai yra patenkinti organizacijos pastangomis, t. y. tos pastangos suprantamos kaip neverčiančios ir nemanipuliatyvios, darbuotojams gali būti sudėtinga atsilyginti aukštesniais darbo rezultatais ar kūrybiškais darbo problemų sprendimais, ir OPE bus tikėtinas atsakas. Manuti ir kt. (2020) konstatuoja, kad pozityvus darbuotojų suvokimas apie darbo santykiuose numanomų abipusių lūkesčių išpildymą gali nulemti pasitenkinimo, motyvacijos, įsitraukimo į darbą, lyderio-nario mainų, suvokiamos organizacijos paramos ir OPE laipsnį.

Remdamiesi socialinių mainų ir kita OPE literatūroje dažnai taikoma teorija – **funkcinių motyvų teorija**, Spitzmuller'is ir Van Dyne (2013) sukuria padedančio elgesio teorinį modelį, kuriame supriešpriešinami skirtingi požiūriai į žmogaus prigimtį, skirtingos pagalbos formos ir jų padariniai darbuotojams ir organizacijoms:

2 lentelė. Proaktyvios ir reaktyvios pagalbos teorinės prielaidos pagal Spitzmuller'į ir Van Dyne (2013)

	Proaktyvi pagalba	Reaktyvi pagalba
Požiūris į žmogaus prigimtį	Tikslingumas, numatymas, savireguliacija ir savirefleksija yra kartinės žmogaus savybės, ir žmonės turi esminį gebėjimą sugalvoti, inicijuoti ir įvykdyti nepriklausomus veiksmus (Bandura, 2001); Agentinė (angl. <i>agentic</i>) perspektyva (žmogaus protas yra veiklus) yra būtina norint suvokti žmogaus pažinimo ir elgesio kompleksiskumą, ir bet koks bandymas paneigti žmogaus veiklumą padaro prasmingo ir nepaprasto gyvenimo idėją beprasmę (Bandura, 2001).	Žmogaus elgesį kursto įpročiai, kuriuos formuoja praeities elgesys ir pasirinkimų „repertuaras“, kurį daugiausia nulemia aplinka (March, Simon, 1958); Žmogaus elgesys suvokiamas kaip asmenybių ir aplinkos patirčių funkcija (Lewin, 1936); Žmogaus protas – pasyvus gavėjas genetinių ir aplinkos poveikių, kurie, didžiąja dalimi, nekontroliuojami.
Teorinė orientacija	Funkcinių motyvų teorija	Socialinių mainų teorija ir savitarpiskumas
Pagalbininko dėmesys	Paties interesai	Kitų interesai
Pagalbos variklis	Asmeninių poreikių patenkinimas	At(si)lyginimas ir atjauta kitiems
Pagalbos stabilumas	Aukštas – pagalbos motyvas toliau egzistuoja nepriklausomai nuo naudos gavėjo ir konteksto	Žemas – pagalbos motyvas nustoja egzistuoti, kai naudos gavėjui ar kontekstui pagalba nebereikalinga
Pasekmės	Pagalbininkui sukuriama teigiama reputacinė nauda ir su ja siejamos papildomos naudos; Asmeninė nauda pagalbininkui, nes sumažinami neigiami jausmai ir nuotaika, stiprinama gerovė.	Didina bendrą sistemos lankstumą, sukuriant padedančio elgesio „valiutą“, kuri leidžia grupės nariams tikėtis bendradarbiavimo, kai jiems to reikia.

Spitzmuller'is ir Van Dyne (2013) pripažįsta, kad buvo sutelktas dėmesys tik į teigiamus padedančio elgesio padarinius, ir skatina kitus tyrėjus studijuoti neigiamus proaktyvios ir reaktyvios pagalbos padarinius. Išties remiantis kitų OPE tyrėjų išvalgomis, būtų galima kvestionuoti proaktyvios pagalbos stabilumą bei naudą pagalbininkams. Pavyzdžiui, Hui'is ir kt. (2000) atskleidė, kad tiek darbuotojai, gavę paaukštinimą, tiek pretendavę į jį, bet jo negavę, sumažina savo OPE lygį po sprendimo (ne)paaukštinti. Vadinasi, šiuo atveju pagalbos stabilumas yra žemas ir aplinkiniai OPE atlikėjai gali priklijuoti pataikūno etiketę (Bowler ir kt., 2019), kitaip tariant, OPE atlikėjas gali pakenkti savo reputacijai. Kai kuriuos darbuotojus būtų galima laikyti „gerais aktoriais“, kuriems „pavyzdinio piliečio“ įspūdžio išlaikymas gali kainuoti daug pastangų ir net sukelti pilietiškumo nuovargį (Qiu ir kt., 2020).

Taip pat būtų galima diskutuoti, ar nėra kitų stiprių reaktyvios pagalbos varomųjų jėgų bei neigiamų pasekmių. Pavyzdžiui, su organizaciniu pilietišku elgesiu yra siejama įtakos asimetrija (angl. *asymmetric influence*) – kuomet asmuo yra įtakingesnis, tuo labiau tikėtina, kad jis sulauks OPE iš mažiau įtakingų asmenų, ir mažiau tikėtina, kad jis nukreips savo OPE į mažiau įtakingus asmenis; įtakingų draugų turintys asmenys taip pat yra labiau tikėtini OPE gavėjai (Bowler, Brass, 2006; cit. Bolino, Turnley, 2011). Kai OPE yra sukeltas poreikio (angl. *demand-elicited*), darbuotojai gali patirti įtampą, neigiamas emocijas ir nuostatas (pvz., dėl prasto kolegų darbo), pyktį ir nusivylimą (pvz., dėl organizacinių suvaržymų) bei neteisybę dėl papildomo darbo, ir jie gali imtis kontrproduktyvaus elgesio teisingumo lygiui atstatyti (Fox ir kt., 2012).

Organizacinis teisingumas, anot Klotz'o ir kt. (2017), yra ypač svarbus kintamasis siekiant suprasti darbuotojų norą viršyti reikalavimus. Colquitt'as ir Greenberg'as (2003) organizacinį teisingumą apibrėžia kaip „darbuotojų suvokiamą organizacijos sprendimų ir sprendimų priėmimo procedūrų bei tarpasmeninio elgesio teisingumą“ (cit. Lazauskaitė-Zabielskė, Bagdžiūnienė, Rekašiūtė Balsienė, Urbanavičiūtė ir Žukauskaitė, 2014, 74 p.). Skirstymo ir procedūros teisingumas, Farid'o ir kt. (2019) teigimu, yra pagrindinės organizacinio teisingumo dimensijos ir dauguma empirinių tyrimų šiuos du konstruktus konceptualizuoja kaip suvokiamą teisingumą (angl. *perceived fairness*). Darbuotojams rūpi išteklių paskirstymo teisingumas: darbo užmokestis, atlygis, paaukštinimai ir ginčų baigtys (Greenberg, Colquitt, 2005); taip pat balso ir pasirinkimo teisė (Greenberg, Folger, 1983): balso suteikimas priimant sprendimus (Folger, Rosenfield, Grove ir Corkran, 1979), darbuotojų įtraukimas į jų veiklos vertinimo procesą, atlygio sistemos skaidrumas, suteikiant prieigą prie informacijos apie darbo užmokesčio lygius ir kriterijus bei galimybę rinktis naudų planus (Folger, Greenberg, 1985) (cit. Greenberg, Colquitt, 2005). Reziumuojant, skirstymo teisingumas parodo laipsnį, kiek darbuotojų suvokimu, jų gautas atlygis yra proporcingas jų įnašui, o procedūros teisingumas – kiek jie organizacijos taikomas procedūras laiko sąžiningomis (Rioux, Penner, 2001).

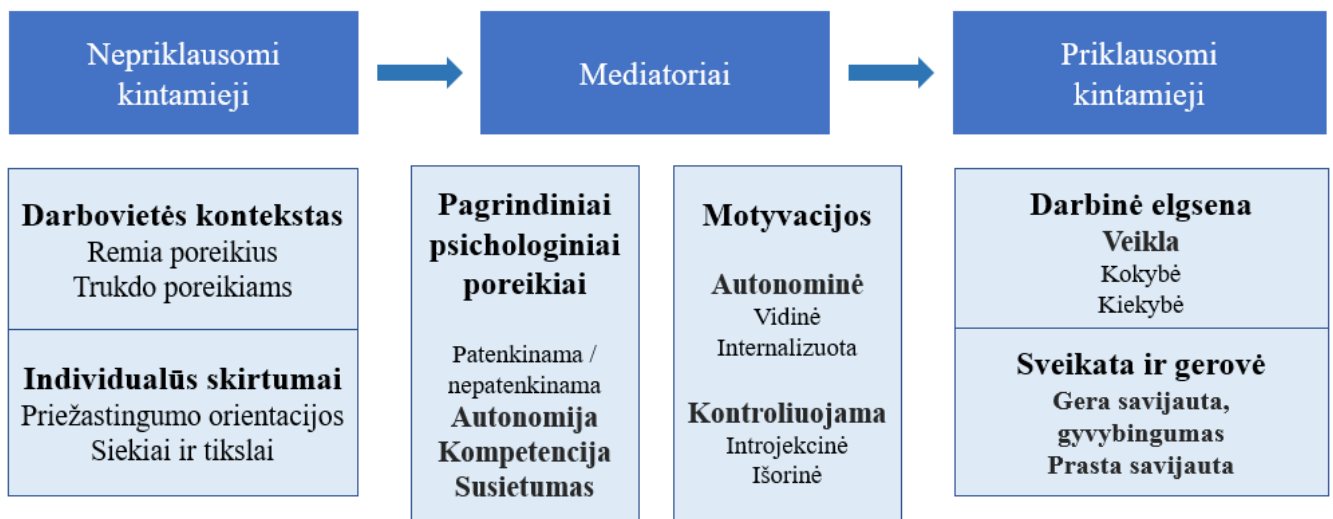
Žmonių išteklių specialistai atlieka reikšmingą vaidmenį užtikrinant teisingumą organizacijose. Darbuotojai turi jaustis įtraukti, pripažinti, įgalinti, ugdomi, teisingai atlyginti ir informuojami – nuo šių tvarių žmonių išteklių praktikų priklauso labai svarbūs individo-organizacijos santykių aspektai, tokie kaip pasitenkinimas darbu, emocinis įsipareigojimas, ketinimas pasilikti, dalijimasis žiniomis, novatoriškos veiklos, organizacinis pilietiškas elgesys, darbuotojų kūrybiškumas ir kita (Manuti ir kt., 2020). Susidūrę su neteisybe, darbuotojai gali reaguoti „ketinimu išeiti iš darbo (Konovsky, Cropanzano, 1991), vagystėmis (Greenberg, 1990), agresyviu elgesiu darbe (Kennedy, Homant ir Homant, 2004), įsitraukimu į konfliktus (Folger & Cropanzano, 1998)“ (cit. Lazauskaitė-Zabielskė ir kt., 2014, 75 p.). Organizacinis pilietiškas elgesys, pasirenkamas ne savo nuožiūra, galėtų nusverti svarstyklės darbuotojo nenaudai ir sukelti nepageidaujamų padarinių. Galima teorizuoti, kad tam tikromis aplinkybėmis žala gerovei yra vienintelė „išeitis“, jei darbuotojas jaučia prierašumą organizacijai (neketina išeiti) ar negali „atkurti teisingumo“ kontrproduktyviu elgesiu, nes tai nėra dalis to, kas jis yra.

Paašškinti disbalanso atsiradimą, galintį neigiamai paveikti darbuotojų gerovę, būtų galima remiantis moderniu motyvacijos modeliu – *savideterminacijos teorija* (angl. *self-determination theory*). Pasak Spreitzer ir Porath (2013), savideterminacijos teorija (toliau SDT) nagrinėja pasirinkimų, kuriuos žmonės daro be jokios išorinės įtakos ar kontrolės, motyvaciją (Deci, Connell ir Ryan, 1989) bei laipsnį, kiek individo elgesys yra motyvuotas ir nuspręstas jo paties. SDT yra grindžiama samprata, kad darbuotojų veikla ir jų gerovė priklauso nuo jų turimo motyvacijos tipo – skirtingi motyvacijos tipai turi skirtingus katalizatorius, lydinčias aplinkybes ir padarinius (Deci, Olafsen ir Ryan 2017). Išskiriami trys pagrindiniai psichologiniai poreikiai, kurie yra gyvybiškai svarbi maistinė medžiaga – penas (angl. *nutriment*) – vykstančiam psichologiniam augimui, vientisumui (angl. *integrity*) ir gerovei: autonomija, kompetencija ir susietumas (angl. *relatedness*) (Deci, Ryan, 2000). Šie poreikiai yra patenkinami, kai individai gali nieko nevaržomi inicijuoti ir reguliuoti savo veiksmus, kai jie jaučiasi susieti su kitais asmenimis ar kolektyvais ir kai jie gali paveikti savo aplinką (Lin ir kt., 2019). Organizacinio pilietiško elgesio kontekste, autonominiu elgesiu laikoma, kai pagalbininkas jaučia turįs asmeninį pasirinkimą ar

laisvą valią veikti, o kontroliuojamas elgesys kyla iš noro išlaikyti savigarbą, įtikti kitiems ar paklusti reikalavimams (Weinstein, Ryan, 2010).

Organizacijoms aktualu tai, kad išoriškai motyvuota veikla gali būti ir autonomiška, t. y. atliekama autentiškai (angl. *authenticity*) ir gyvybingai: kai individai supranta savo darbo vertę ir tikslą, jaučia nuosavybę (angl. *ownership*) ir autonomiją jį darydami bei gauna aiškų grįžtamąjį ryšį ir paramą, jie veikiau taps labiau autonomiškai motyvuoti ir nuosekliai geriau atliks savo darbą, geriau mokysis ir bus geriau prisitaikę (Deci ir kt., 2017). Individai, suvokiantys turį mažai autonomijos veikti valingai – pasirenkant darbo strategijas ar darant įtaką darbo sąlygoms – ar dvejojantys savo gebėjimais (angl. *capabilities*), per anksti „atleis vadžias“, ypač susidūrę su iššūkiais (Wood, Bandura, 1989; cit. Spreitzer, Porath, 2013). Anot Qiu'o ir kt. (2020), vidinė motyvacija, pasižyminti mėgavimusi (angl. *enjoyment*) ir autonomija, tikėtina, nulems geresnius rezultatus nei išorinė motyvacija, kuri pasižymi instrumentalumu ir išoriniu reguliavimu.

Be šių dedamųjų, SDT modelis dar apibrėžia priežastingumo orientacijas (angl. *causality orientations*). Skirtingą žmonių motyvaciją galima paaiškinti skirtingomis socialinėmis / aplinkos sąlygomis bei temperamento ir raidos istorijos suformuotais polinkiais į vienas ar kitas savybes (Ryan, Deci, 2019). Išskiriamos trys tokios orientacijos: autonominė, kai individai yra linkę ieškoti galimybių, kurios leistų apsispręsti ir atitiktų jų savastį (jų vertybes, pageidavimus); kontroliuojamoji, kai išorinio ar vidinio spaudimo veikiami individai suvokia galimybes kaip kontroliuojančias; beasmenė (angl. *impersonal*), kai individai yra jautrūs aspektams, parodantiems rezultatų kontrolės ar kompetencijos stoką (Malinowska, Tokarza, 2020) – siejama su tikslingumo (angl. *intentionality*) stoka bei vertinimų ir nesėkmių vengimu (Deci ir kt., 2017).



1 pav. Savideterminacijos darbovietėje modelis pagal Deci'į, Olafsen ir Ryan'ą (2017)

Remiantis šiuo modeliu galima daryti prielaidą, kad be įvardytų asmeninių skirtumų, darbuotojų OPE atlikimui ir gerovei įtakos gali turėti jų suvokimas apie organizacijos žmonių išteklių praktikas, t. y. kiek

jos leidžia (ar neleidžia) patenkinti jų poreikius. Esant introjekcinei¹ (angl. *introjected*) ar išorinei² (angl. *external*) reguliacijai, kaip tai gali nutikti pilietiškumo spaudimo atveju, bus nepatenkintas vienas iš pagrindinių psichologinių žmogaus poreikių – autonomija.

2.2. Organizacinį pilietišką elgesį lemiantys veiksniai

Ilgą laiką organizacinis pilietiškasis elgesys pats savaime buvo laikomas vertingu rezultatu, tad dauguma empirinių tyrimų susitelkė į OPE antecedentus (Spitzmuller ir kt., 2008). Ankstyvieji OPE tyrimai rėmėsi tam tikra prasme „nurašyta“ prielaida, kad pasitenkinimas (angl. *satisfaction*) lemia veiklą (angl. *performance*). Nepaisant trūkstamo mokslinio pagrindimo, Organ'as (1977, 2018) samprotavo, kad galbūt atsirastų daugiau palaikančių įrodymų šiai idėjai, jei būtų ieškoma sąsajų tarp pasitenkinimo ir pagalbos kolegoms, pavyzdingo dalyvavimo (angl. *attendance*), naujokų apmokymo ir kitų panašių spontaniškų bendradarbiavimo (angl. *cooperation*) formų. Pasitenkinimas darbu parodo, kiek individas mėgsta ar nemėgsta savo darbą (Spector, 1997; cit. Eatough ir kt., 2016). Mokslininkai išskiria dvi pasitenkinimo darbu dedamąsias: kognicijas (angl. *cognitions*), nusakančias „kietuosius“ įsitikinimus apie darbą (Brief, Roberson, 1989; Weiss, 2002), pvz., darbo turinį, darbo valandas, apmokėjimą, prestižą, paaukštinimo galimybes, darbo turėjimą, bei emocinį išgyvenimą (angl. *affect*), nusakantį jausmus darbe – tiek teigiamas, tiek neigiamas emocijas ir nuotaikas (cit. Schlett, Ziegler, 2014). Williams'as ir Andersson (1991) nustatė ryšį tarp darbo kognicijų ir OPE, tačiau pažymima, kad išorinės (angl. *extrinsic*) kognicijos numato į organizaciją nukreiptą OPE (angl. *OCBO*), o vidinės (angl. *intrinsic*) kognicijos numato į individą nukreiptą OPE (angl. *OCBI*). Vidiniai pasitenkinimo darbu veiksniai yra susiję su darbuotojų atliekamomis užduotimis ir apima tokius kintamuosius, kaip autonomija, atsakomybė, galimybė panaudoti savo įgūdžius ir gebėjimus, darbo sudėtingumas ir įdomumas, o išoriniai veiksniai daugiau sudaro kontekstą, kuriame atliekamos užduotys, pavyzdžiui, darbo užmokestis, darbo saugumas, darbo statusas ir fizinė darbo aplinka (Ercan, 2018). Taigi, Williams'o ir Andersson (1991) tyrimo rezultatai paneigia pirmaprades prielaidas apie OPE ir formalios atlygio sistemos sąsajos nebuvimą.

Kita dažnai su OPE siejama darbuotojų nuostata yra organizacinis įsipareigojimas (taip pat org. įsipareigojimas) (angl. *organizational commitment*). Kaip nurodo Gupta (2017), egzistuoja keletas šios nuostatos sampratų: elgesys, viršijantis formalius ir / ar norminius lūkesčius (Salancik, Pfeffer, 1977); asmens tapatinimasis su organizacija (Sheldon 1971); lygis, kiek darbuotojas priima organizacijos tikslus (Porter, Steers, Mowday ir Boulian, 1974). Org. įsipareigojimas atspindi individo požiūrį į organizacijos vertybes ir tikslus bei reprezentuoja jėgą, priverčiančią jį likti organizacijoje ir prierašiai (angl. *affectionately*) atlikti užduotis organizacijos tikslams įgyvendinti (Jafari, Sadeghi, Khodayari Zarnaq, 2011; cit. Pourgaz, Naruei ir Jenaabadi, 2015). Org. įsipareigojimas taip pat yra glaudžiai susijęs su organizaciniu teisingumu: darbuotojų suvokimas apie organizacijos politiką ir nešališkumą (angl. *equity*) paveiks jų pasitikėjimo organizacija lygį ir jie atitinkamai koreguos savo elgesį ar indėlį, kad būtų išlaikyta pusiausvyra (Chen, Indartono, 2011).

¹ „Introjekcinė reguliacija atspindi veiklą, kuri nelaikoma „sava“, tačiau atliekama dėl siekio palaikyti savivertę“ (Lazauskaitė-Zabielskė ir kt., 2014, 64 p.)

² „Išorinė reguliacija atspindi veiklos atlikimą, nulemtą išorinių motyvų (pavyzdžiui, tiesioginio spaudimo iš aplinkos ar bausmės baimės)“ (Lazauskaitė-Zabielskė ir kt., 2014, 64 p.)

Organizacijos, pasak Molm (1997), yra socialiniai subjektai, apimantys kovą dėl išteklių, asmeninius konfliktus ir įvairias įtakos taktikas, taikomas individų ir grupių tam, kad skirtingais būdais pasiektų naudas ir tikslus (cit. Vigoda, 2000). Mokslinėje literatūroje yra studijuojama suvokiama organizacijos politika (angl. *perceived organizational politics*) – subjektyvus individo vertinimas, kiek darbo aplinkai yra būdingi kolegos ir vadovai, demonstruojantys savanaudišką (angl. *self-serving*) elgesį (Ferris, Harrell-Cook ir Dulebohn, 2000; cit. Hochwarter ir kt., 2020). Pilietišką elgesys gali būti vienas tokių politinių veiksmų: jis nėra neteisėtas, nesankcionuotas ar oficialiai sankcionuotas, tačiau jis tikrai gali būti naudojamas politiniais tikslais, pavyzdžiui, suformuoti tam tikrą įspūdį ar sukelti išsiskolinimą (angl. *indebtedness*) jausmą mainų palengvinimui (Bolino, 1999; cit. Ferris, Ellen, McAllister ir Maher, 2019). Kaip teigia Hadi's ir Yulianti (2019), darbuotojai, kurių suvokiamas organizacijos politikos lygis yra aukštas, yra labiau linkę tikėti, kad karjeros pažangai aukštų pasiekimų negana – tam reikalingi geri socialiniai santykiai su vadovais ir kolegomis. Jų tyrimas atkleidė, kad suvokiama organizacijos politika veikia OPE per karjerizmą (mediavimo efektas). Karjerizmas yra apibrėžiamas kaip polinkis siekti karjeros kitomis nei veikla grįstomis priemonėmis (Feldman, Weitz, 1991). Andrews, Kacmar ir Harris'as (2009) pažymėjo, kad politiniai įgūdžiai (angl. *political skill*) yra aktualūs tada, kai trūksta tvirtų normų, reglamentuojančių darbuotojų elgesį, ir atkleidė teigiamą ryšį tarp politinių įgūdžių ir OPE esant žemam skirstymo teisingumui (cit. Bolino, Turnley, 2011). Vis dėlto, anot Bowler'io ir kt. (2019), organizacinės politikos ir įspūdžio valdymo tyrimai rodo, kad darbinę elgseną viršijančio elgesio objektai (angl. *targets*) teigiamai mato OPE, tačiau trečiųjų šalių stebėtojai geriausiu atveju laikys tokį elgesį nenuoširdžiu (Jones, 1964), o blogiausiu – manipuliuojančiu (Ferris, Bhawuk, Fedor ir Judge, 1995). Ferris'as ir Treadway'us (2012) diskutuoja, kad ne visada išsipildo idealistinis scenarijus, kai paaugstinami ar samdomi patys kvalifikuočiausi asmenys, ne visada aukščiausių rezultatų pasiekiančių darbuotojų atlyginimai keliami daugiausiai ir ne visada patraukliausios užduotys tenka kompetentingiausiems darbuotojams. Esama ir neutraliesnio požiūrio į organizacijos politiką: organizacijos politiką galima suvokti kaip bendrosios prasmės valdymą, kur prasmė yra vertinama ir interpretuojama subjektyviai, t. y. prasmė nėra objektyvi situacijos savybė (Ferris, Fedor ir King, 1994), ir individai aktyviai valdo situacijų prasmę būdais, kurie išgauna pageidaujamus veiksmus ir rezultatus (cit. Ferris ir kt., 2019).

Vadovaujantis Spitzmuller'io ir Van Dyne (2013) teoriniu modeliu, šį agentinį požiūrį į žmogų būtų galima laikyti funkcinį motyvų teorijos pagrindu. Istoriskai OPE buvo laikytas reaktyviu, t. y. darbuotojo atsaku į darbo vietos veiksmus, tačiau, remiantis funkcinio požiūriu, daugumą žmogaus poelgių motyvuoja konkretūs tikslai ar poreikiai, kuriuos norint suprasti, reikia nustatyti veiklos atliekamą funkciją arba pamatinius elgesio motyvus (Finkelstein, 2011). Pirmieji funkcinį požiūrį OPE tyrimuose pritaikė Rioux ir Penner'is (2001), siekę išsiaiškinti OPE priežastis. Autoriai išskyrė tris galimus OPE motyvus: rūpestį organizacija (angl. *organizational concern*) – norą padėti organizacijai, nes asmuo su ja tapatinasi ir ja didžiuojasi; prosocialias vertybes (angl. *prosocial values*) – norą būti padedančiu (vertybės išraiška) ir būti priimtu bei sklandžiai sąveikauti (angl. *interact*) su kolegomis (socialinis prisitaikymas); bei įspūdžio valdymą (angl. *impression management*) – norą palaikyti teigiamą įvaizdį bei vengimą „blogai pasirodyti“. Rioux ir Penner'io (2001) tyrimas atkleidė, kad prosocialių vertybių motyvai stipriausiai siejasi su į individus nukreiptu OPE (taip pat OPE-I), o rūpesčio organizacija motyvai – su į organizaciją nukreiptu OPE (taip pat OPE-O); statistiškai reikšmingas ryšys

tarp įspūdžio valdymo motyvų ir OPE nebuvo nenustatytas, tad autoriai rekomenduoja toliau tirti, kokią vaidmenį įspūdžio valdymo motyvai, atskirai ar kartu su kitais motyvais, turi pilietiškam elgesiui. Pasitelkusi jau anksčiau minėtą savideterminacijos teoriją, Finkelstein (2011) praplėtė Rioux ir Penner'io (2001) modelį, įtraukdama individualius orientacinius skirtumus (vidinė / išorinė motyvacija), kurie galėtų paaiškinti individualius skirtumus tarp antecedentų ir OPE tipų:

3 lentelė. Vidinė ir išorinė motyvacija bei organizacinis pilietiškasis elgesys pagal Finkelstein (2011)

	Vidinė motyvacija	Išorinė motyvacija
Požymiai	Vidumi motyvuotas individas užsiima veikla, nes ji yra natūraliai įdomi ar teikianti pasitenkinimą	Išoriškai motyvuotas individas imasi užduoties, kad gautų tam tikrą apčiuopiamą rezultatą
Siejami funkciniai motyvai	Prosocialios vertybės ir rūpestis organizacija, kadangi jų išpildymas nereikalauja apčiuopiamo rezultato; veiksmas savaime, pvz., pagalba kolegai ar dalyvavimas neprivalomame susirinkime, yra atlygis.	Įspūdžio valdymo tikslai yra išoriniai, kadangi be elgesio, jų įgyvendinimas dar reikalauja tam tikro atlygio.
Išvados	Prognozuoja OPE-I ir OPE-O	Prognozuoja OPE-I

Taigi, Finkelstein (2011) tyrimo išvados iš dalies sutampa su Rioux ir Penner'io (2001) išvadomis, kad prosocialios vertybės ir rūpestis organizacija prognozuoja tiek OPE-I, tiek OPE-O. Priešingai nei Rioux ir Penner'is (2001), Finkelstein (2011) tyrime atskleidė ryšį tarp įspūdžio valdymo motyvų ir OPE-I. Siekiant sukurti tam tikrą įvaizdį svarbu, kad OPE būtų pastebimas ir, autorės supratimu, taip nutiks, kai elgesys bus nukreiptas į konkrečius individus organizacijoje.

Be išvardytų konstrukto, tiek Rioux ir Penner'is (2001), tiek Finkelstein (2011) kaip galimą OPE antecedentą ištyrė prosocialią asmenybę (angl. *prosocial personality*). Prosocialus elgesys paprastai yra apibrėžiamas kaip tarpasmeniniai veiksmai, kurie konkrečioje socio-kultūrinėje sistemoje yra suprantami kaip atnešantys naudą kitiems žmonėms (Habashi, Graziano ir Hoover, 2016). Prosocialios asmenybės konstrukto sudaro dvi dimensijos: į kitą nukreipta empatija, rodanti polinkį patirti empatiją bei jausti atsakomybę ir rūpestį kitų gerovei, ir paslaugumas (angl. *helpfulness*), rodantis, kad asmuo yra padėjęs kitiems ir veikiausiai nepatirtų į save orientuoto diskomforto, kitiems turint didelių sunkumų (Penner, Fritzsche, Craiger ir Freifeld, 1995). Prosocialių vertybių motyvai, kaip nustatė Rioux ir Penner'is (2001), stipriausiai siejasi su prosocialios asmenybės į kitą nukreiptos empatijos dimensija, tad daroma prielaida, kad prosocialių vertybių motyvai yra gana pastovus asmens būdo, polinkio (angl. *disposition*) aspektas, kuris iš esmės nekistų net ir pakeitus darbo aplinką; rūpesčio organizacija motyvų atveju turėtų būti priešingai – jie bus mažiau tvirti ir daugiau modifikuojami, nes jie yra veikiami darbuotojo minčių ir jausmų apie organizaciją. Apie „gero aktorius“ motyvų prigimtį daugiau žinių suteikė Bourdage'as, Lee, Lee ir Shin'as (2012), išsiaiškinę, kad žemas sąžiningumas-nuolankumas (t. y. polinkis į manipuliavimą, godumą ir nenuoširdumą) yra pamatinė įspūdžio valdymo motyvais grįsto OPE asmenybės dimensija. Taip pat buvo atskleistas silpnas teigiamas šių motyvų ir sąmoningumo dimensijos ryšys: kaip teigia autoriai, aukštą sąmoningumą turinčius individus paprastai motyvuoja noras pasiekti, tad kai kurie iš jų galėtų imtis OPE savo tikslų siekimui. Tyrime buvo taikytas šešių faktorių asmenybės modelis HEXACO, kurį sudaro sąžiningumas-nuolankumas, emocingumas, ekstraversija, sukaltumas, sąmoningumas ir atvirumas potyriui (Ashton ir kt., 2004; Lee, Ashton, 2008).

Organizacinio pilietiško elgesio antecedentų apžvalga rodo, kad esama daugybės veiksnių bei jų derinių, galinčių jį sąlygoti. Vieniems veiksniams, tikėtina, organizacijos galės daryti daugiau įtakos nei kitiems. Pavyzdžiui, šalies kultūros, socialinės aplinkos, temperamento ar raidos nulemti bruožai ir polinkiai yra „įaugę į kraują“ ir jie yra sunkiai paveikiami organizacijų, tačiau organizacijoms yra aktualios išvalgos apie darbuotojų elgesio varomąsias jėgas. Remiantis jomis, jos galės kurti tvaresnes ir labiau darbuotojų lūkesčius atitinkančias žmonių išteklių praktikas: nuo darbuotojų suvokimo apie organizacijos realų „elgesio kodeksą“ gali priklausyti jų tapatinimasis su organizacija ir kaip dažnai jie elgsis pilietiškai – stiprins socialinę ir psichologinę aplinką, kurioje vyksta užduočių atlikimas (Organ, 1997).

Organizacijoms dar aktualiau yra ne pavieniai OPE atvejai, o visų organizacijos narių pilietiško poelgių „sankaupa“ laike – laikoma, kad daugybė šių indėlių (angl. *contributions*), kartu sudėjus žmones ir laiką, didina organizacijos efektyvumą (Organ, Konovsky, 1989; cit. Podsakoff, MacKenzie, 1997). Podsakoff'o, Podsakoff'o, MacKenzie'io, Maynes'o ir Spoelma'os (2014) metaanalizė patvirtina teiginį apie OPE poveikį skyriaus / komandos / įmonės veiklos rodikliams: OPE yra siejamas su subjektyviais grupės ar skyriaus veiklos vertinimais, objektyviais pagamintos produkcijos kiekio ir skyriaus darbuotojų kaitos rodikliais; skyriaus finansinės veiklos rodikliais – pelningumu, turto grąža (angl. *return on assets*), pardavimo pajamomis ir veiklos sąnaudomis (angl. *operating costs*); skyriaus verslo procesų rodikliais – užduočių atlikimo greičiu ir tikslumu, produkto kokybe, paslaugų inovacijomis ir atsako į užklausas greičiu; klientų rodikliais – klientų pasitenkinimu, pardavimų augimu, rinkos dalimi ir suvokiama paslaugų kokybe. Organizacinis pilietiškas elgesys, pasak Bogler ir Somech (2019), yra gyvybiškai svarbus organizacijos išlikimui ir sėkmei (Organ, 1997; Somech, Oplatka, 2014) bei jos tikslų pasiekimui, kadangi formalūs pareiginiai nuostatai negali apimti viso tam reikalingo elgsenų spektro (Bogler, Somech, 2005).

Vertinant šį svarų OPE indėlį į organizacijos veiklos rezultatus, galima svarstyti, kiek OPE yra savanoriškas ir spontaniškas, o kiek jis yra „išgautas“. XXI a. buvo sudvejota absoliučiu OPE pozityvumu (Lavy, 2019) ir tyrimų, nagrinėjančių vadinamas tamsiąsias OPE puses, skaičius nuosekliai auga. Organizacinio pilietiško elgesio samprata keičiasi – šis elgesys gali būti atliekamas dėl juntamos pareigos, įsipareigojimo ar spaudimo (Harvey, Bolino ir Kelemen, 2018), t. y. jis nebūtinai yra savanoriškas. Priverstinio OPE fenomenas galbūt yra ta trūkstama „grandis“, galinti paaiškinti, kuriais atvejais toks pozityvus elgesys kaip OPE gali turėti neigiamų padarinių darbuotojų gerovei ar sukelti kontrproduktyvų elgesį. Tyrėjai nurodo, kad pilietišką elgesį gali sąlygoti socialinis spaudimas (Vigoda-Gadot, 2006), organizaciniai suvaržymai ar prastas kolegų darbas (Spector, Fox, 2010), organizacijos normos (Bolino ir kt., 2010), vadovų lūkesčiai (Van Dyne, Ellis, 2004) ar paties individo susikurtas spaudimas (Weinstein, Ryan, 2010). Ribos tarp darbinės ir ją viršijančios veiklų vis labiau dyla (Spanouli, Hoffmans, 2016), tad OPE galėtų būti priskirtas varžantiems (angl. *hindrance job demands*) rolių konflikto, pertekliaus ar neaiškumo reikalavimams (Bakker, Demerouti, 2017). Priverstinis OPE yra siejamas su kontrproduktyviu elgesiu (Spector, Fox, 2010; Fox ir kt., 2012; Klotz, Bolino, 2013; Spanouli, Hofmans, 2016), darbine įtampa (Bolino ir kt., 2010), neigiamomis emocijomis (Lavy, 2019), emociniu išsekimu (Deery ir kt., 2017), darbo-šeimos konfliktu (Bolino ir kt., 2010; Deery ir kt., 2017), darbo-laisvalaikio konfliktu (Bolino ir kt., 2010), ketinimu išeiti (Bolino ir kt., 2010; Somech, Bogler, 2019), rečiau atliekamu OPE (Bolino ir kt., 2015; Lin ir kt., 2019) ir pilietiškumo nuovargiu (Bolino ir

kt., 2015; Klotz ir kt., 2017; Qiu ir kt., 2020). Aukštas užduočių vykdymo lygis gali sustiprinti OPE ir neigiamų padarinių ryšį (Deery ir kt., 2017; Qiu ir kt., 2020).

2.3. Organizacinio pilietiško elgesio tipai ir jų charakteristikos

Praėjusio amžiaus devintasis dešimtmetis yra laikomas OPE dimensijų laikmečiu (Ocampo ir kt., 2017). Pirmąsias dvi šio konstrukto dimensijas išskyrė Smith, Organ'as ir Near (1983), vieni iš OPE pradininkų:

1. altruizmą, kuris yra skirtas tiesiogiai ir sąmoningai padėti konkrečiam asmeniui „akis į akį“ (pvz., naujokų orientavimas, pagalba kitam su dideliu darbo krūviu);
2. bendrų taisyklių laikymąsi (angl. *generalized compliance*), kuris nesuteikia skubios pagalbos jokiam konkrečiam asmeniui, bet veikiau padeda kitiems sistemos dalyviams netiesiogiai (pvz., punktualumas, laiko taupymas).

1988 m. antroji dimensija – bendrų taisyklių laikymasis – buvo pervardinta į sąmoningumą (angl. *conscientiousness*), o OPE konstruktas buvo papildytas dar trimis dimensijomis:

3. mandagumu (angl. *courtesy*) – kitų informavimu prieš darant kažką, kas juos galėtų paveikti;
4. sportiškumu (angl. *sportsmanship*) – pozityvaus požiūrio laikymusi, nesiskundimu;
5. pilietine dorybe (angl. *civic virtue*) – dalyvavimu susitikimuose, organizacijos pranešimų skaitymu ir informuotumu apie pokyčius (Organ, 1988; cit. Bergeron, 2007).

Taigi, gerą organizacijos pilietį charakterizuoja nesavanaudiškas atsakas į pagalbos poreikį, bendradarbiavimas, išteklių tausojimas, buvimas laiku ir vietoje, ūpo nepraradimas bei organizacijos reikalų išmanymas.

Van Dyne, Cummings ir Parks (1995), išnagrinėjusios darbinę elgseną viršijančius elgesius (OPE laikomas vienu jų), pasiūlė naują klasifikaciją, pagal kurią elgesys gali būti skirstomas į draudžiantį (angl. *prohibitive*) ar skatinantį (angl. *promotive*) bei palaikantį ryšius (angl. *affiliative*) ar rizikingą (angl. *challenging*). Skatinančio-rizikingo elgesio pavyzdys yra balsas (angl. *voice*) – novatoriškų pokyčių siūlymas ar rekomendavimas keisti standartines procedūras, net kai kiti su tuo nesutinka (Van Dyne, LePine, 1998). OPE tradiciškai yra siejamas su nuspėjamumu, „bangų nekėlimu“, rūpesčių vengimu (Organ, 1977), tačiau, remiantis Van Dyne ir kt. (1995) konceptualizacija, elgdamiesi pilietišškai darbuotojai tam tikrais atvejais rizikuoja pakenkti santykiams, pavyzdžiui, jei yra kritikuojama tobulintina padėtis. Galima numanyti, kad ne vien tik „patogus“ pilietiškas elgesys prisideda prie organizacijos veiklos efektyvumo didinimo.

Nepaisant spartaus OPE literatūros augimo, pastebimas, kaip teigia Podsakoff'as ir kt. (2000), konsensuso nebuvimas dėl šio konstrukto dimensiškumo – buvo identifikuota beveik 30 galimai skirtingų OPE formų. Nustatę, kad jos nemaža dalimi sutampa konceptualiai, autoriai suskirstė jas į septynias dažniausiai pasitaikančias temas / dimensijas:

4 lentelė. Septynios organizacinio pilietiško elgesio temos / dimensijos (cituojami Podsakoff'as ir kt., 2000)

OPE dimensija	Charakteristikos
Padedantis elgesys (angl. <i>helping behaviour</i>)	Savanoriška pagalba kitiems su darbinėmis problemomis: atitinka altruizmo, taikos kūrimo (angl. <i>peacemaking</i>) ir drąsinimo (angl. <i>cheerleading</i>) dimensijas (Organ, 1988, 1990b), tarpasmeninę pagalbą (Graham, 1989), OPE-I (Williams, Anderson, 1991), tarpasmeninį palengvinimą (angl. <i>interpersonal facilitation</i>) (Van Scotter, Motowidlo, 1996), pagalbą kitiems (George, Brief, 1992; George, Jones, 1997). Savanoriška pagalba kitiems, užkertant darbinės problemas: atitinka mandagumą (angl. <i>courtesy</i>) (Organ, 1988, 1990b), kuris apima pagalbą kitiems imantis žingsnių, kad nebūtų sukelta problemų kolegoms.
Sportiškumas (angl. <i>sportsmanship</i>)	Sportiškumas apibrėžiamas kaip pasiruošimas toleruoti neišvengiamus darbo nepatogumus ir naštą nesiskundžiant (Organ, 1990b). Podsakoff'as ir kt. (2000) siūlo praplėsti apibrėžimą: jų nuomone, „nosies nenukabinantys“ žmonės ne tik nesiskundžia, kai kiti jiems sukelia nepatogumų, bet ir laikosi pozityvaus požiūrio, net kai nepasiseka, taip pat neišsikeičia, kai kiti nesilaiko jų pasiūlymų, yra pasirengę paaukoti savo asmeninį interesą darbo grupės vardan bei nepriima asmeniškai jų idėjų atmetimo.
Lojalumas organizacijai (angl. <i>organizational loyalty</i>)	Lojalumas organizacijai apima pašaliečių agitavimą už organizaciją, jos saugojimą ir gynimą nuo išorinių grėsmių bei stabilų išipareigojimą net ir nepalankiomis sąlygomis. Atitinka lojalų pritraukimą (angl. <i>loyal boosterism</i>) ir lojalumą organizacijai (Graham, 1989, 1991), geros valios skleidimą (angl. <i>spreading goodwill</i>) ir organizacijos saugojimą (George, Brief, 1992; George, Jones, 1997), bei pritarimo organizacijos tikslams, jų palaikymo ir gynimo konstrukta (Borman, Motowidlo, 1993, 1997).
Organizacijos taisyklių laikymasis (angl. <i>organizational compliance</i>)	Parodo, kiek asmuo perkelia į vidinį planą (internalizacija) ir priima organizacijos taisykles, nuostatas ir procedūras, ir kiek jų skrupulingai laikomasi, net kai niekas to nestebi ir netikrina. Nors iš visų visą laiką yra tikimasi įmonės nuostatų, taisyklių ir procedūrų laikymosi, daug darbuotojų paprasčiausiai to nedaro. Taigi, visoms taisyklėms ir nuostatomis „pasišventęs“ darbuotojas – net kai niekas nežiūri – bus laikomas pavyzdingu piliečiu. Atitinka bendrų taisyklių laikymąsi (Smith ir kt., 1983), organizacinį paklusnumą (Graham, 1991), OPE-O (Williams, Anderson, 1991), organizacijos taisyklių ir procedūrų laikymąsi (Borman, Motowidlo, 1993) bei kai kuriuos atsidavimo darbui (angl. <i>job dedication</i>) konstrukto aspektus (Van Scotter, Motowidlo, 1996).
Asmeninė iniciatyva (angl. <i>individual initiative</i>)	Tam tikra prasme nusako darbinę elgseną, gerokai viršijančią minimalius reikalavimus ir įgaunančią savanorystės atspalvį, pavyzdžiui, kūrybiški ir novatoriški veiksmai, nukreipti į savo paties ar organizacijos veiklos pagerinimą, nepaliaujamas užsidegimas ir pastangos atliekant darbą, savanoriškas papildomų atsakomybių prisiėmimas ir skatinimas kitų daryti tą patį.
Pilietinė dorybė (angl. <i>civic virtue</i>)	„Makro lygmens“ susidomėjimas ar išipareigojimas visai organizacijai, parodomas noru aktyviai dalyvauti jos valdyme (pvz., dalyvauti susitikimuose, ištraukti į diskusijas dėl politikos, išsakyti savo nuomonę, kokios strategijos turėtų laikytis organizacija); aplinkos stebėjimu, ieškant grėsmių ir galimybių (pvz., neatsilikant nuo sektoriaus pokyčių, galinčių paveikti organizaciją); organizacijos interesų paisymu (pvz., pranešant apie gaisro pavojų, įtartiną veiklą, užrakinant duris ir pan.), net ir sumokant už tai „asmeninę kainą“.
Saviugda (angl. <i>self-development</i>)	Saviugda yra savanoriškas elgesys, kurio imamasi, kad būtų patobulintos žinios, įgūdžiai ir gebėjimai. Tai gali apimti paiešką ir pasinaudojimą pažangesniais mokymo kursais, neatsilikimą nuo naujausių pokyčių savoje srityje ar net naujų įgūdžių išmokimą siekiant padidinti savo įnašą į organizaciją (George, Brief, 1992). Remdamiesi Katz'u (1964), George ir Brief'as (1992) įvardija savęs ugdymą kaip pagrindinę pilietiško elgesio dimensiją.

Visos šios išvardytos charakteristikos daugiau nusako tam tikras situacijas, dalyvius, įvairias pilietiško elgesio išraiškas ir jo atlikėjams būdingus bruožus. Įmanomas ir kitoks OPE grupavimas – pagal adresatą. Williams'as ir Anderson (1991) išskyrė du OPE tipus bei atskleidė jų ryšį su skirtingomis vienos iš pasitenkinimo darbu dimensijos (darbo kognicijų) dedamosiomis: išorinė dedamoji (į kurią įeina darbo

užmokesčio kognicijos) numato į organizaciją nukreipto OPE atlikimą, o vidinė darbo kognicijų dedamoji numato į individą orientuoto OPE atlikimą. Organ'as (1997) pritaria jų siūlomai tipologijai, kadangi ji nesukelia išankstinių asociacijų apie savą ar nesavą tokio elgesio nuožūrą ir galimą atlygį: altruizmas, mandagumas, taikos kūrimas ir drąšinimas galėtų priklausyti OPE-I kategorijai, o bendrų taisyklių laikymasis (arba vėliau – sąmoningumas), pilietinė dorybė ir sportiškumas – OPE-O kategorijai. Kadangi altruizmas yra siejamas su prosocialių vertybių motyvais, o sąmoningumas – su rūpesčio organizacija motyvais (Rioux, Penner, 2001), skirtingi OPE tipai – OPE-I ir OPE-O – galbūt siesis su skirtingais funkciniais OPE motyvais.

2.4. Darbuotojų perdegimo samprata ir jį aiškinančios teorijos

Perdegimas yra plačiai paplitusi problema ir fenomenas, kurio organizacijos daugiau negali ignoruoti: dauguma visą dieną dirbančių darbuotojų – beveik aštuoni iš dešimties – bent kartais darbe patiria perdegimą (Gallup, 2020). Galiojančioje Pasaulio sveikatos organizacijos (toliau PSO) Tarptautinės statistinės ligų ir sveikatos sutrikimų klasifikacijos redakcijoje (10 leidimas) perdegimas yra klasifikuojamas kaip „problema, susijusi su gebėjimu įveikti gyvenimo sunkumus“ ir apibrėžiamas kaip sindromas, kuriam yra būdingas emocinis išsekimas³. Naujojoje PSO klasifikacijoje ICD-11, kuri įsigalios nuo 2022 metų, perdegimas yra suvokiamas kaip „profesinis fenomenas“, bet akcentuojama, kad tai nėra medicininė būklė⁴. Tokia PSO pozicija, pasak Schaufeli'io, Desart ir De Witte'o (2020), yra prieštaringa – viena vertus, perdegimas yra įtraukiamas į ligų sąrašą, kita vertus, tarsi paneigiama, kad tai yra liga. Kai kurių Europos Sąjungos šalių (toliau ES) medicinos praktikoje perdegimas yra priskiriamas prie medicininių diagnozių (angl. *medical diagnosis*) arba profesinių ligų (angl. *occupational disease*), tačiau nemažai šalių oficialios praktikos diagnozuoti ir gydyti perdegimą neturi, ir tik keletas ES šalių gali pateikti duomenis apie perdegimo kaip medicininės diagnozės atvejus šalies mastu (Eurofound, 2018). Vis dėlto skaičiuojama, kad beveik visose ES šalyse perdegimas yra platesnių politinių diskusijų objektas.

Perdegimo sąvokos pradžia siejama su praėjusio amžiaus 8-ojo dešimtmečio JAV. Perdegimo fenomeną vienas pirmųjų tuo laikotarpiu aprašė ir „išpopuliarino“ Vokietijoje gimęs JAV psichologas ir psichoterapeutas Freudenberg'er'is (Heinemann, Heinemann, 2017). Viena iš Freudenberg'er'io veiklų buvo priklausomybių nuo narkotinių medžiagų gydymas ir teigiama, kad būtent iš čia jis pasiskolino žodį „perdegimas“, kuriuo šnekamąja kalba buvo nusakomas ilgalaikio narkotikų vartojimo poveikis (Schaufeli, Leiter ir Maslach, 2009). Nemokamoje klinikoje dirbęs (angl. *free clinic*) Freudenberg'er'is (1974) atkreipė dėmesį, kad sveikatos ir socialinės rūpybos (angl. *human services*) darbuotojai „perdega“, t. y. patiria emocinės ir fizinės energijos išsekvojimą, nes yra atsidavę ir įsipareigoję bei jaučia tiek vidinį spaudimą dirbti ir padėti, tiek išorinį spaudimą „duoti“ (cit. Hoffarth, 2017). Panašiu metu su perdegimo sąvoka susidūrė ir Maslach (1976), su kolegomis stebėjusi 200 sveikatos ir socialinės rūpybos profesionalų jų darbo vietose bei atlikusi asmeninius interviu ir išsamias apklausas, ir atskleidusi, kad jie

³ Kodų sąrašai su galiojimo datomis: <https://ligoniukasa.lrv.lt/lt/atviri-duomenys-1/tlk-10-am-ir-achi-kodu-sarasai-su-galiojimo-datomis-1/kodu-sarasai-su-galiojimo-datomis>;

TLK-10-AM / ACHI / ACS elektroninis vadovas <http://ebook.vlk.lt/e.vadovas/index.jsp>

⁴ PSO: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

dažnai nesugeba susidoroti su nuolatine emocine įtampa ir įvyksta perdegimas – jie praranda visą rūpestį, visą emocinį ryšį su žmonėmis, su kuriais dirba, ir ima su jais elgtis abejingai ar net nežmoniškai.

Ankstyvuosiuose perdegimo tyrimuose pabrėžiamas darbo su žmonėmis aspektas. Pavyzdžiui, Maslach ir Jackson (1981) apibrėžia perdegimą kaip emocinio išsekimo ir cinizmo sindromą⁵, kuris dažnai pasitaiko tarp vienokį ar kitokį darbą su žmonėmis dirbančių individų. Praėjus 15 metų buvo patikslintas perdegimo apibrėžimas, tačiau liko galioti darbo su žmonėmis sąlyga: perdegimas suvokiamas kaip psichologinis emocinio išsekimo, depersonalizacijos ir sumažėjusių asmeninių pasiekimų sindromas, galintis ištikti vienaip ar kitaip su kitais žmonėmis dirbančius individus (Maslach, Jackson ir Leiter, 1996). Vėliau perdegimo samprata buvo praplėsta įtraukiant ir kitas profesijas, t. y. atsiejant nuo darbo pobūdžio. Taigi, šiandien perdegimas yra suprantamas kaip išsekimo, cinizmo ir neveiksmingumo (angl. *inefficacy*) sindromas, atspindintis darbinę įtampą, kuri nebuvo sėkmingai suvaldyta (PSO, 2019; cit. Leiter, 2021). Mokslinėje literatūroje galima rasti ir kitą, pozityvesnį požiūrio tašką, perdegimą apibūdinant kaip įsitraukimo (angl. *engagement*) „eroziją“ (Schaufeli, Salanova, 2014); ši pasikeitusi perspektyva yra siejama su pozityviosios psichologijos atsiradimu bei dideliu verslo susidomėjimu įsitraukimo fenomenu (Schaufeli ir kt., 2009). Pavyzdžiui, Maslach ir Leiter'is (1999) pasiūlė apibrėžti įsitraukimą tomis pačiomis dimensijomis kaip ir perdegimą, tačiau iš teigiamos pusės: įsitraukimą sudaro aukšto energingumo būseną (plg. išsekimas), aktyvus dalyvavimas (plg. cinizmas) ir veiksmingumo pojūtis (plg. neveiksmingumas). Tyrėjų svarstoma, ar perdegimas ir įsitraukimas yra priešinguose kontinuumo poliuose, ar tai yra du nepriklausomi konstruktai (Schaufeli, De Witte, 2017), bet vieningo atsakymo nėra. Šis klausimas, pasak Leiter'io ir Maslach (2017), yra sudėtingas, kiek komplikuoti ir sunkiai apčiuopiami yra žmonių jausmai apie darbą.

Su nuovargiu ir įtampa, tikėtina, bus susijęs dirbamų valandų skaičius, tad būtų galima įtarti, kad ilgesnės darbo valandos ir nulemia aukštesnį perdegimą (Maslach, 1976), tačiau su perdegimu yra siejama daug daugiau veiksnių. Schaufeli'is ir kt. (2009) kalba apie tam tikrų profesijų autoriteto sumažėjimą: sveikatos ir socialinės rūpybos įstaigoms virstant stambiomis organizacijomis su formaliais pareiginiiais nuostatais, „pašaukimo“ profesijos tampa „šiuolaikiškoms“ profesijomis, o jų atstovams tenka laviruoti tarp utilitarinių organizacijos vertybių ir asmeninių ar profesinių vertybių, todėl yra sudėtinga patirti pilnatvę. Tuo pat metu augant paslaugos gavėjų lūkesčiams dėl geresnės priežiūros, aptarnavimo, empatijos ir atjautos, mažėja savitarpiskumas (angl. *reciprocity*), kurio stoka, kaip teigia autoriai, skatina perdegimą. Asmeninių ir kompanijos vertybių nesuderinamumas gali psichologiškai nualinti darbuotojus – šis fenomenas yra itin dažnas tokiose srityse kaip sveikata ar švietimas (Montero-Marín ir kt., 2013), kur neretai tenka imtis veiklų, prieštaraujančių asmeniniams idealams (cit. Gascón ir kt., 2021). Kai kurie tyrėjai kaip pagrindinę perdegimo priežastį ir nurodo neatitikimą tarp aukštų siekių ir idealų bei negailestingos kasdienio profesinio gyvenimo realybės (Schaufeli, Salanova, 2014).

Perdegimo tyrėjai analizuoja ir kitus galimus atotrūkius tarp individo ir organizacijos. Išskiriamos **šešios darbinio gyvenimo sritys** (angl. *six areas of worklife*), kurios yra laikomos esminėmis žmogaus kuriamam ryšiui su darbu: darbo krūvis, kontrolė, atlygis, bendrystė, teisingumas ir vertybės (Brom, Buruck, Horváth, Richter ir Leiter, 2015). Maslach ir Leiter'io (2007) teigimu, asmens ir darbo

⁵ Sindromas – sveikatos problemų derinys, rodantis tam tikros ligos ar psichinės būklės egzistavimą (Cambridge Dictionary).

tinkamumas šiose srityse lems, kiek asmuo patiria įsitraukimą ar perdegimą, kurie, savo ruožtu, atsiliepia asmeninei sveikatai ir elgesiui darbe. Šešių darbinio gyvenimo sričių modelio centre, kaip tvirtina Leiter'is ir Maslach (1999), yra ne organizacijos ar individo poreikiai ar tikslai, bet organizacijos ir individo santykio dermė: nedermė gali atsirasti, jei užmezgant psichologinį kontraktą lieka neišspręsti kritiniai klausimai ar darbo santykiai pakinta taip, kad jie yra nebepriimtini darbuotojui. Psichologinį kontraktą sudaro darbuotojo įsitikinimai apie neoficialaus mainų susitarimo tarp jo ir organizacijos sąlygas (Rousseau, 1989, 1990), kurias pažeidus, t. y. darbuotojui suvokiant neatitikimą tarp to, kas buvo žadėta organizacijos, ir tarp to, kas buvo gauta faktiškai, jis gali imtis nuostatos ar elgsenos atsako (cit. Turnley, Feldman, 1999). Taigi, nepasitvirtinę darbuotojų lūkesčiai apie tam tikras darbo charakteristikas gali sukelti nepasitenkinimą ir įtampą bei neigiamai paveikti jų gerovę. Pavyzdžiui, Jimenez'as ir Dunkl (2017) atskleidė, kad darbo krūvis yra svarbus emocinio išsekimo determinantas, ir šis ryšys išlieka akivaizdus po 6 mėnesių; aukštas darbo krūvis gana netikėtai buvo neigiamai susijęs su cinizmu, tačiau šis poveikis nėra matomas po 6 mėnesių; dar buvo nustatyta, kad atlygis yra susijęs su visomis perdegimo dimensijomis, ypač su cinizmu, kur neigiamas ryšys yra pastebimas po 6 mėnesių. Gascón'o ir kt. (2021) komunikacijos profesionalų tyrimo rezultatai rodo, kad augantis darbo krūvis ir mažėjanti vertybių sutaptis gali nulemti fizinį, psichinį ir emocinį perdegimą, kuris yra tiesiogiai ir statistiškai reikšmingai susijęs su kitomis perdegimo dimensijomis – depersonalizacija ir asmeniniais pasiekimais. Tyrėjai taip pat atkreipia dėmesį, kad darbo aplinkoje gali vyrauti aukštas darbo krūvis, tačiau jis nebūtinai lems aukštą emocinį išsekimą – kiti kintamieji, pavyzdžiui, turima užduočių kontrolė, geri asmeniniai santykiai ar priimtina asmeninių ir kompanijos vertybių dermė, gali jį atsverti.

Nors subjektyviai patiriamas žemas tinkamumas ar suderinamumas vienoje ar daugiau sričių gali veikti kaip stesorius (Brom ir kt., 2015), itin aukšta dermė taip pat gali kelti pavojų darbuotojų gerovei. Bendra, jungtinė organizacijos ir darbuotojo ideologija, kuri yra ideologinio psichologinio kontrakto (angl. *ideological psychological contract*) pamatas, įprasmina darbą, ir tai gali būti tiek naudinga, tiek žalinga darbuotojams: bendros vertybės stiprina jų asmeninį identitetą, tačiau pastumia juos peržengti asmenines ribas ideologijos išlaikymo vardan (Jones, Griep, 2018). Pasak Leiter'io ir Maslach (2004), harmonijos tarp darbo pobūdžio ir žmogaus prigimties nebuvimas baigiasi perdegimu, ir priešingai – kuo didesnis suderinamumas, tuo didesnė įsitraukimo į darbą tikimybė. Vis tik būtų galima praplėsti šią sampratą – per didelis įsitraukimas į darbą taip pat gali būti rizikingas darbuotojų gerovei.

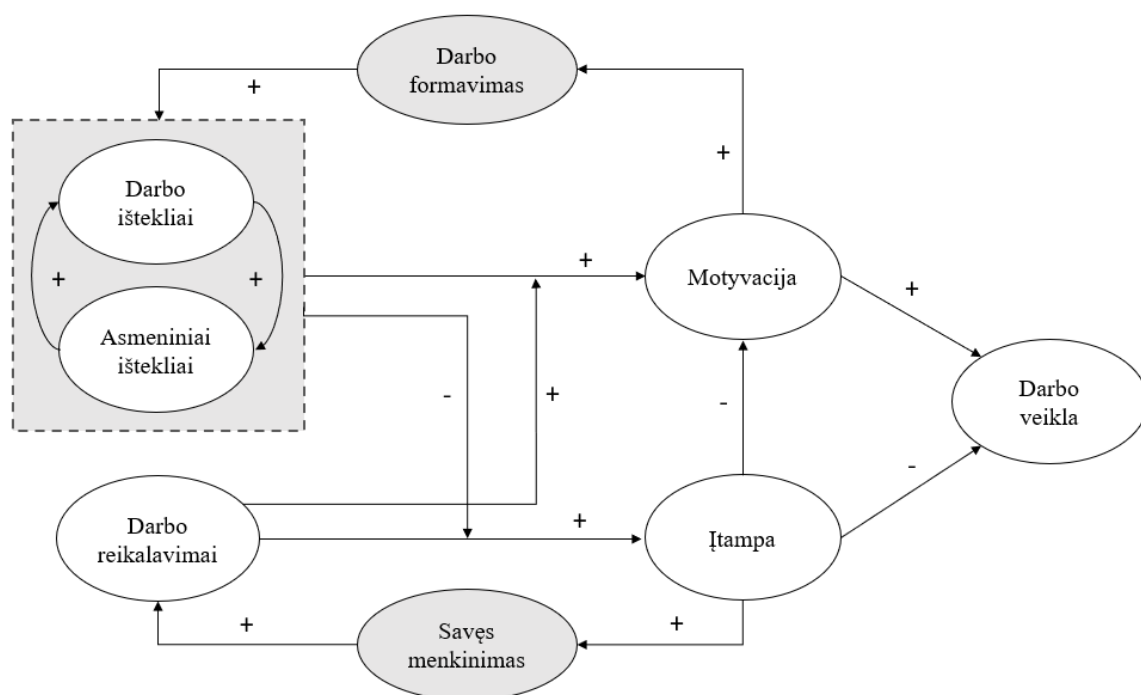
Perdegimo tyrimuose, be šešių darbinio gyvenimo sričių modelio, plačiai taikomi ir kiti perdegimą aiškinantys darbo charakteristikų modeliai ir teorijos. Vienas seniausių ir kertinių modelių, kuriuo remiasi įvairių fizinių ir psichologinių sutrikimų (ir perdegimo) tyrėjai, yra Karasek'o 1979 m. sukurtas Darbinės įtampos, arba kitaip – **Darbo reikalavimų-kontrolės, modelis** (Crescenzo, 2016). Modelis suponuoja, kad įtampą lemia ne kuris vienas darbo aplinkos aspektas, bet bendras darbinės situacijos reikalavimų ir juos patiriančio darbuotojo turimos sprendimų priėmimo laisvės poveikis: darbo reikalavimai yra tarsi „veiksmo kurstytojai“, o sprendimų priėmimo laisvė atspindi galimus alternatyvių veiksmų suvaržymus (Karasek, 1979). Darbo / sprendimų kontrolę sudaro įgūdžių laisvė (angl. *skill discretion*) ir įgaliojimai spręsti (angl. *decision authority*), parodantys darbe naudojamų įgūdžių amplitudę bei kiekvieno darbuotojo turimus socialinius įgaliojimus priimti sprendimus (Haverlaen, Skarpaas ir Aas, 2017). Įgūdžių laisvė, Viotti ir Converso (2016) teigimu, atspindi ne tik galimybę naudoti suderintus įgūdžius, bet ir naujų dalykų mokymosi bei kūrybiškumo ugdymo procesus. Daroma

prielaida, kad įvairios darbo reikalavimų ir darbo kontrolės kombinacijos sudaro keturias skirtingas darbo tipų konsteliacijas: (1) aukštos įtampos darbai (aukšti darbo reikalavimai ir žema darbo kontrolė), (2) aktyvūs darbai (aukšti darbo reikalavimai ir aukšta darbo kontrolė), (3) žemos įtampos darbai (žemi darbo reikalavimai ir aukšta darbo kontrolė) bei (4) pasyvūs darbai (žemi darbo reikalavimai ir žema darbo kontrolė) (Portoghese ir kt., 2020). Darbinė įtampa kyla esant aukštiems darbo reikalavimams ir žemai sprendimų priėmimo laisvei, t. y. kai individai negali veikti savo nuožiūra (Karasek, 1979). Vadinasi, didžiausią perdegimo grėsmę jaus aukštos įtampos darbų atstovai.

Praėjus beveik dešimtmečiui po Darbo reikalavimų-kontrolės modelio publikavimo, Johnson'as ir Hall (1988) pasiūlė papildyti modelį nauja dimensija – socialine parama (angl. *social support*), ir taip atsirado **Darbo reikalavimų-kontrolės-paramos modelis**. Darbo reikalavimus ir kontrolę susieti su socialine parama įkvėpė ankstesni tyrimai, atskleidę moderuojantį socialinės paramos efektą: nustatyta, kad socialinė parama sušvelnina suvokiamo streso ir darbinės įtampos poveikį fizinei ir psichinei sveikatai (Johnson, Hall, 1988). Išskiriamos aštuonios darbų konsteliacijos priklausomai nuo darbo reikalavimų, darbo kontrolės ir socialinės paramos kombinacijų. Modelis numato, kad labiausiai darbuotojų gerovės bus paveikta esant aukštai at(si)skyrimo įtampai (angl. *high strain isolated*), kai darbuotojams trūksta socialinės paramos, bet išlaikomi aukšti darbo reikalavimai ir žema kontrolė (Goodboy, Martin, Knight ir Long, 2017). Remdamiesi darbo reikalavimų-kontrolės-paramos modeliu, tačiau pritaikę kitokį, orientuotą į asmenį, metodą, Portoghese ir kt. (2020) išskyrė keturis darbo pobūdžius / profilius: (1) atskirtas kalinys (angl. *isolated prisoner*), (2) dalyvaujantis lyderis, (3) vidutinė įtampa ir (4) žema įtampa. Tyrėjų buvo atskleista, kad atskirto kalinio (aukšti darbo reikalavimai, žema darbo kontrolė, žema vadovų ir kolegų parama) bei vidutinės įtampos „tipažai“ pasižymi aukščiausiais emocinio išsekimo ir cinizmo lygiais bei žemesniais vidinės darbo motyvacijos lygiais. Taigi, tarpusavio santykiai darbovietėje yra dar vienas reikšmingas darbuotojų gerovės determinantas.

Darbo charakteristikos gali būti laikomos tiek stresoriais, tiek ištekliais. Pavyzdžiui, darbinio gyvenimo sritys gali būti traktuojamos kaip ištekliai, kurių praradimas yra įtampos šaltinis (Chudzicka-Czupała, Stasiła-Sieradzka, Rachwaniec-Szczecińska ir Grabowski, 2019). Neigiamą darbo reikalavimų poveikį, pavyzdžiui, darbo perkrovą ar rolių problemas, gali sušvelninti tokie darbo ištekliai, kaip darbo kontrolė ir socialinė parama, kurie gali „neutralizuoti“ šį poveikį ir taip apsaugoti darbuotojus nuo perdegimo; atitinkamai šie darbo ištekliai gali paskatinti darbuotojų įsitraukimą, ypač kai darbo reikalavimai yra aukšti ir darbas yra reikalaujantis (Schaufeli, Salanova, 2014). **Darbo reikalavimai** nusako tuos fizinius, socialinius ar organizacinius darbo aspektus, kuriems reikia ilgalaikių fizinių ar protinių pastangų, todėl jie yra siejami su tam tikromis fiziologinėmis ir psichologinėmis sąnaudomis (pvz., išsekimu), o **darbo ištekliai** nusako tuos fizinius, psichologinius, socialinius ar organizacinius darbo aspektus, kuriais (a) yra pasinaudojama siekiant darbo tikslų, kurie (b) sumažina darbo reikalavimus bei susijusias fiziologines ir psichologines sąnaudas ir kurie (c) stimuliuoja asmeninį augimą bei tobulėjimą (Demerouti, Nachreiner, Bakker ir Schaufeli, 2001). Darbo išteklių slopinamą darbo reikalavimų poveikį perdegimui atskleidė Bakker'is, Demerouti ir Euwema (2005), testavę 32 galimas darbo reikalavimų ir darbo išteklių tarpusavio sąveikas: 18 iš 32 atvejų darbo perkrova, emociniai reikalavimai, fiziniai reikalavimai bei darbo-namų rolių nesuderinamumas nelėmė aukštesnio perdegimo, jei darbuotojai jautė autonomiją, gaudavo grįžtamąjį ryšį apie veiklą, turėjo socialinę paramą ar kokybiškus santykius su vadovu, kitaip tariant, darbo ištekliai yra pajėgūs „sugerti“ darbo reikalavimų poveikį perdegimui.

Bakker'is ir Demerouti (2017) kelia teiginį, kad darbo ištekliai ypatingai veikia motyvaciją, kai darbo reikalavimai yra aukšti: dirbant vadinamus aktyvius darbus (Karasek, 1979), kur darbuotojai yra skatinami mokytis naujų dalykų ir taikyti naujus elgesio modelius, darbo ištekliai, pavyzdžiui, įvertinimas (angl. *appreciation*), novatoriškumas ir įgūdžių įvairumas, labiausiai pranašauja išitraukimą į darbą, kai darbo reikalavimai yra aukšti. Pavyzdžiui, Suomijos pradinių, vidurinių ir profesinių mokyklų mokytojų tyrimas atskleidė, kad vadovo parama, novatoriškumas, įvertinimas ir organizacijos klimatas yra svarbūs darbo ištekliai, „sugeriantys“ neigiamą netinkamo mokinių elgesio (angl. *misbehaviour*) poveikį mokytojų išitraukimui į darbą (Bakker, Demerouti, Hakanen ir Xanthopoulou, 2007). Nyderlandų darbuotojų tyrimas (12 359 darbuotojų, dirbančių 148 organizacijose) taip pat parodė, kad darbo ištekliai (įgūdžių panaudojimas, mokymosi galimybės, autonomija, kolegų ir vadovų parama, grįžtamasis ryšys apie veiklą, dalyvavimas priimant sprendimus ir karjeros galimybės) numato mėgavimąsi užduotimis ir organizacinį įsipareigojimą, ypač esant aukštiems darbo reikalavimams (Bakker, Veldhoven ir Xanthopoulou, 2010). Taigi, aukšti darbo reikalavimai gali teigiamai atsiliiepti darbuotojų gerovei, jei esama pakankamai darbo išteklių, t. y. darbuotojų gerovei yra svarbus išteklių ir reikalavimų balansas. Nuo to gali priklausyti, kuris procesas bus inicijuotas – sveikatos pabloginimo (angl. *health-impairment*) ar motyvacinis (Bakker, Demerouti, 2017).



2 pav. Darbo reikalavimų-išteklių modelis (Bakker, Demerouti, 2017)

Darbo reikalavimų ir išteklių tyrėjai identifikuoja dar du procesus, vadinamus laimėjimo ir pralaimėjimo spirales (angl. *gain spirals* ir *loss spirals*). Patys darbuotojai gali proaktyviai didinti savo darbo išteklius (pvz., prašyti grįžtamojo ryšio ir pagalbos) ir iššūkių reikalavimus (pvz., pradėti naują projektą, įvaldyti naujus įgūdžius) bei mažinti varžančius darbo reikalavimus (pvz., sumažinti darbo krūvį ir biurokratiją); atitinkamai įtampą patiriantys darbuotojai palaipsniui suvokia ir susikuria daugiau darbo reikalavimų, pavyzdžiui, ne tik sunkumai darbe numato išsekimą, bet ir išsekimas numato tolesnius sunkumus darbe (Bakker, Demerouti, 2017). Iššūkių reikalavimai (angl. *challenge demands*) nusako iššūkius, kuriuos

galima nugalėti pasitelkus įgūdžius ir pastangas – juos įveikdami, darbuotojai paprastai pademonstruoja savo aukštą kompetenciją; varžantys reikalavimai (angl. *hindrance demands*), į kuriuos įeina rolių neaiškumas, rolių konfliktas ir tarpasmeninis konfliktas, stabdo darbuotojų progresą siekiant įprastų darbo tikslų – varžantys reikalavimai paprastai nereiškia aukštesnių tikslų, kaip iššūkių reikalavimų atveju, tad jų įveikimas veikia bus priimtinas, bet ne išskirtinis rezultatas (Kim, Beehr, 2018). Laimėjimo spiralė yra siejama su darbo formavimu (angl. *job crafting*). Darbo ribos, prasmė ir tapatumas, pasak Wrzeniewski ir Dutton (2001), nėra iki galo apibrėžti formalių darbo reikalavimų ir darbuotojai gali keisti darbo dizainą ir socialinę aplinką, kurioje jie dirba: galimas *fizinis pokytis*, keičiant atliekamų veiklų pavidalą ar skaičių, *kognityvinis pokytis*, keičiant požiūrį į darbą, bei *santykių pokytis*, sprendžiant, su kuo bendrauti dirbant. Taigi, patys darbuotojai gali būti aktyvūs savo darbo formuotojai. Šis išteklių papildymas „įsuka“ laimėjimo spiralę, ir turimas išteklių „rezervuaras“ yra palaipsniui didinamas. Salanovos, Schaufeli’io, Xanthopoulou ir Bakker’io teigimu (2010), ištekliai ne egzistuoja atskirai, o veikia yra kaupiami (angl. *aggregate*): tikėtina, kad išteklių kupinoje darbo aplinkoje dirbantys darbuotojai stiprins tikėjimą savo gebėjimais ir atsparumu, jausis vertinami ir žiūrės optimistiškai į savo tikslų įgyvendinimą. Kita vertus, pralaimėjimo spiralė yra siejama su savęs menkinimu (angl. *self-undermining*). Įtampą patiriantys darbuotojai, anot Bakker’io ir Wang (2020), sukuria kliūtis, nes jiems trūksta energijos išteklių darbo reikalavimams įveikti: kai darbuotojai yra per daug pavargę dėti reikiamas pastangas, jie pradeda daryti klaidas ir kurti problemas, todėl gali nukentėti santykiai su klientais ar kilti pavojus kitų žmonių saugumui. Sau kenkiantis elgesys lemia aukštesnius darbo reikalavimus ir dar aukštesnę darbinę įtampą (Bakker, Demerouti, 2017).

Kita darbinę įtampą su ištekliais siejanti teorija yra ***išteklių tausojimo teorija*** (angl. *conservation of resources theory*), grindžiama principu, kad individai yra suinteresuoti apsaugoti savo dabartinius išteklius (tausojimas) ir įgyti naujų išteklių (įgijimas) (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl ir Westman, 2014). Kas yra laikoma ištekliais, priklauso nuo to, ką žmogus vertina arba naudoja tam, kad įgytų tai, ką jis vertina (Wells, Hobfoll ir Lavin, 1999; cit. Spanouli, Hofmans, 2016). Paprastai išskiriami keturi išteklių tipai: (1) objektai – fizinį pavidalą turintys ištekliai, pvz., pastogė ar apranga, kurie gali būti siejami su socialine ir ekonomine padėtimi, (2) būklės (angl. *condition*) ištekliai – struktūros ar būsenos, pvz., socialiniai santykiai, statusas darbe ar gera sveikata (šie ištekliai turi įtakos apsisprendimui likti darbe ar išeiti), (3) asmeninės charakteristikos nusako asmenybės bruožus ir įveikos įgūdžius (socialinė parama, pvz., šeimos ar kolegų palaikymas, gali padidinti ar sumažinti šį „savęs jausmą“), (4) energijos ištekliai – vertingi įgūdžiai ir gebėjimai, kuriuos galima išmainyti į kitus išteklius, pvz., laiką, pinigus ir žinias (Hobfoll, 1989; Alvaro ir kt., 2010; cit. Prapanjaroensin, Patrician ir Vance, 2017). Esant grėsmei patirti išteklių nuostolius, patiriant išteklių nuostolius arba nesant išteklių prieaugio po išteklių investavimo, kyla įtampa, kuriai atsirasti, kaip pažymima, pakanka suvokiamo išteklių praradimo ar prieaugio nebuvimo (Hobfoll, 1989), t. y. faktinis praradimas nėra būtina sąlyga. Išteklių tausojimo teorija taip pat nagrinėja vadinamas laimėjimo ir pralaimėjimo spirales. Pavyzdžiui, kai darbuotojai yra itin energingi ir įsitraukę į darbą, jie greičiausiai liks atkaklūs susidūrę su sunkumais ir iššūkiais, taip patekdami į teigiamą laimėjimo spiralę (Zhou, Ma ir Dong, 2018). Darbuotojams netenkant išteklių (pavyzdžiui, dėl pilietiškumo nuovargio), taupydami išteklius, jie vengs juos investuoti (Qiu ir kt., 2020) – tikėtina, kad taip jie pateks į neigiamą pralaimėjimo spiralę. Šiuo atžvilgiu išteklių tausojimo modelis yra „įkomponuotas“ į anksčiau pristatytą darbo reikalavimų-išteklių modelį. Nors modeliai ir turi

skirtingas prieigas ir akcentus, tačiau abu pabrėžia išteklių svarbą profesinės sveikatos kontekste (Brom ir kt., 2015).

2.5. Darbuotojų perdegimo dimensijos ir jų charakteristikos

Egzistuoja tam tikri požymiai, kuriuos įvertinus galima nustatyti perdegimo buvimą ir stiprumą. Perdegimui matuoti dažniausiai yra naudojama keletas požymių grupių – perdegimo konstrukto dimensijų. Schaufeli'io ir kt. (2009) teigimu, daugiausia moksliniuose tyrimuose yra taikoma Maslach ir Jackson (1981) perdegimo konceptualizacija. Cituojamos autorės išskyrė tris konstrukto dimensijas bei jų charakteristikas:

- Išeikvojus emocinius išteklius, darbuotojai jaučiasi nebegalintys „atiduoti“ savęs psichologiškai ir patiria *emocinį išsekimą* – jaučiasi emociškai „persitempę“ ir išvargę nuo darbo;
- Darbuotojams gali išsivystyti neigiamos, ciniškos nuostatos ir jausmai apie savo klientus, pavyzdžiui, imama galvoti, kad klientai nusipelno savo bėdų. *Depersonalizacija* apibūdinama kaip bejausmis ir nuasmenintas atsakas į priežiūros ar paslaugos gavėjus;
- Atsiranda polinkis į neigiamą savęs vertinimą, ypač savo darbo su klientais – darbuotojai jaučiasi nusivylę savimi ir nepatenkinti savo pasiekimais darbe. *Asmeninių pasiekimų* dimensija reprezentuoja jausmus apie (ne)kompetenciją ir pasiekimų (ne)sėkmę savo darbe su žmonėmis.

Kadangi perdegimo fenomeną tiriančių mokslininkų buvo pripažinta, kad tai nėra vien darbą su žmonėmis dirbančių žmonių problema, konstrukto dimensijos taip pat buvo pritaikytos bendresnei, platesnei perdegimo sampratai. Remiantis šia universalesne konceptualizacija, perdegimo konstrukta sudaro (Maslach, Leiter, 2007):

- *Išsekimas*, nusakantis jautimąsi „persitempusiam“ ir išsikvojusiam savo emocinius ir fizinius išteklius. Darbuotojai jaučiasi išsunkti ir „tušti“, be jokio papildymo šaltinio. Jiems trūksta energijos sutikti naują dieną ar žmogų, kuriam reiktų pagalbos;
- *Cinizmas* reiškia neigiamą, priešišką ar pernelyg abejingą (angl. *detached*) atsaką į darbą, kuris neretai apima idealizmo praradimą. Paprastai jis išsivysto kaip reakcija į emocinio išsekimo perkrovą ir iš pradžių yra savisauginis, t. y. veikia kaip emocinė „pagalvė“, tačiau yra rizika, kad abejingumas (angl. *detachment*) gali virsti nužmogėjimu (angl. *dehumanization*);
- *Neveiksmingumas* rodo kompetencijos ir produktyvumo darbe jausmo mažėjimą. Žmonės patiria augantį nepakankamumo (angl. *inadequacy*) jausmą dėl savo gebėjimo gerai atlikti darbą, ir tai gali nulemti paties sau priskirtą (angl. *self-imposed*) nesėkmės nuosprendį.

Taigi, perdegimą charakterizuoja ne tik emocinis, bet ir fizinis išsekimas, bei patiriami sunkumai imtis įprastų, kasdienių veiklų. Perdegę darbuotojai taip pat emociškai atsiriboja ir gali niekinamai žiūrėti tiek į patį darbą, tiek į darbo aplinkoje sutinkamus žmones. Trečioji dimensija yra gana panaši į asmeninių pasiekimų dimensiją, tačiau neveiksmingumo atveju darbuotojas neigiamai vertina savo veiklą, kuri nebūtinai yra susijusi su tarpasmeninėmis sąveikomis. Mokslinėje literatūroje galima pastebėti, kad depersonalizacija ir cinizmas kartais yra vartojami sinonimiškai, nors tai nėra tapačios sąvokos. Pavyzdžiui, Maslach ir Jackson (1981) perdegimą apibrėžia kaip „emocinio išsekimo ir cinizmo sindromą“, tačiau vieną iš dimensijų pavadina ne cinizmu, o depersonalizacija, kurios dedamosios

daugiau charakterizuoja cinizmą. Maslach, Jackson ir Leiter'is (1996) depersonalizaciją apibūdina kaip neigiamas, ciniškas nuostatas ir jausmus apie savo klientus. Salanovas ir kt. (2005) teigimu, tiek cinizmas, tiek depersonalizacija yra psichologinio atsiribojimo apraiškos, tačiau depersonalizacijos atveju atsiribojimas yra nukreiptas į žmones, su kuriais dirbama, o cinizmo atveju atsiribojimas yra nukreiptas į platesnį paties darbo kontekstą. Jų tyrimas atskleidė, kad depersonalizacija ir cinizmas yra ne viena, bet dvi atskiros psichologinį atsiribojimą nusakančios perdegimo dimensijos.

Išsekimas, pasak Maslach ir kt. (2001), yra svarbiausia perdegimo ypatybė ir akivaizdžiausias šio sudėtingo sindromo požymis: kai žmonės kalba apie savo ar kitų patiriamą perdegimą, jie dažniausiai nurodo išsekimo potyrį, ir iš trijų perdegimo aspektų išsekimas yra plačiausiai nagrinėtas mokslininkų. Perdegimo kaip daugiamatnio fenomeno kritikai prilygina perdegimą išsekimui, tačiau, nors išsekimas ir yra kertinė perdegimo dimensija ir būtina jo sąlyga, toks vienmatis požiūris yra laikomas ribotu, kadangi nepaisoma kitų svarbių perdegimo požymių (Schaufeli ir kt., 2009). Tokių konceptualizacijų pavyzdžiai, kaip nurodo tyrėjai, yra Kopenhagos perdegimo klausimynas (angl. santrumpa *CBI*) ir Shirom'o-Melamed'o perdegimo įrankis (angl. santrumpa *SMBM*). *CBI* sudarytojų teigimu, vienas esminių perdegimo požymių yra nuovargio ir išsekimo priskyrimas konkrečioms gyvenimo sritims (Kristensen, Borritz, Villadsen ir Christensen, 2005):

- Asmeninis perdegimas (angl. *personal burnout*) yra patiriamo fizinio ir psichologinio nuovargio ir išsekimo laipsnis. Jį gali patirti visi asmenys (čia galima įžvelgti prieštarą PSO pozicijai, kad perdegimas yra profesinis fenomenas);
- Su darbu susijęs perdegimas (angl. *work-related burnout*) yra dėl darbo patiriamo fizinio ir psichologinio nuovargio ir išsekimo laipsnis. Jį gali patirti apmokamą darbą turintys asmenys;
- Su klientais susijęs perdegimas (angl. *client-related burnout*) yra dėl darbo su klientais patiriamo fizinio ir psichologinio nuovargio ir išsekimo laipsnis. Jį gali patirti darbą su „klientais“, pvz., pacientais, mokiniais, kalinčiais asmenimis ar kt., dirbantys asmenys.

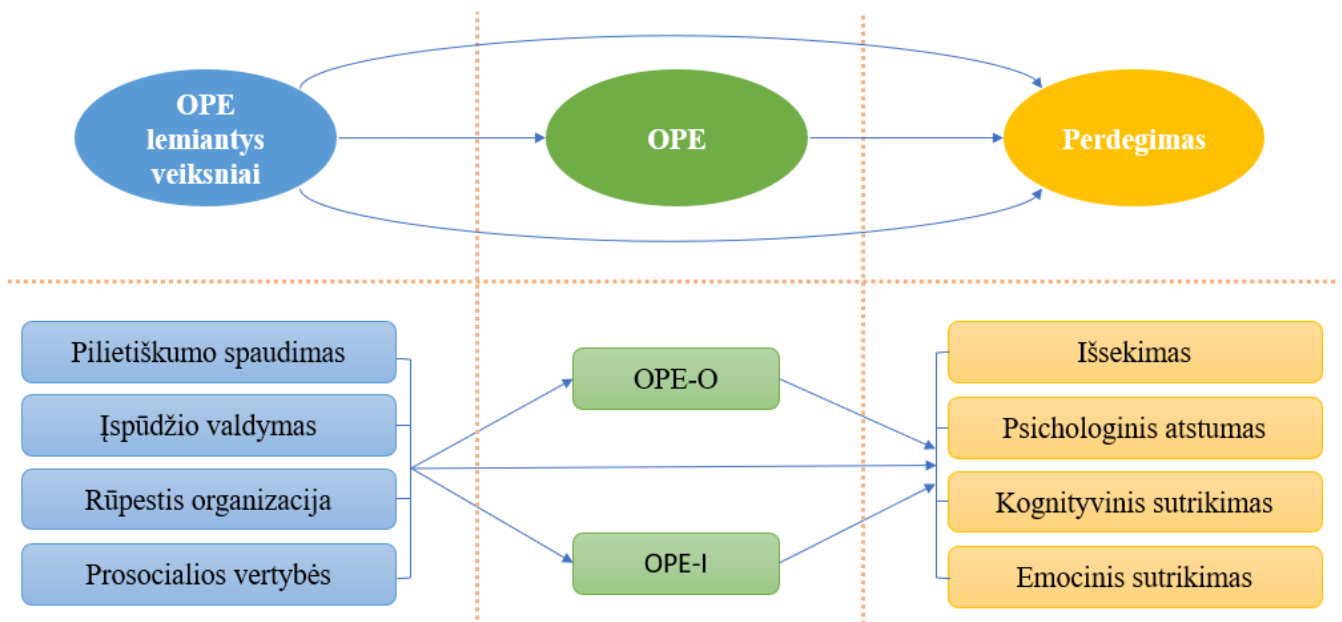
Ši konceptualizacija, kurioje nėra perdegimo tyrimuose paprastai taikomų ir kitų dedamųjų – depersonalizacijos / cinizmo ir asmeninių pasiekimų / neveiksmingumo, buvo sukurta vykdant ilgalaikį tęstinį Danijos sveikatos ir socialinės rūpybos sektoriaus tyrimą PUMA⁶. Sveikatos ir socialinės rūpybos profesionalų patiriamą perdegimą dar 1976 m. aprašė Maslach, kaip vieną pagrindinių perdegimo požymių išskyrusi psichologinį atsiribojimą – darbuotojų naudojamas žodines ir nežodines technikas emociniam įsitraukimui sumažinti. Maslach ir kolegų perdegimo konceptualizacijų buvo atsisakyta, kaip nurodo Kristensen'as ir kt. (2005), dėl bandomojo tyrimo metu gauto grįžtamojo ryšio – itin neigiamų reakcijų sukėlė depersonalizacijos dimensija, o asmeninių pasiekimų dimensija respondentams pasirodė „labai amerikietiška“. Be to, depersonalizacija yra įveikos strategija, o suvokiamas asmeninių pasiekimų sumažėjimas yra vienas iš daugelio ilgalaikės įtampos padarinių, todėl jie, danų tyrėjų teigimu, turėtų būti tiriami atskirai. Priežastinius perdegimo dedamųjų ryšius taip pat pastebi Schaufeli'is ir Salanova (2014), pasak kurių, išsekimą sukelia lėtiniai stresoriai darbe (pvz., per didelis darbo krūvis, emociniai reikalavimai, tarpasmeniniai konfliktai); siekdami apsaugoti nuo tolimesnio energijos išsekimo, darbuotojai psichologiškai atsiriboja nuo savo darbo, išvystydami nuasmeninanti ar cinišką požiūrį; taip

⁶ PUMA – Project on Burnout, Motivation and Job Satisfaction (Perdegimo, motyvacijos ir pasitenkinimo darbu projektas)

elgiantis, tikėtina, suprastės jų profesiniai pasiekimai, todėl jie gali jaustis nekompetentingi ir neveiksmingi.

Naujausia perdegimo konceptualizacija parengta bendradarbiaujant su praktikuojančiais gydytojais, kurie kasdien susiduria su perdegimą „turinčiais“ pacientais ir yra gerai susipažinę su visais perdegimo etapais (Schaufeli, Desart ir De Witte, 2020). Tyrėjų identifikuojamos keturios pagrindinės dimensijos, nusakančios negebėjimą skirti energijos (išsekimas, kognityvinis bei emocinis sutrikimai) ir nenorą jos skirti (psichologinis atstumas), bei dvi šalutinės dimensijos, apimančios psichologinius ir psichosomatinius nusiskundimus. Kognityvinių sunkumų patiriantys individai prasčiau atlieka užduotis, reikalaujančias nepertraukiamo dėmesio bei slopinimo (van der Linden, Keijsers, Eling ir Schaijk, 2005), ir ne taip lanksčiai geba laviruoti tarp skirtingų užduočių (Monsell, 1996) (cit. Koutsimani, Montgomery, Masoura ir Panagopoulou, 2021). Už tai yra atsakingos vadinamos vykdomosios funkcijos (angl. *executive functions*), kurios aktyvuojamos, kai reikia susikaupti, sutelkti dėmesį ir kai pasiklojimas instinktais, intuicija ar darymas „autopilotu“ yra nepatartinas, nepakankamas ar neįmanomas (Burgess, Simons, 2005; Espy, 2004; Miller, Cohen, 2001; cit. Diamond, 2013). Tyrimai rodo, kad perdegimą patiriantys darbuotojai turi dėti daug didesnes pastangas į užduočių atlikimą už kitus darbuotojus, t. y. dedamų pastangų ir rezultato santykis gali būti neproporcingas lūkesčiams ir poreikiams (Golonka, Mojsa-Kaja, Gawłowska ir Popiel, 2017). Emocinio sutrikimo dimensija nusako požymius, kurie taip pat indikuoja tam tikrą nederbę, pavyzdžiui: per stipriai reaguojama į situaciją, nuliūstama „be priežasties“, jaučiama, kad sunku suvaldyti emocijas (Schaufeli ir kt., 2020). Apibendrinant perdegimo charakteristikas galima konstatuoti, kad perdegimas yra kompleksiškas fenomenas – skirtingi jo požymiai gali pasireikšti bėgant laikui, o neigiami jo padariniai išlieka ne vienus metus.

2.6. Skirtingų organizacinio pilietiško elgesio tipų įtakos darbuotojų perdegimui konceptualus modelis

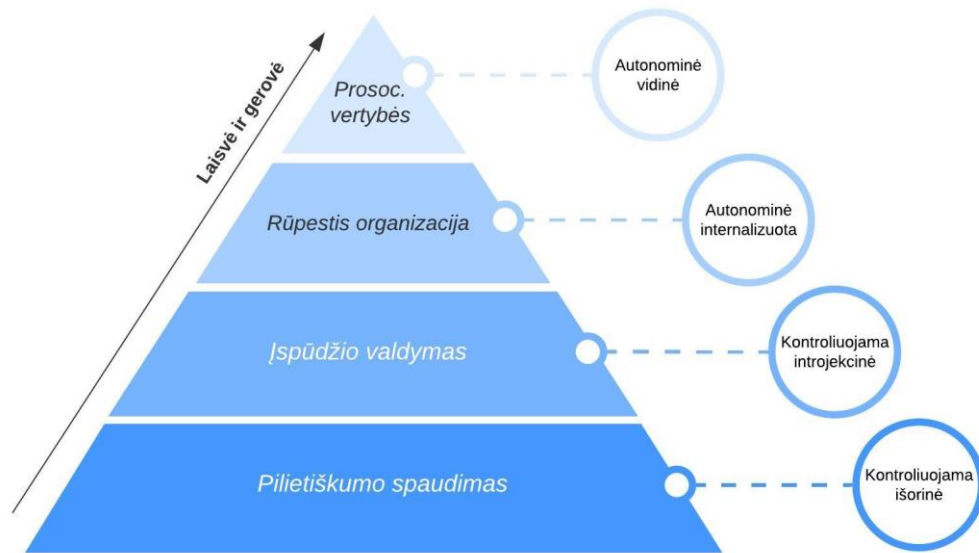


3 pav. Skirtingų organizacinio pilietiško elgesio tipų įtakos darbuotojų perdegimui konceptualus modelis

Fenomeno egzistavimui socialinėje tikrovėje (Piligrimienė, 2016) patikrinti, sudaromas konceptualus modelis (žr. 3 pav.), parodantis aspektus, kuriais bus nagrinėjamas tyrimo objektas. Remiantis organizacinę pilietišką elgesį bei perdegimą aiškinančiomis teorijomis ir modeliais bei tyrėjų siūlomomis konceptualizacijomis, keliamos hipotezės apie numanomus ryšius tarp tyrimui pasirinktų kintamųjų. Hipotezių testavimo rezultatai leis daryti įžvalgas, reikalingas probleminiam klausimui atsakyti.

Vadovaujantis socialinių mainų teorija, nuoširdų organizacijos rūpestį jų gerove jaučiantys darbuotojai, tikėtina, atsakys organizacijai tuo pačiu, t. y. rūpesčiu organizacija. Mainais už įnašą gauta laukta grąža (pripažinimo, atlygio, santykių prasme), veikiausiai paskatins darbuotojus aktyviai prisidėti prie vieningo organizacijos gerovės kūrimo ir toliau puoselėti prosocialias vertybes, leidžiančias sklandžiai sąveikauti su kitais tiek tarpasmeniniame, tiek organizacinių vienetų lygmenyje. Kita vertus, darbuotojai gali suvokti neteisybę ir neigiamai vertinti deklaruojamos politikos faktinį išpildymą, jei, jų nuomone, darbdavio veiksams trūksta skaidrumo, pavyzdžiui: nesudaroma galimybė būti išgirstiems tiek organizacijos veiklos, tiek darbuotojų veiklos ir jos vertinimo klausimais. Tokiomis sąlygomis buvimas savimi galbūt nėra tinkamiausias pasirinkimas, siekiant būti „geru“ ir sėkmingu organizacijos piliečiu – norint pritapti ir būti pastebėtu gali tekti pateikti kitokį save, t. y. formuoti tam tikrą įspūdį apie save. Šie elgesio motyvai – rūpestis organizacija, prosocialios vertybės ir įspūdžio valdymas – reprezentuoja tam tikras jų sužadinto elgesio funkcijas: prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo, kai organizacijos praktiškai taikoma politika darbuotojų vertinama palankiai (rūpestis organizacija); savitarpiškumo normoms palaikyti, siekiant sklandžių tarpasmeninių santykių ir pagalbos prireikus (prosocialios vertybės); pritapti, kai suvokiami mainai yra nelygiaverčiai, t. y. kai organizacijos politikos realizavimas darbuotojui nėra priimtinas, arba priešingai – nesant aiškių gairių, pasinaudojama susiklosčiusia situacija ir „laviruojama“ siekiant karjeros tikslų.

Minėtus funkcinis motyvus kartu su pilietiškumo spaudimu galima susieti su savideterminacijos modelio motyvacijos mediatorių „bloku“ (žr. 1 pav., 22 p.). Prosocialių vertybių motyvai, kurie, pasak Rioux ir Penner (2001), daugiau yra „nusistovėję“ polinkiai, galėtų būti klasifikuojami kaip autonominiai vidiniai (angl. *intrinsic*) motyvai, kai atliekant veiklą spontaniškai patiriamas susidomėjimas ir mėgavimasis savaime yra atlygis (Deci ir kt., 2017). Rūpestis organizacija atstovautų autonominę internalizuotą motyvaciją, t. y. perkėlimą į savo vidinį planą, kai užduotis iš prigimties nėra maloni, tačiau asmuo noriai ir valingai ją vykdo, nes pritaria jos vertei ar prasmei (Ryan, Deci, 2019). Įspūdžio valdymo motyvai galėtų priklausyti kontroliuojamai introjekcinei motyvacijai, kuri yra autonomiškesnė išorinės motyvacijos forma, kai stengiamasi gauti pritarimą (angl. *approval*) savo darbe ir iš vadovo – toks elgesys yra kontroliuojamas tokių procesų, kaip aplinkybių sąlygojama (angl. *contingent*) savivertė, ego ir kaltė, bei susirūpinimas statusu ir pripažinimu (Deci ir kt., 2017). Galiausiai pilietiškumo spaudimas būtų priskirtas kontroliuojamai išorinei motyvacijai, kai paklūstama organizaciniam spaudimui ar siekiama išorinio atlygio (Lin ir kt., 2019). Taigi, išvardytus OPE veiksnius galima išrikiuoti nuo mažiausios juntamos veiksmų laisvės ir su ja siejamos gerovės iki didžiausios laisvės ir gerovės:



4 pav. Organizacinio pilietiško elgesio motyvų modelis (sudarytas projekto autorės)

Remiantis šiuo modeliu, kuo darbuotojų motyvacija labiau bus autonominė ir vidinė, tuo didesnė bus jų gerovė, ir kuo labiau jie bus kontroliuojami išorinių veiksnių, tuo jų gerovė bus mažesnė. Tikėtina, kad patirdami kontroliuojamą motyvaciją, jie mažiau norės imtis veiklų, kurios joms formaliai nepriklauso, ir jie bus labiau linkę savanoriškai dėti pastangas aplinkinių ir organizacijos labai esant autonominei motyvacijai. Keliamos šios hipotezės apie OPE lemiančių veiksnių įtaką OPE:

- H1. Pilietiško spaudimas daro neigiamą įtaką OPE, įskaitant OPE-O (H1a) ir OPE-I (H1b);*
- H2. Įspūdžio valdymas daro neigiamą įtaką OPE, įskaitant OPE-O (H2a) ir OPE-I (H2b);*
- H3. Rūpestis organizacija daro teigiamą įtaką OPE, įskaitant OPE-O (H3a) ir OPE-I (H3b);*
- H4. Prosocialios vertybės daro teigiamą įtaką OPE, įskaitant OPE-O (H4a) ir OPE-I (H4b).*

Darbo autonomija, kuri yra vienas esminių darbuotojų gerovės determinantų ir darbo išteklių, įgyvendinama leidžiant savarankiškai spręsti užduotis ir suteikiant sprendimų laisvę dėl savo darbo tempo ir etapų (Bakker ir kt., 2005). Kuo aukštesnė darbuotojų suvokiama galia daryti įtaką jų darbą veikiantiems sprendimams, pasinaudoti profesine autonomija ir gauti prieigą prie efektyviam darbui reikalingų išteklių (darbo kontrolė), tuo jie labiau bus patenkinti darbu ir jam įsipareigoję bei jaus dalyvavimą organizacijos gyvenime ir atsakomybę už jos rezultatus (Leiter, Maslach, 2004). Tuo remiantis, keliamos hipotezės apie OPE lemiančių veiksnių įtaką darbuotojų perdegimui:

- H5. Pilietiško spaudimas daro teigiamą įtaką perdegimui, įskaitant išsekimą (H5a), psichologinį atstumą (H5b), kognityvinį sutrikimą (H5c) ir emocinį sutrikimą (H5d);*
- H6. Įspūdžio valdymas daro teigiamą įtaką perdegimui, įskaitant išsekimą (H6a), psichologinį atstumą (H6b), kognityvinį sutrikimą (H6c) ir emocinį sutrikimą (H6d);*
- H7. Rūpestis organizacija daro neigiamą įtaką perdegimui, įskaitant išsekimą (H7a), psichologinį atstumą (H7b), kognityvinį sutrikimą (H7c) ir emocinį sutrikimą (H7d);*
- H8. Prosocialios vertybės daro neigiamą įtaką perdegimui, įskaitant išsekimą (H8a), psichologinį atstumą (H8b), kognityvinį sutrikimą (H8c) ir emocinį sutrikimą (H8d).*

Žvelgiant į OPE kaip galimą prie rolės neaiškumo ar pertekliaus prisidedantį reikalavimą, spėjama, kad OPE darys teigiamą įtaką darbuotojų perdegimui, t. y. aukštesnis OPE laipsnis lems aukštesnį darbuotojų perdegimą:

H9. OPE daro teigiamą įtaką perdegimui, įskaitant išsekimą (H9a), psichologinį atstumą (H9b), kognityvinį sutrikimą (H9c) ir emocinį sutrikimą (H9d);

H10. OPE-O daro teigiamą įtaką perdegimui, įskaitant išsekimą (H10a), psichologinį atstumą (H10b), kognityvinį sutrikimą (H10c) ir emocinį sutrikimą (H10d);

H11. OPE-I daro teigiamą įtaką perdegimui, įskaitant išsekimą (H11a), psichologinį atstumą (H11b), kognityvinį sutrikimą (H11c) ir emocinį sutrikimą (H11d).

3. Skirtingų organizacinio pilietiško elgesio tipų įtakos darbuotojų perdegimui tyrimo metodologija

Atlikus mokslinių straipsnių analizę buvo identifikuotas poreikis tirti OPE ir jo tipus kaip darbuotojų perdegimui įtaką darančius veiksniai. Pilietišką elgesį bei darbuotojų perdegimą aiškinančios teorijos ir modeliai taip pat leido daryti prielaidas, kad OPE galbūt ne visada atliekamas spontaniškai – jis gali būti sąlygotas ir išorinės motyvacijos. Taigi, remiantis teoriniais sprendimais, buvo praplėstas skirtingų OPE tipų įtakos darbuotojų perdegimui konceptualus modelis, įtraukiant keturis OPE lemiančius veiksniai – pilietiško spaudimą ir tris funkcinius motyvus – bei keliant hipotezes apie jų galimą įtaką tiek OPE tipams, tiek darbuotojų perdegimui.

Tyrimo tikslas: atskleisti, kokią įtaką darbuotojų perdegimui daro OPE ir jo tipai, kokią įtaką OPE ir jo tipams daro OPE lemiantys veiksniai bei kokią įtaką šie veiksniai daro darbuotojų perdegimui.

Tiriamieji klausimai:

1. kokios sąsajos egzistuoja tarp tiriamų konstrukto ir dimensijų?
2. kokią dalį OPE ir jo tipų paaiškina OPE lemiantys veiksniai?
3. kokią dalį perdegimo paaiškina OPE ir jo tipai?
4. kokią dalį perdegimo paaiškina OPE lemiantys veiksniai?
5. kaip skiriasi sąsajų stiprumas skirtingose demografinėse grupėse?
6. kaip skiriasi įtakos stiprumas skirtingose demografinėse grupėse?

3.1. Tyrimo instrumento konstravimas

Empiriniam tyrimui buvo pasirinktas anketinės apklausos metodas, kuris yra parankus siekiant ištirti populiacijos nuomones, nuostatas ir tendencijas (Creswell, Creswell, 2018). Prieš apsisprendžiant dėl tyrimo strategijos, buvo įvertinta, kad gali būti sudėtinga pasirinktoje populiacijoje rasti oficialią perdegimo diagnozę turinčių respondentų, kadangi šalyje veikiausiai trūksta visuotinai priimtų perdegimo diagnostavimo, gydymo ir reabilitacijos priemonių. Taip pat atsižvelgta į faktą, kad interviu metu respondentams gali būti sudėtinga atvirai kalbėti apie savo patirtis. Taigi, dėl visų šių išvardytų priežasčių buvo pasirinktas kiekybinis tyrimas. Pažymima, kad siekiant kaip įmanoma objektyviau nustatyti įtaką ar ryšius tarp kintamųjų reikalinga skaitinė duomenų išraiška.

Anketą sudaro 8 teiginių blokai (žr. 5 lentelę) bei 9 papildomi klausimai apie respondentų demografines ar darbo charakteristikas. Be aktualumo padedant atsakyti į probleminį klausimą, kitas svarbus tyrimo instrumentų atrankos kriterijus buvo jų apimtis: siekta, kad respondantai neprarastų intereso ir pildytų klausimyną ne paskubomis. Pavyzdžiui, vietoj 30 teiginių Rioux ir Penner'io (2001) pilietiško motyvų skalės buvo pasirinkta sutrumpinta 10 teiginių versija (Bourdage ir kt., 2012). OPE tirti buvo pasirinktos Lee ir Allen (2002) OPE-I ir OPE-O skalės, sudarytos autorių remiantis Williams'o ir Anderson (1991) OPE konceptualizacija. Į organizaciją ir į individą nukreipti pilietiški poelgiai, kaip nustatė Rioux ir Penner'is (2001), siejasi su rūpesčio organizacija ir atitinkamai prosocialių vertybių motyvais, tad tyrimo instrumentas konstruojamas taip, kad būtų galima patikrinti šias prielaidas bei atskleisti kitų dviejų OPE veiksmų – įspūdžio valdymo motyvų bei pilietiško spaudimo – ryšius su minėtais OPE tipais.

5 lentelė. Apklausoje taikyti tyrimo instrumentai

Konstruktas	Dimensija	Teiginių skaičius (eil. nr. apklausoje)	Autoriai
OPE	OPE-O	8 (1.1-1.8)	Lee ir Allen (2002)
	OPE-I	8 (3.1-3.8)	
Perdegimas	Išsekimas	8 (2.1-2.8)	Schaufeli, Desart ir De Witte, 2020
	Psichologinis atstumas	5 (4.1-4.5)	
	Kognityvinis sutrikimas	5 (6.1-6.5)	
	Emocinis sutrikimas	5 (8.1-8.5)	
Pilietiškumo spaudimas	Pilietiškumo spaudimas	8 (5.1-5.8)	Bolino, Hsiung, Harvey ir LePine, 2015
Įspūdžio valdymo motyvai	Įspūdžio valdymo motyvai	4 (7.1.1-7.1.4)	Bourdage, Lee, Lee ir Shin, 2012;
Rūpesčio organizacija motyvai	Rūpesčio organizacija motyvai	3 (7.2.1-7.2.3)	
Prosocialių vertybių motyvai	Prosocialių vertybių motyvai	3 (7.3.1-7.3.3)	Rioux ir Penner, 2001
Dirbamų valandų skaičius	Dirbamų valandų skaičius	13	Remtasi Bolino, Turnley, Gilstrap ir Suazo (2010)

Perdegimui matuoti pasirinktas naujas įrankis *Burnout Assessment Tool (BAT)*, kurio privalumai yra galimybė diagnozuoti perdegimą skaičiuojant bendrą keturių pagrindinių dimensijų įvertį – ko neleidžia padaryti dažniausiai perdegimo tyrimuose taikomas įrankis *Maslach Burnout Inventory (MBI)* – bei praktinis naujojo įrankio pritaikomumas (Schaufeli ir kt., 2020). Dirbamų valandų skaičius pasirinktas kaip kontrolinis kintamasis, reprezentuojantis vadinamus tradicinius darbo reikalavimus (Bolino ir kt., 2010). Skalių teiginiams įvertinti buvo taikytos penkiabalės Likert'o skalės: dažnio – OPE-O, OPE-I ir perdegimui, o sutikimo / nesutikimo – pilietiškumo spaudimui ir funkciniais motyvams. Visas tyrime naudotas klausimynas pateikiamas 1 priede.

3.2. Tyrimo imtis

Tiriamoji visuma – Lietuvos dirbančioji populiacija. Remiantis Oficialiosios statistikos portalu, 2019 m. vidutinis darbuotojų skaičius šalyje buvo 1 287 920⁷ – šis skaičius reprezentuos tyrimo populiacijos dydį. Imties dydis apskaičiuotas naudojant imties dydžio skaičiuoklę⁸, taikant 95 proc. patikimumo laipsnį bei 5 proc. patikimumo intervalą. Reikalingas imties dydis: 384. Taikomi netikimybinės atrankos metodai: patogumo – kontaktuojant tyrėjui lengviausiai pasiekiamus populiacijos atstovus, sniego gniūžtės – didinant respondentų skaičių esamų respondentų pagalba, bei „mainais“ pildant kitų tyrėjų apklausas. Buvo gauti 425 atsakymai, tad planuotas imties dydis buvo viršytas, tačiau, atsižvelgus į klausimyno užpildymo greitį (< 200 s) ir pateiktų atsakymų tendencingumą (pateikti vienodi atsakymai, kas antras toks pat atsakymas arba atsakyta mažėjimo-didėjimo tvarka), iš tolimesnio tyrimo buvo pašalinta 17 respondentų, taigi, faktinis imties dydis yra **408**.

⁷ <https://osp.stat.gov.lt/darbo-rinka-lietuvoje-2020/darbo-uzmokestis-darbo-sanaudos-ir-streikai/darbuotoju-skaicius>

⁸ <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

3.3. Tyrimo etika

Anketos įžanginėje dalyje respondentai supažindinami su tyrimo pobūdžiu, tema ir tikslu. Informuojama, kad dalyvavimas apklausoje yra savanoriškas, o anonimiškumas užtikrinamas vėliau pristatant tik apibendrintus tyrimo duomenis ir rezultatus. Nurodoma, kad atsakymų pateikimas yra sutikimo dalyvauti tyrime išraiška. Buvo siekta, kad respondentai jaustųsi komfortabiliai pateikdami informaciją apie save: sąmoningai apgalvotos ir pasirinktos tik svarbios tyrimui demografinės ir darbo charakteristikos, taip pat palikta galimybė nenurodyti lyties – visa tai tam, kad būtų sudėtinga identifikuoti tyrimo dalyvius.

Anketos platinimo metu buvo atsakoma į respondentų klausimus. Išgirdus susirūpinimą, kad nežinoma, kaip atsakyti į teiginius (pvz., dėl esamo darbo pobūdžio ar asmeninės situacijos), patikinama, kad respondentai turi teisę nuspręsti patys, ar tyrimas jiems yra aktualus, ir prievolės jame dalyvauti nėra.

3.4. Duomenų rinkimas ir analizės metodai

Anketa buvo publikuojama 2021 m. kovo 29 – balandžio 12 dienomis. Anketos nuoroda buvo siunčiama respondentams per socialines ir bendradarbiavimui skirtas platformas *Facebook*, *LinkedIn*, *WhatsApp*, *Microsoft Teams*, bei el. paštu. Prieš skelbiant anketą viešai, buvo paprašyta 5 respondentų suteikti grįžtamąjį ryšį apie klausimyno sandarą ir formuluotes bei įvertinti pildymo trukmę. Remiantis jų atsiliepimais, buvo patikslinti kai kurie teiginiai ir įžanginėje anketos dalyje nurodytas pildymo laikas.

Duomenys analizuojami IBM socialiniams mokslams skirtu statistikos paketu SPSS. Pirmiausia apskaičiuojami tyrime taikomų skalių Cronbach'o alfa koeficientai ir įvertinamas jų patikimumas (žr. 3.5 skyrių). Tada vertinamas skalių teiginių jungimo į numatytas dimensijas tinkamumas – atliekama faktorių analizė (žr. 3.6 skyrių). Respondentų demografinės ir darbo charakteristikos aprašomos remiantis dažnių analizės rezultatais. Toliau atliekamas konstrukto, jų dimensijų ir teiginių vidurkių palyginimas, bei patikrinama, ar esama reikšmingų skirtumų tarp įvairių respondentų grupių. Ryšiai tarp kintamųjų nustatomi koreliacinės analizės pagalba, apskaičiuojant ryšio statistinį reikšmingumą, stiprumą bei kryptį. Padalinus duomenų failą pagal pasirinktus kriterijus, kartojamos koreliacinės analizės ir lyginama, kaip kinta ryšiai priklausomai nuo demografinių ar darbo charakteristikų. Koreliacijos koeficientai interpretuojami pagal Cohen, Cohen, West ir Aiken (2003) (cit. Piligrimienė, 2016):

6 lentelė. Koreliacijos koeficientų interpretacija pagal Cohen ir kt. (2003) (cit. Piligrimienė, 2016):

Koreliacijos koeficiento reikšmė	Interpretacija	
0,00-0,19	Nežymi koreliacija	Labai silpnas ryšys
0,20-0,39	Žema koreliacija	Silpnas ryšys
0,40-0,69	Vidutinė koreliacija	Vidutinis ryšys
0,70-0,89	Aukšta koreliacija	Stiprus ryšys
0,90-1,00	Labai aukšta koreliacija	Labai stiprus ryšys

Galų gale atskleidžiama, kokią įtaką darbuotojų perdegimui daro OPE ir jo tipai, kokią įtaką OPE ir jo tipams daro OPE lemiantys veiksniai bei kokią įtaką šie veiksniai daro darbuotojų perdegimui. Tam naudojamos tiesinės bei daugialypės regresinės analizės.

3.5. Matavimo skalių patikimumas

Skalių patikimumas, pasak Piligrimienės (2016), nusako matavimo instrumento savybę kartojant tyrimą generuoti panašius rezultatus. Svarbiausias iš daug teiginių sudarytų instrumentų patikimumo matas, Creswell'o ir Creswell'o (2018) teigimu, yra vidinis nuoseklumas (angl. *internal consistency*), parodantis laipsnį, kiek skalės teiginių rinkinys „elgiasi vienodai“. Įvertinti vidinį skalės nuoseklumą padeda Cronbach'o alfa koeficientas: skalė yra optimali, kai Cronbach'o α vertė yra tarp 0,7 ir 0,9 (Creswell, Creswell, 2018). 7 lentelėje pateikti koeficientai rodo, kad beveik visų tyrime naudojamų instrumentų patikimumas yra aukštas arba labai aukštas:

7 lentelė. Matavimo skalių vidinis nuoseklumas

Konstruktas	Cronbach'o α	Dimensija	Cronbach'o α
OPE	0,868	OPE-O	0,854
		OPE-I	0,825
Pilietiškumo spaudimas	0,935	Pilietiškumo spaudimas	0,935
Įspūdžio valdymas	0,813	Įspūdžio valdymas	0,813
Rūpestis organizacija	0,827	Rūpestis organizacija	0,827
Prosocialios vertybės	0,765	Prosocialios vertybės	0,765
Perdegimas	0,945	Išsekimas	0,902
		Psichologinis atstumas	0,866
		Kognityvinis sutrikimas	0,891
		Emocinis sutrikimas	0,864
Viso klausimyno			0,901

Kiek žemesnis yra prosocialių vertybių motyvų koeficientas, tačiau jis yra pakankamas, kad skalė būtų vertinama kaip patikima.

3.6. Tyrimo konstrukto struktūros analizė

Prieš pradėdant vidurkių, sąsajų ir priežastingumo analizes, patikrinama, ar pasirinkta metodika matuoja tai, kas numatyta (Pakalniškienė, 2012). Įvertinti, ar konstrukto dimensijų dedamosios priklauso numatytoms dimensijoms, leidžia faktorių analizė. Latentiniam faktoriams išskirti buvo taikytas pagrindinių ašų faktorių išskyrimo metodas (angl. *principal axis factoring*). *Kaiser-Meyer-Olkin* (toliau KMO) matai ir Bartlett'o sferiškumo testų rezultatai rodo, kad galimai esama „užslėptų“ faktorių, tad ši analizė bus pravarti struktūros nustatymui: KMO mato reikšmės yra arti 1,0 ir Bartlett'o sferiškumo kriterijaus p reikšmės yra mažesnės nei 0,05 (IBM, 1989, 2021).

8 lentelė. KMO ir Bartlett'o testo reikšmės

Konstruktas	KMO mato reikšmė	Bartlett'o kriterijaus p reikšmė
PS	0,943	0,000
MOT _{iv}	0,765	0,000
MOT _{ro}	0,711	0,000
MOT _{pv}	0,649	0,000
OPE	0,893	0,000
PER	0,951	0,000

Kiek faktorių ir kuriems kintamiesiems jie atstovauja, padeda nustatyti persukta faktorių matrica (angl. *rotated component matrix*), kurioje pateikiami tyrimui pasirinktų konstrukto dedamųjų / kintamųjų

faktorių svoriai; mažiausias rekomenduotinas faktoriaus svoris kintamųjų jungimui yra 0,4 (Piligrimienė, 2016).

9 lentelė. Organizacinio pilietiško elgesio persukta faktorių matrica

Kintamieji (Lee ir Allen, 2002)	OPE-O	OPE-I	Trečiasis faktorius
1.1. Vykdaū funkcijas, kurios nėra privalomos, bet padeda organizacijos įvaizdžiui	0,444	0,207	0,272
1.2. Žengiu koja kojon su pokyčiais organizacijoje	0,481	0,189	-0,125
1.3. Ginu organizaciją, kai kiti darbuotojai ją kritikuoja	0,634	0,089	0,139
1.4. Rodau pasididžiavimą atstovaudamas organizacijai viešai	0,707	0,070	0,135
1.5. Siūlau idėjas, kaip pagerinti organizacijos veiklą	0,570	0,198	0,143
1.6. Parodau lojalumą organizacijai	0,653	0,193	0,054
1.7. Imuosi veiksū, kad apsaugočiau organizaciją nuo galimų problemų	0,704	0,233	-0,018
1.8. Rodau rūpestį dėl organizacijos įvaizdžio	0,803	0,149	0,057
3.1. Padedu kitiems, kurių nebuvo darbe	0,206	0,644	0,061
3.2. Noriai skiriu laiko padėti kitiems, turintiems su darbu susijusių problemų	0,181	0,699	-0,038
3.3. Derinu savo grafiką prie kitų darbuotojų laisvadienių prašymų	0,123	0,561	0,125
3.4. Neriūosi iš kailio, kad naujesni darbuotojai jaustųsi laukiami komandoje	0,181	0,536	0,163
3.5. Net būdamas (-a) sunkiausiose verslo ar asmeninėse situacijose, rodau nuoširdų rūpestį ir mandagumą kolegoms	0,249	0,442	-0,073
3.6. Aukuju laiką padėti kitiems, turintiems darbinių ar nedarbinių problemų	0,091	0,726	0,229
3.7. Padedu kitiems atlikti savo pareigas	0,115	0,695	0,296
3.8. Dalinuosi asmeniniu turtu su kitais, kad padėčiau jiems darbe	0,154	0,316	0,638

Analizės rezultatai rodo, kad visus OPE konstrukto kintamuosius, išskyrus vieną, galima grupuoti į pasirinktas OPE dimensijas. Teiginys 3.8. *Dalinduosi asmeniniu turtu su kitais, kad padėčiau jiems darbe* pašalinamas iš tolimesnės analizės, taigi, OPE-I dimensiją sudarys 7 kintamieji vietoje 8 numatytų.

Analogiškai testuojami kiti tyrimo konstruktai – pilietiško spaudimas, perdegimas, įspūdžio valdymas, rūpestis organizacija ir prosocialios vertybės. Visiems šiems konstrukts, išskyrus perdegimą, buvo išgauta po vieną faktorių. Perdegimo faktorių analizė, kaip ir numatyta, parodė esant keturių faktorių, tačiau pastebėta, kad kintamasis 2.6. *Noriu būti veiklus (-i) darbe, bet kažkodėl nesugebu susitvarkyti* gali būti susijęs ne su vienu faktoriumi (žr. 2 priedą). Sudėtinga vienareikšmiškai spręsti, kas nulėmė 2.6 teiginio susietumą su dviem faktoriais, tačiau viena iš priežasčių galėtų būti pakitusi teiginio konotacija jį verčiant į kitą kalbą. Siekiant matavimo ir tyrimo rezultatų interpretavimo tikslumo, kintamasis į analizę neįtraukiamas, kadangi nėra aišku, ar jis yra išsekimo, ar kognityvinio sutrikimo dedamoji.

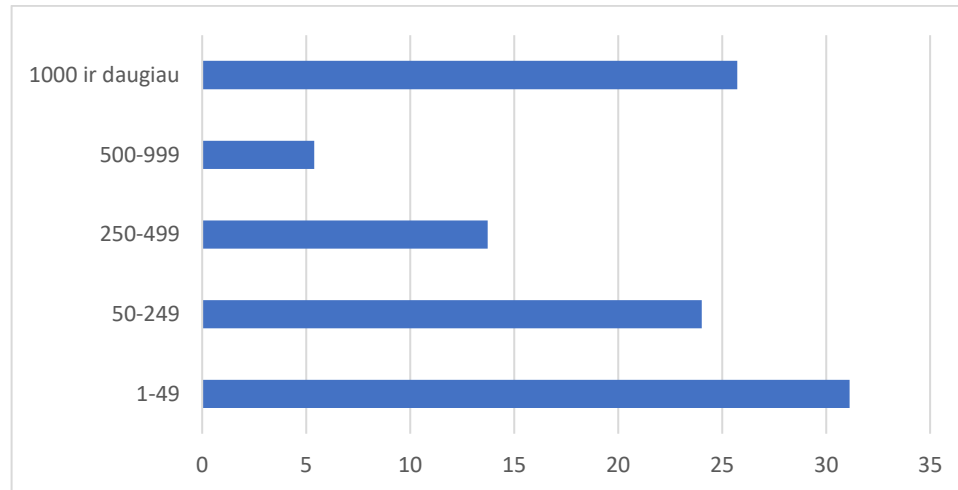
Faktorių analizė pakartojama be minėtų kintamųjų (2.6 ir 3.8) ir sukuriami skirtingus faktorius reprezentuojantys kintamieji, kurie bus naudojami koreliacijos ir regresijos analizėse. Tiesinė regresija gali būti taikoma, kai priklausomo kintamojo reikšmės yra pasiskirsčiusios pagal normalųjį dėsnį, o faktorinė transformacija gali priartinti duomenų verčių pasiskirstymą prie normaliojo skirstinio (Piligrimienė, 2016). Pašalinus kintamuosius 2.6 ir 3.8, taip pat perskaičiuojamas OPE ir perdegimo skalių bei viso klausimyno patikimumas (žr. 7 lent., 44 p.). Cronbach'o α koeficientai, apskaičiuoti prieš faktorių analizę, pateikiami 3 priede (matomas nežymus pokytis).

4. Skirtingų organizacinio pilietiško elgesio tipų įtakos darbuotojų perdegimui tyrimo rezultatų analizė

4.1. Respondentų demografinės ir darbo charakteristikos

Tyrimė dalyvauja 408 respondentai, iš kurių 319 yra moterys (78,2 proc.), 85 vyrai (20,8 proc.) ir 4 nepanorę nurodyti lyties asmenys (1 proc.). Dauguma respondentų atstovauja Y / Tūkstantmečio kartai – gimusieji 1982-2000 m. (76 proc.), mažesnė dalis yra X kartos atstovai – gimusieji 1961-1981 m. (22,8 proc.), ir likusieji 5 respondentai priklauso Kūdikių bumo kartai – gimusieji 1943-1960 m. (remtasi Howe'ės ir Strauss'o kartų teorija, cit. Šakytė-Statnickė, 2020). Apklausoje nedalyvavo nė vienas Z kartos atstovas (gimusieji po 2000-ųjų). Didžioji dalis respondentų yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą (81,9 proc.), 7,6 proc. turi vidurinį, o 6,6 proc. – aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Likusieji 16 respondentų (3,9 proc.) yra įgiję pagrindinį, profesinį ar aukštesnįjį išsilavinimą.

Dirbančiųjų verslo sektoriuje grupė yra gausiausia – ją sudaro 65,9 proc. visų respondentų; viešajame sektoriuje (pvz., savivaldybė, valstybinė organizacija, Sodra, mokesčių inspekcija) dirba 21,8 proc. respondentų, o visuomeniniame sektoriuje (pvz., švietimas, labdara, nevyriausybinių sektoriaus organizacija) dirba 12,3 proc. apklaustųjų. Lyčių pasiskirstymas skirtinguose sektoriuose yra gana panašus: 64,9 proc. moterų ir 69,4 proc. vyrų dirba verslo sektoriuje, 21 proc. moterų ir 24,7 proc. vyrų dirba viešajame sektoriuje, o visuomeniniame sektoriuje dirba 14,1 proc. moterų ir 5,9 proc. (čia skirtumas kiek didesnis). Dauguma respondentų dirba mažose (1-49 darbuotojų), vidutinio dydžio (50-249 darbuotojų) ir stambiose organizacijose (1000 ir daugiau darbuotojų):



5 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal organizacijos dydį (proc.)

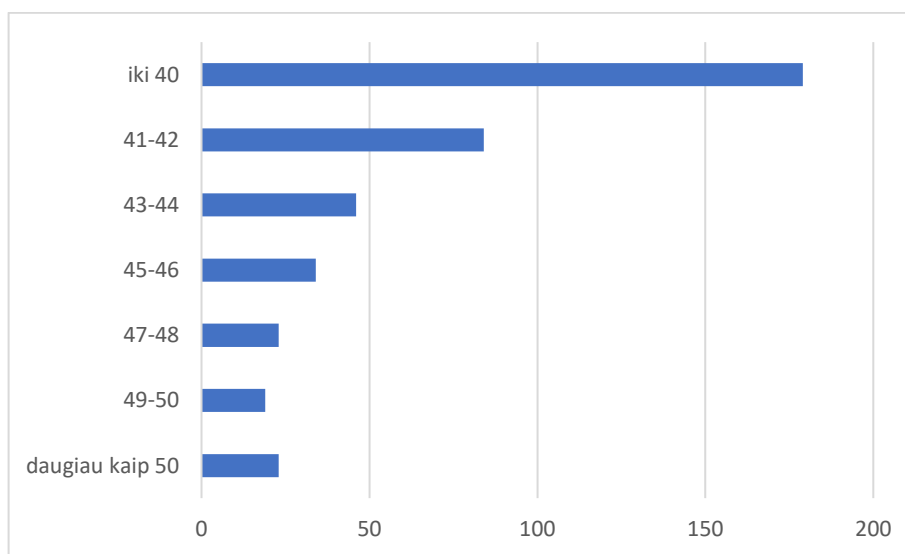
Respondentų taip pat buvo klausta, kiek laiko jie dirba dabartinėje organizacijoje: beveik trečdalis jų (29,4 proc.) dirba nuo 1 iki 3 metų, šiek tiek daugiau nei penktadalis (21,6 proc.) nurodo dirbantys iki 1 metų; mažiausiai jų esamoje organizacijoje dirba 20 metų ir daugiau (6,6 proc.). Iš 408 respondentų 315 užima nevadovaujančias pareigas (77,2 proc.), o likusieji 93 yra vadovai (22,8 proc.). Dauguma vadovų atstovauja verslo sektoriui (74,2 proc.), kaip ir dauguma ne vadovų (63,5 proc.). Vyrų vadovų dalis yra dvigubai didesnė nei moterų: 37,6 proc. vyrų ir 18,8 proc. moterų eina vadovaujančias pareigas, tačiau pažymima, kad vyrai sudaro tik penktadalį visų šio tyrimo dalyvių.

Daugiausia respondentų nurodo šiuo metu dirbantys iš namų (42,6 proc.), kita dalis dirba tik darbdavio patalpose (29,2 proc.), o likusieji derina darbą iš namų su darbu darbdavio patalpose (28,2). Verslo sektoriuje tik iš namų dirba pusė darbuotojų (49,4 proc.), ketvirtadalis dirba tik darbdavio patalpose, ir likęs ketvirtadalis derina darbą iš namų su darbu darbdavio patalpose. Kituose sektoriuose esama tolygesnio pasiskirstymo tarp trijų „lokacijų“:

10 lentelė. Darbuotojų „lokacijos“ pagal sektorius (proc.)

„Lokacija“	Visuomeninis sektorius	Viešasis sektorius	Verslas
Tik iš namų	38%	24,7%	49,4%
Ir iš namų, ir darbdavio patalpose	26%	38,2%	25,3%
Tik darbdavio patalpose	36%	37,1%	25,3%
Iš viso	100%	100%	100%

43,9 proc. respondentų pastaruoju metu per savaitę dirba iki 40 val., o 20,6 proc. nurodo dirbantys 41-42 val. per savaitę. 18,6 proc. respondentų paprastai dirba nuo 45 iki 50 valandų per savaitę, o 23 respondentai (5,6 proc.) dirba daugiau kaip 50 valandų (vidutiniškai, įskaitant viršvalandžius). Tik darbdavio patalpose dirbantys respondentai dirba kiek mažiau viršvalandžių, nei dalį ar visą laiką iš namų dirbantys darbuotojai: daugiau kaip 40 val. tik darbdavio patalpose dirba 52,9 proc. respondentų, o bent dalį laiko iš namų dirbantys darbuotojai tą daro šiek tiek dažniau (apie 57,5 proc.).



6 pav. Vidutinis dirbamų valandų skaičius per savaitę (resp. sk.)

Pusė visuomeninio sektoriaus darbuotojų nurodo dirbantys iki 40 val., o ši dalis yra kiek mažesnė verslo (43,1 proc.) ir viešajame sektoriuose (42,7 proc.). „Įprastą“ valandų skaičių, t. y. iki 40 val. per savaitę, dirba apie trečdalis vadovų (29 proc.) ir beveik pusė nevadovaujančias pareigas einančių darbuotojų (48,3 proc.), taigi, viršvalandžius dirbančių vadovų dalis yra didesnė, nei ne vadovų.

4.2. Vidurkių analizė

Tiriamų konstrukčių, jų dimensijų ir dedamųjų vidurkių palyginimas leidžia tyrėjui daryti pirmines išvalgas apie galimas sąsajas ir nustatyti, ar tam tikri požymiai daugiau yra bendri, o kur galbūt egzistuoja reikšmingų skirtumų tarp įvairių respondentų kategorijų. Remiantis konstrukčių ir dimensijų vidurkiais, apklausos dalyviai aukščiausiai įvertino prosocialias vertybes (norą padėti ir pritaipinti) ir organizacinę pilietišką elgesį (tiek į organizaciją, tiek į individą nukreiptas OPE yra vertinamas vienodai). Taip pat aukščiau nei vidutiniškai ($> 2,5$) respondentai įvertino rūpestčio organizacija (norą padėti organizacijai) bei įspūdžio valdymo (norą išlaikyti teigiamą įvaizdį) motyvus, tačiau iš visų funkcinių motyvų įspūdžio valdymo motyvai vertinami žemiausiai. Bendras respondentų perdegimo lygis yra vidutinis ($M=2,42$), kurį daugiausia sąlygoja išsekimas ($M=2,89$), o mažiausia – psichologinis atstumas ($M=2,14$) ir emocinis sutrikimas ($M=2,15$). Su pilietiškumo spaudimo teiginiais kiek daugiau sutinkama, nei nesutinkama.

11 lentelė. Konstrukčių ir jų dimensijų vidurkiai

OPE-O	OPE-I	OPE	PS	MOT_iv	MOT_ro	MOT_pv	PER išs	PER_ats	PER_ks	PER_es	PER
3,65	3,66	3,65	3,07	2,83	3,39	4,04	2,89	2,14	2,31	2,15	2,42

Į organizaciją nukreiptą pilietišką elgesį respondentai labiausiai išreiškia neatsilikdami nuo organizacijoje vykstančių pokyčių (teiginys 1.2) bei parodydami rūpestį dėl organizacijos įvaizdžio (teiginys 1.8). Kiek mažiau darbuotojai imasi neprivalomų veiklų, kurios padėtų organizacijos įvaizdžiui (teiginys 1.1). Žemiausiai buvo įvertintas teiginys 1.3. *Ginu organizaciją, kai kiti darbuotojai ją kritikuoja*, tačiau darbuotojai gana aukštai vertina savo rodomą lojalumą (teiginys 1.6). Galima numanyti, kad darbuotojai parodo lojalumą kitais būdais, nei užstodami organizaciją prieš kolegas, ir tai galbūt yra susiję su noru būti priimtiems į kolegų ratą (prosocalios vertybės).

12 lentelė. Į organizaciją nukreipto organizacinio pilietiško elgesio teiginių vidurkiai

Teiginiai (Lee ir Allen, 2002)	Vidurkis	Stand. nuokrypis
1.1. Vykda funkcijas, kurios nėra privalomos, bet padeda organizacijos įvaizdžiui	3,45	0,98
1.2. Žengiu koja kojon su pokyčiais organizacijoje	4,08	0,71
1.3. Ginu organizaciją, kai kiti darbuotojai ją kritikuoja	3,30	0,97
1.4. Rodau pasididžiavimą atstovaudamas organizacijai viešai	3,54	1,10
1.5. Siūlau idėjas, kaip pagerinti organizacijos veiklą	3,56	1,04
1.6. Parodau lojalumą organizacijai	3,88	0,86
1.7. Imuosi veiksmais, kad apsaugočiau organizaciją nuo galimų problemų	3,65	1,02
1.8. Rodau rūpestį dėl organizacijos įvaizdžio	3,71	1,01

Į individą nukreiptas OPE, viena vertus, daugiau atsiskleidžia per artimo, šilto ryšio su kolegomis palaikymą (teiginys 3.5), kita vertus, šis rūpestis nėra „beribis“ (teiginiai 3.3 ir 3.4). Neleidžiant sudėtingoms asmeninėms situacijoms paveikti sąveikų su kolegomis, galbūt kiek mažiau atlaidžiai žiūrima į kitų darbuotojų susiklosčiusias asmenines aplinkybes.

13 lentelė. Į individą nukreipto organizacinio pilietiško elgesio teiginių vidurkiai

Teiginiai (Lee ir Allen, 2002)	Vidurkis	Stand. nuokrypis
3.1. Padedu kitiems, kurių nebuvo darbe	3,71	0,89
3.2. Noriai skiriu laiko padėti kitiems, turintiems su darbu susijusių problemų	3,98	0,79
3.3. Derinu savo grafiką prie kitų darbuotojų laisvadienių prašymų	3,40	1,17

3.4. Neriوسي iš kailio, kad naujesni darbuotojai jaustųsi laukiami komandoje	3,40	1,10
3.5. Net būdamas (-a) sunkiausiose verslo ar asmeninėse situacijose, rodau nuoširdų rūpestį ir mandagumą kolegoms	4,01	0,78
3.6. Aukoju laiką padėti kitiems, turintiems darbinių ar nedarbinių problemų	3,57	0,93
3.7. Padedu kitiems atlikti savo pareigas	3,57	0,88

Vertindami juntamą pilietiškumo spaudimą, respondentai labiausiai sutinka su teiginiu, kad šiais laikais nebepakanka daryti tik tiek, kiek „priklauso“ (teiginys 5.7), ir norint būti laikomu geru darbuotoju ar komandos žaidėju, reikia imtis papildomų atsakomybių, kurios nėra oficialiai apibrėžtos (teiginiai 5.4 ir 5.2). Vis dėlto, nors tam tikros veiklos darbuotojų yra suvokiamos kaip „savanoriškai privalomos“ (teiginys 5.6), jas atlikti tiesioginio spaudimo juntama kiek mažiau, tačiau jis yra įvertintas aukščiau nei vidutiniškai (teiginiai 5.1 ir 5.5).

14 lentelė. Pilietiškumo spaudimo teiginių vidurkiai

Teiginiai (Bolino, Hsiung, Harvey ir LePine, 2015)	Vidurkis	Stand. nuokrypis
5.1. Jaučiu didelį spaudimą viršyti lūkesčius darant daug dalykų, kurių formaliai nepivalau daryti	2,86	1,14
5.2. Šioje organizacijoje „komandos žaidėjais“ pripažįstami tie darbuotojai, kurie daro žymiai daugiau nei iš jų formaliai reikalaujama	3,08	1,17
5.3. Yra daug spaudimo imtis papildomu atsakomybių ir pasisiūlyti atlikti papildomas užduotis šioje organizacijoje	2,95	1,15
5.4. Vien atlikti savo oficialias pareigas neužtenka, kad būtum laikomas geru darbuotoju šioje organizacijoje	3,18	1,20
5.5. Mano kolegos dažnai daro daugiau, nei jiems sako pareiga, taip pat ir man yra daug spaudimo tą daryti	2,86	1,11
5.6. Vadovybė tikisi, kad darbuotojai „savanoriškai“ imsis papildomų pareigų ir atsakomybių, kurios formaliai nėra jų darbo dalis	3,30	1,13
5.7. Vien tik atlikti savo darbą šiais laikais neužtenka – yra didelis spaudimas viršyti minimalius reikalavimus	3,38	1,17
5.8. Jaučiu didelį spaudimą dirbti daugiau nei numato mano oficialios pareigos – organizacijos labui	2,96	1,22

Įspūdžio valdymo motyvai respondentų buvo įvertinti kiek prasčiau nei pilietiškumo spaudimas ir prasčiausiai iš visų funkcinių motyvų. Teiginys 7.1.2. *Teigiamai atsiliepiu apie organizaciją, nes tai man gali padėti gauti paaukštinimą* buvo įvertintas žemiausiais balais, tad greičiausiai esama parankesnių būdų, kaip siekti paaukštinimo, pavyzdžiui, būti sukalbamu (teiginys 7.1.4). Sprendžiant iš anksčiau aptarto teiginio 3.4 įvertčio (rodomo nuoširdaus rūpesčio ir mandagumo kolegoms), prosocialus elgesys respondentams yra priimtinesnis. Taip pat laikoma, kad toks elgesys atneša naudą kitiems (Habashi ir kt., 2016), tad tikėtina, kad jis gali atnešti naudą ir pačiam OPE atlikėjui. Reiktų paminėti, kad pakeitus žodžių junginį „pasiekti sėkmę“ į „prasimušti“ (galimai taiklesnis vertimas), teiginio įvertis veikiausiai būtų kitas.

15 lentelė. Funkcinių motyvų – įspūdžio valdymo – teiginių vidurkiai

Teiginiai (Bourdage, Lee, Lee ir Shin, 2012; Rioux ir Penner, 2001)	Vidurkis	Stand. Nuokrypis
7.1.1. Savo noru atlieku daug papildomų funkcijų, daugiausia norėdamas (-a) padaryti įspūdį savo vadovui (-ei)	2,86	0,98
7.1.2. Teigiamai atsiliepiu apie organizaciją, nes tai man gali padėti gauti paaukštinimą	2,42	1,03
7.1.3. Dažnai padedu savo kolegoms, nes tikiu, kad tokie veiksmai man padės gauti, ko noriu	2,84	1,03

7.1.4. Stengiuosi būti sukaltamas darbe, nes tai galiausiai padeda pasiekti sėkmę šioje organizacijoje	3,22	1,08
--	------	------

Rūpesčio organizacija motyvams darbuotojai skyrė aukštesnius įverčius. Darbuotojai, galima sakyti, saikingai didžiuojasi ir gerai atsiliepia apie savo organizacijas (teiginys 7.2.2), o papildomų veiklų imamasi kiek labiau dėl organizacijos pranašumo didinimo (teiginys 7.2.3) nei iš rūpesčio organizacija (teiginys 7.2.1). Kadangi respondentai dar nurodo žengiantys koja kojon su pokyčiais organizacijoje (teiginys 1.2), galima teigti, kad jie palankiai žiūri į organizacijos veiklos gerinimą. Norą matyti savo organizaciją lyderiaujančią būtų galima sieti ir su didesnio atlygio lūkesčiais. Vis tik teiginių 7.2.1 ir 7.2.3 įverčių skirtumas yra per menkas spręsti, kad respondentai vienam iš jų teikia pirmenybę.

16 lentelė. Funkcinių motyvų – rūpesčio organizacija – teiginių vidurkiai

Teiginiai (Bourdage, Lee, Lee ir Shin, 2012; Rioux ir Penner, 2001)	Vidurkis	Stand. Nuokrypis
7.2.1. Siūlaui imtis papildomų organizacinių veiklų, nes man tikrai rūpi ši organizacija	3,25	1,00
7.2.2. Gerai atsiliepiu kitiems apie savo organizaciją, nes didžiuojuosi būdamas (-a) jos nariu (-e)	3,55	1,00
7.2.3. Atlieku daug veiklų, kad pagerinčiau organizacijos veiklą, nes tikrai noriu, kad mano organizacija būtų pranašesnė	3,36	1,02

Darbuotojai įvertino turintys daugiausia prosocialių vertybių motyvų, kurie yra siejami su empatija ir paslaugumu – tą atskleidžia aukštai įvertintų teiginių 7.3.1 ir 7.3.3 formuluotės. Galima diskutuoti, kiek funkcinių motyvų įverčiai atspindi tikrąją darbuotojų savastį, o kiek jie yra nulemti įspūdžio valdymo. Kaip pažymi Rioux ir Penner (2001), jei OPE yra atliekamas dėl įspūdžio valdymo, tikėtina, kad bus linkstama mažiau nuoširdžiai atsakyti į su įspūdžio valdymu susijusius teiginius (t. y. kai norima geriau save pateikti).

17 lentelė. Funkcinių motyvų – prosocialių vertybių – teiginių vidurkiai

Teiginiai (Bourdage, Lee, Lee ir Shin, 2012; Rioux ir Penner, 2001)	Vidurkis	Stand. Nuokrypis
7.3.1. Dažnai padedu savo kolegoms, nes pagalba yra svarbi dalis to, kas esu	4,06	0,83
7.3.2. Aukoku laiką padėti savo kolegoms, nes jaučiu, kad svarbu padėti tiems, kuriems reikia pagalbos	3,84	0,90
7.3.3. Paprastai elgiuosi gražiai su kolegomis, nes man rūpi kitų žmonių jausmai	4,21	0,82

Perdegimas respondentų vertinamas vidutiniškai ($M=2,42$), ir jį daugiausia lemia išsekimas ($M=2,89$), kuris paprastai laikomas kertine perdegimo dimensija. Darbuotojai neretai turi dėti dideles pastangas į visas užduotis (teiginys 2.2) ir nurodo neretai jaučiantys psichologinį išsekimą darbe (teiginys 2.1) bei energijos trūkumą po jo (teiginys 2.3). Rečiau darbe patiriamas fizinis išsekimas ar greitai apimantis nuovargis atliekant pastangų reikalaujančias veiklas (teiginiai 2.4 ir 2.7). Taigi, darbuotojai neleidžia įtampai paveikti jų darbo kokybės, tačiau galbūt labiau nukenčia jų laisvalaikis.

18 lentelė. Perdegimo išsekimo dimensijos teiginių vidurkiai

Teiginiai (Schaufeli, Desart ir De Witte, 2020)	Vidurkis	Stand. Nuokrypis
2.1. Darbe jaučiuosi išsekęs (-usi) psichologiškai	3,05	0,92
2.2. Viskas, ką darau darbe, reikalauja labai daug pastangų	3,15	0,92
2.3. Po dienos darbe man sunku atgauti energiją	3,02	0,95

2.4. Darbe jaučiuosi išsekęs (-usi) fiziškai	2,63	1,03
2.5. Atsikėlus ryte man trūksta energijos pradėti naują dieną darbe	2,79	1,04
2.7. Darbe kai stengiuosi, greitai pavargstu	2,61	0,98
2.8. Baigiantis darbo dienai jaučiuosi psichologiškai išsekęs (-usi) ir išsunktas (-a)	2,96	1,04

Kitus perdegimo teiginius respondentai vertina žemiau nei vidutiniškai arba vidutiniškai (4 priedas). Mažiau sutinkama su juntama stipria antipatija, abejingumu ir cinišku požiūriu į savo darbą (teiginiai 4.3, 4.4 ir 4.5). Kartais ($M=2,44$) darbuotojams yra sunku rasti nors truputį entuziazmo savo darbui (teiginys 4.1), ir tai galėtų būti susiję su neretai patiriama įtampa darbe, po kurios „atsigaunama“ tik pasibaigus dienai darbe. Didesnių skirtumų taip pat galima išvelgti ir tarp emocinio sutrikimo teiginių įverčių. Kartais susierzinama darbe, kai kažkas vyksta ne pagal planą (teiginys 8.3), tačiau susierzinimas veikiausiai nėra parodomas – darbuotojai nurodo išlaikantys profesionalumą net ir sunkiausiose situacijose (teiginys 3.5, $M=4,01$). Respondentai beveik niekada / itin retai jaučia nekontroliuojantys savo emocijų darbe (teiginys 8.2, $M=1,84$). Psichologinio atstumo teiginiai, ypač 4.3, 4.4 ir 4.5, turi stiprų neigiamą „krūvį“, tad tikėtina, kad darbuotojai nurodys šias patirtis rečiau.

Apžvelgus kintamųjų raišką visos imties kontekste, toliau pagal demografines ar darbo charakteristikas pasirenkami įvairūs pjūviai ir ieškoma, ar esama esminių skirtumų atskirose respondentų grupėse.

Lyginant skirtingas darbuotojų kartas pastebima, kad perdegimą visais atžvilgiais kiek dažniau nei 1961-1981 m. kartos atstovai patiria 1982-2000 m. gimę darbuotojai. Vėlesnės kartos atstovai taip pat jaučia šiek tiek didesnę pilietiškumo spaudimą ir kiek daugiau įspūdžio valdymo motyvų. Galima numanyti, kad vyresni darbuotojai jau yra įsitvirtinę darbo rinkoje ir turintys tvirtesnę pagrindą „po kojomis“, tad spaudimo imtis papildomų užduočių bei poreikio valdyti įspūdį jiems bus mažiau. Vis dėlto, 1943-1960 m. kartos atstovai jaučia didžiausią pilietiškumo spaudimą ($M=3,45$), tačiau šią kartą atstovauja tik 5 respondentai, tad daryti išvalgų apie kintamųjų raišką šioje darbuotojų grupėje negalime. Respondentų grupėse pagal išsilavinimą ($N>10$), matyti, kad žemiausią pilietiškumo spaudimą patiria vidurinį išsilavinimą turintys darbuotojai ($M=2,72$), o aukščiausią – aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turintys respondentai ($M=3,25$). Aukštąjį universitetinį išsilavinimą pasiekę darbuotojai taip pat aukščiau nei vidutiniškai vertina patiriamą pilietiškumo spaudimą, tačiau įverčių skirtumas tarp trijų aukštąjį išsilavinimą turinčių grupių yra menkas. Funkcinių motyvų raiška skirtingose išsilavinimo kategorijose išryškėja labiau: vidurinį išsilavinimą pasiekę respondentai rūpesčio organizacija ir prosocialių vertybių motyvų turi mažiau nei aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai, o įspūdžio valdymo motyvų raiška visose kategorijose yra panaši (kiek didesnė aukštojo neuniversitetinio išsilavinimo kategorijoje). Perdegimo psichologinio atstumo raiška vidurinio bei aukštojo neuniversitetinio išsilavinimo grupėse yra aukštesnė nei aukštojo universitetinio išsilavinimo grupėse.

Dauguma respondentų (apie 44 proc.) nurodo pastaruojų metu vidutiniškai dirbantys iki 40 val. per savaitę, o apie 24 proc. nurodo dirbantys bent 45 val. per savaitę. „Įprastą“ valandų skaičių dirbantys darbuotojai pilietiškumo spaudimo patiria mažiausiai iš visų ($M=2,84$), daugiausia jo patiria dirbantieji 49-50 val. per savaitę ($M=3,77$). OPE, OPE-O ir OPE-I atveju stebimi skirtumai tarp grupių yra menki, ir tik vienas ryškesnis skirtumas matomas daugiausia valandų per savaitę dirbančių grupėje (> 50 val.), kur OPE-O yra kiek aukštesnis nei likusių grupių ($M=3,92$). Aukštesnių nei kitų grupių įspūdžio valdymo motyvų esama dirbančių 45-46 bei 49-50 val. grupėse, o prosocialių vertybių motyvų raiška kiek

žemesnė nei kitų grupių yra daugiau kaip 50 val. dirbančiųjų kategorijoje. Žemiausią išsekimo laipsnį nurodo dirbantieji iki 40 val. ($M=2,73$), o aukščiausią – dirbantieji 49-50 val. ($M=3,43$). Remiantis šiais pastebėjimais, nuspręsta patikrinti, ar statistiškai reikšmingai skiriasi nevienodą valandų skaičių dirbančių darbuotojų grupių bei OPE, jo tipų, pilietiškumo spaudimo, perdegimo ir jo dimensijų sąsajos. Tiesinės priklausomybės testo rezultatai (žr. 19 lent.) patvirtina, kad tarp valandų skaičiaus ir pilietiškumo spaudimo bei tarp valandų skaičiaus ir išsekimo egzistuoja tiesinis ir statistiškai reikšmingas ryšys, t. y. esant didesniai valandų skaičiui, pilietiškumo spaudimo ir išsekimo raiška yra didesnė, tačiau R^2 ir η^2 koeficientai rodo, kad šie ryšiai yra silpni. Testo metu gautos p reikšmės bei R^2 ir η^2 koeficientai rodo, kad esama ir kombinuoto (nenuoseklus) labai silpno ryšio tarp skirtingą valandų skaičių dirbančių grupių bei perdegimo ir emocinio sutrikimo.

19 lentelė. Tiesinės priklausomybės testo rezultatai (dirbamų valandų skaičius)

Konstruktas, dimensija	Tiesiškumo p reikšmė	Nuokrypio nuo tiesiškumo p reikšmė	R^2	η^2 (η^2)
OPEO	0,141	0,598	0,005	0,014
OPEI	0,201	0,894	0,004	0,008
OPE	0,102	0,853	0,007	0,011
Pilietiškumo spaudimas	0,000	0,228	0,063	0,078
Išsekimas	0,000	0,106	0,066	0,087
Psichologinis atstumas	0,016	0,071	0,014	0,039
Kognityvinis sutrikimas	0,515	0,152	0,001	0,021
Emocinis sutrikimas	0,001	0,012	0,028	0,063
Perdegimas	0,000	0,040	0,034	0,062

Galima išvelgti tam tikras tendencijas ir tarp skirtingą stažą esamose organizacijose sukaupusių darbuotojų grupių. Daugiausia įspūdžio valdymo motyvų turi iki 1 metų organizacijoje dirbantys respondentai ($M=3,15$), visos kitos grupės jų turi mažiau: pavyzdžiui, įspūdžio valdymo motyvų raiška yra vidutinė bent 20 metų organizacijoje dirbančių darbuotojų ($M=2,65$). Trumpiau organizacijoje dirbantys respondentai (iki 5 metų) taip pat šiek tiek dažniau patiria perdegimą nei 10 ar daugiau metų stažą organizacijoje sukaupę darbuotojai. ANOVA testo rezultatai (žr. 20 lent.) ir čia rodo esant statistiškai reikšmingų tiesinių priklausomybių, išskyrus psichologinio atstumo ir emocinio sutrikimo atžvilgiu. Vis dėlto, ryšiai yra per silpni, kad šie skirtumai būtų laikomi prasmingais.

20 lentelė. Tiesinės priklausomybės testo rezultatai (stažas organizacijoje)

Konstruktas, dimensija	Tiesiškumo p reikšmė	Nuokrypio nuo tiesiškumo p reikšmė	R^2	η^2 (η^2)
Įspūdžio valdymas	0,000	0,159	0,032	0,048
Išsekimas	0,018	0,313	0,014	0,025
Psichologinis atstumas	0,390	0,046	0,002	0,025
Kognityvinis sutrikimas	0,000	0,121	0,030	0,048
Emocinis sutrikimas	0,161	0,355	0,005	0,016
Perdegimas	0,015	0,169	0,014	0,030

Lyginant skirtingas pareigas (vadovaujančias, nevadovaujančias) užimančių darbuotojų grupes akivaizdu, kad vadovai demonstruoja aukštesnius OPE-O, OPE-I, OPE ir rūpesčio organizacija motyvų lygius. Atliekamas *Mann-Whitney U* testas prielaidai apie statistiškai reikšmingą skirtumą patikrinti:

21 lentelė. Mann-Whitney U testas vidurkių palyginimui (pareigos)

Konstruktas, dimensija	Vidutinis rangas		p reikšmė
	Vadovai	Ne vadovai	
OPE-O	259,47	188,27	0,000
OPE-I	242,00	193,43	0,000
OPE	260,40	188,00	0,000
Rūpestis organizacija	247,76	191,73	0,000

Remiantis testo rezultatais galima teigti, kad OPE-O, OPE-I, OPE ir rūpesčio organizacijos motyvų raiška yra nevienoda skirtingas pareigas užimančių respondentų grupėse. Kadangi šių grupių pilietiškumo spaudimo ir kitų funkcinių motyvų įverčiai beveik nesiskiria, rūpesčio organizacija motyvus galima laikyti svariu OPE veiksmu. Pastebima, kad OPE-O įverčių skirtumas yra didesnis nei OPE-I, taigi, rūpesčio organizacija motyvai galimai daugiau sąlygoja OPE-O nei OPE-I. Būtų galima diskutuoti, ar vadovais tampa didesnę rūpestį organizacija jaučiantys darbuotojai, ar didesnis rūpestis organizacija susiformuoja einant vadovaujančias pareigas.

4.3. Sąsajų analizė

Ryšį, jo kryptį bei stiprumą tarp kintamųjų atskleidžia koreliacinė analizė, tačiau, prieš ją pradėdant, pirmiausia nustatomas skirstinio normalumas, kadangi nuo to priklausys koreliacijos koeficiento pasirinkimas. Kolmogorov-Smirnov testo (žr. 5 priedą) rezultatai rodo, kad duomenų reikšmės nėra pasiskirsčiusios pagal normalųjį skirstinį, taigi, koreliacinėje analizėje bus taikomas Spearman'o koeficientas, kuriam nėra taikoma normalumo prielaida. Pirmiausia atskleidžiamos organizacinio pilietiško elgesio antecedentų sąsajos su OPE, tuomet skaičiuojamas OPE ir perdegimo ryšys ir, galiausiai, įvertinamos OPE antecedentų ir perdegimo sąsajos.

22 lentelė. Organizacinio pilietiško elgesio antecedentų ir organizacinio pilietiško elgesio koreliacijų matrica

	PS	MOT_iv	MOT_ro	MOT_pv	OPE-O	OPE-I	OPE
PS	1,000						
MOT_iv	0,260**	1,000					
MOT_ro	-0,164**	0,193**	1,000				
MOT_pv	0,003	0,054	0,334**	1,000			
OPE-O	-0,177**	0,089	0,648**	0,201**	1,000		
OPE-I	0,025	0,106*	0,251**	0,502**	0,369**	1,000	
OPE	-0,083	0,123*	0,574**	0,393**	0,858**	0,767**	1,000

** . $p < 0,01$; * . $p < 0,05$

Remiantis koreliacinės analizės rezultatais (žr. 22 lent.) galima konstatuoti, kad OPE vienaip ar kitaip yra susijęs su visais nagrinėjamais OPE antecedentais. Stiprus-vidutinis teigiamas ryšys nustatytas tarp rūpesčio organizacija motyvų ir OPE-O, o tarp prosocialių vertybių ir OPE-I egzistuoja vidutinio stiprumo teigiamas ryšys. OPE stipriausiai koreliuoja su rūpesčio organizacija motyvais, kiek mažiau – su prosocialių vertybių motyvais, o mažiausiai – su įspūdžio valdymo motyvais. Kitaip tariant, kuo aukštesnė bus darbuotojų rūpesčio organizacija motyvų raiška, tuo jie daugiau imsis OPE-O, atitinkamai kuo yra aukštesnė prosocialių vertybių motyvų raiška, tuo jie bus labiau linkę imtis OPE-I. Pastebima, kad vieną OPE tipą veikia ne vienas funkcinis motyvas, tačiau jų sąveika yra nevienoda: OPE-O stipriau

siejasi su rūpesčio organizacija motyvais (stiprus-vidutinis ryšys) ir silpniau – su prosocialių vertybių motyvais (silpnas ryšys); OPE-I stipriau siejasi su prosocialių vertybių motyvais (vidutinis ryšys), silpniau su rūpesčio organizacija motyvais (silpnas ryšys) ir silpniausiai – su įspūdžio valdymo motyvais (labai silpnas ryšys). Keliama prielaida, kad iš trijų funkcinų motyvų pilietiško elgesio daugiausia paaiškins rūpesčio organizacija motyvai ir mažiausiai – įspūdžio valdymo motyvai (regresinė analizė).

Funkcinius motyvus tarpusavyje taip pat sieja statistiškai reikšmingi ryšiai: esant aukštesnei prosocialių vertybių motyvų raiškai, darbuotojams labiau rūpės organizacija (silpnas ryšys), arba – kuo jie labiau rūpinasi organizacija, tuo daugiau jie turės prosocialių vertybių motyvų. Gana netikėtas ryšys, nors ir silpnas, nustatytas tarp rūpesčio organizacija ir įspūdžio valdymo motyvų: daugiau įspūdžio valdymo motyvų turintys darbuotojai labiau rūpinsis organizacija arba, kuo daugiau jiems rūpės organizacija, tuo bus aukštesnė įspūdžio valdymo motyvų raiška. Kiek stipriau įspūdžio valdymo motyvai siejasi su pilietiško spaudimu, kuriam didėjant, atsiranda daugiau įspūdžio valdymo (silpnas ryšys). Taigi, jausdami spaudimą elgtis pilietiška, darbuotojai greičiausiai nepuls to daryti „iš širdies“. Pilietiško spaudimas ne tik kad nenumato OPE, bet priešingai – esant aukštesniam spaudimui, sumažėja rūpesčio organizacija motyvų raiška ir į organizaciją nukreiptas pilietiškas elgesys (labai silpnas neigiamas ryšys).

Antroji koreliacinė analizė (žr. 23 lent.) atskleidė neigiamus ryšius tarp kintamųjų: kuo didesnė į organizaciją nukreipto pilietiško elgesio raiška, tuo rečiau darbuotojai patiria perdegimą (labai silpni ir silpni neigiami ryšiai). Stipriausias neigiamas ryšys identifikuotas tarp OPE-O bei perdegimo psichologinio atstumo dimensijos, į kurią įeina juntama antipatija, abejingumas ir ciniškas požiūris į savo darbą. Statistiškai reikšmingas ryšys tarp OPE-I ir perdegimo bei perdegimo dimensijų nebuvo nustatytas. Taigi, su perdegimu yra susijęs tik vienas iš OPE tipų – OPE-O – ir šis ryšys yra silpnas, tad galima numanyti, kad organizacinio pilietiško elgesio įtaka darbuotojų perdegimui bus nežymi, jei jos egzistavimas bus atskleistas regresinės analizės metu.

23 lentelė. Organizacinio pilietiško elgesio ir perdegimo koreliacijų matrica

	OPE-O	OPE-I	OPE	PER_išs	PER_ats	PER_ks	PER_es	PER
OPE-O	1,000							
OPE-I	0,369**	1,000						
OPE	0,858**	0,767**	1,000					
PER_išs	-0,193**	0,005	-0,121*	1,000				
PER_ats	-0,340**	-0,030	-0,226**	0,658**	1,000			
PER_ks	-0,275**	-0,064	-0,201**	0,581**	0,609**	1,000		
PER_es	-0,227**	-0,079	-0,181**	0,582**	0,590**	0,621**	1,000	
PER	-0,297**	-0,038	-0,203**	0,875**	0,847**	0,805**	0,802**	1,000

** . $p < 0,01$; * . $p < 0,05$

OPE antecedentų ir perdegimo sąsajų analizė (žr. 24 lent.) rodo vidutinio stiprumo statistiškai reikšmingus ryšius tarp pilietiško spaudimo ir perdegimo dimensijų – išsekimo, psichologinio atstumo ir emocinio sutrikimo. Kaip paaiškėjo ankstesnėje analizėje (22 lent.), aukštesnis pilietiško spaudimas yra susijęs su žemesne rūpesčio organizacija motyvų ir OPE-O raiška. Vadinasi, „spaudžiami“ atlikti OPE, darbuotojai galbūt jo atlieka mažiau ir jaučia didesnę įtampą. Su pilietiško spaudimu teigiamu silpnu ryšiu susijusi ir likusi perdegimo dimensija – kognityvinis sutrikimas ($r_s=0,334$). Pastebima, kad

esama labai silpnos teigiamos sąsajos tarp įspūdžio valdymo motyvų ir šios perdegimo dimensijos bei perdegimo bendrai. Tarp likusių funkcinių motyvų ir perdegimo egzistuoja neigiamos sąsajos, kurios stipriau atsiskleidžia rūpesčio organizacija atveju – esant žemai rūpesčio organizacija motyvų raiškai, darbuotojai nurodo dažniau patiriantys perdegimą.

24 lentelė. Organizacinio pilietiško elgesio antecedentų ir perdegimo koreliacijų matrica

	PS	MOT_iv	MOT_ro	MOT_pv	PER_išs	PER_ats	PER_ks	PER_es	PER
PS	1,000								
MOT_iv	0,260**	1,000							
MOT_ro	-0,164**	0,193**	1,000						
MOT_pv	0,003	0,054	0,334**	1,000					
PER_išs	0,507**	0,097	-0,334**	-0,099*	1,000				
PER_ats	0,460**	0,066	-0,423**	-0,151**	0,658**	1,000			
PER_ks	0,334**	0,144**	-0,270**	-0,086	0,581**	0,609**	1,000		
PER_es	0,429**	0,071	-0,325**	-0,116*	0,582**	0,590**	0,621**	1,000	
PER	0,524**	0,115*	-0,402**	-0,135**	0,875**	0,847**	0,805**	0,802**	1,000

**. $p < 0,01$; *. $p < 0,05$

Siekiant patikrinti, ar kintamųjų raiška išlieka tokia pati skirtingose demografinėse grupėse, dalinamas duomenų failas ir kartojamos koreliacinės analizės. Grupuojuant respondentus pagal lytį, išryškėja tam tikri ryšių ar jų stiprumo skirtumai. Moterų grupėje stebimas silpnas neigiamas ryšys tarp OPE ir perdegimo ($r_s = -0,203$) ir jis yra statistiškai reikšmingas; analogiškas ryšys vyrų grupėje nestebimas. Neigiamas pilietiško spaudimo ir OPE-O ryšys vyrų grupėje yra silpnas-vidutinis ($r_s = -0,383$), o moterų grupėje jis yra labai silpnas ($r_s = -0,132$). Taip pat esama pilietiško spaudimo ir funkcinių motyvų sąsajų skirtumų: stebimas statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys tarp įspūdžio valdymo motyvų ir pilietiško spaudimo moterų grupėje, o vyrų grupėje šis ryšys nenustatytas. Kaip ir OPE-O atveju, neigiama pilietiško spaudimo ir rūpesčio organizacija motyvų sąsaja yra stipresnė vyrų grupėje ($r_s = -0,311$) nei moterų ($r_s = -0,135$). Vyrų grupėje matoma ir stipresnė rūpesčio organizacija motyvų sąsaja su OPE-I ($r_s = 0,433$), lyginant su moterimis ($r_s = 0,207$). Pilietiško spaudimo ryšys su perdegimu ir jo dimensijomis (išskyrus psichologinį atstumą) yra stipresnis moterų grupėje (žr. 25 lent.), t. y. didėjant pilietiško spaudimui, perdegimo raiška yra didesnė tarp moterų. Pažymima, kad moterys šiame tyrime yra labiau reprezentuotos ($N=319$).

25 lentelė. Pilietiško spaudimo ir perdegimo sąsajų skirtumai moterų ir vyrų grupėse

Lytis	PER_išs	PER_ats	PER_ks	PER_es	PER
Moteris	0,533**	0,455**	0,370**	0,432**	0,536**
Vyras	0,343**	0,459**	0,152	0,394**	0,436**

**. $p < 0,01$

Toliau detalesnei analizei buvo pasirinktas grupavimas pagal sektorius – visuomeninį, viešąjį ir verslo. Pastarajame sektoriuje stebimas silpnas neigiamas ir statistiškai reikšmingas ryšys tarp OPE ir darbuotojų perdegimo ($r_s = -0,226$), o toks ryšys nei viešajame, nei visuomeniniame sektoriuose neužfiksuotas. Vertinant skirtingų OPE tipų ir perdegimo sąsajas, reikšmingas neigiamas ryšys pastebimas tarp OPE-O

ir perdegimo tiek verslo, tiek viešajame sektoriuje (viešojo sektoriaus $r_s=-0,313$, verslo $r_s=-0,311$). Taigi, kuo OPE-O yra aukštesnis, tuo rečiau šių dviejų sektorių darbuotojai patiria perdegimą. Pilietiškumo spaudimo ir skirtingų OPE tipų koreliacinė analizė rodo, kad verslo sektoriuje esama prasmingo ryšio tarp OPE-O ir pilietiškumo spaudimo ($r_s=-0,204$), kuriam augant, OPE-O verslo sektoriuje mažėja. Pilietiškumo spaudimas yra prasmingai susijęs ir su funkciniais motyvais: stebimas vidutinio stiprumo teigiamas ryšys su įspūdžio valdymo motyvais visuomeniniame sektoriuje ($r_s=0,533$), o verslo sektoriuje šis ryšys yra silpnas ($r_s=0,288$); čia taip pat išryškėja neigiamas pilietiškumo spaudimo ir rūpesčio organizacija motyvų ryšys (verslo $r_s=-0,203$). Statistiškai reikšmingi silpni ir vidutinio stiprumo teigiami ryšiai atskleisti tarp pilietiškumo spaudimo ir visų perdegimo dimensijų; didžiausias skirtumas matomas lyginant psichologinio atstumo raišką skirtinguose sektoriuose – visuomeniniame sektoriuje sąsaja tarp pilietiškumo spaudimo ir šios perdegimo dimensijos yra silpniausia ($r_s=0,281$). Vis tik galima konstatuoti, kad augant pilietiškumo spaudimui, perdegimo laipsnis didėja visuose sektoriuose.

Ištyrus skirtingų funkcinių motyvų ir OPE tipų ryšius, konstatuojama, kad OPE-O trijuose sektoriuose labiausiai siejasi su rūpesčio organizacija, kiek mažiau – su prosocialių vertybių, ir mažiausiai – su įspūdžio valdymo motyvais; atitinkamai OPE-I turi stipriausią ryšį su prosocialių vertybių, kiek silpną – su rūpesčio organizacija, ir silpniausią – su įspūdžio valdymo motyvais; ne visais atvejais stebimi ryšiai yra statistiškai reikšmingi (rečiausiai – įspūdžio valdymo motyvų atveju). Verslo sektoriuje egzistuoja labai silpnas teigiamas ryšys ($r_s=0,144$) tarp įspūdžio valdymo motyvų ir OPE-O, o viešajame sektoriuje įspūdžio valdymo motyvai siejasi su OPE-I ($r_s=0,215$). Rūpesčio organizacija motyvų ir OPE-I sąsaja yra stipriausia visuomeniniame sektoriuje ($r_s=0,518$) ir silpnesnė viešajame ($r_s=0,272$) bei verslo ($r_s=0,199$) sektoriuose. OPE-I ir prosocialių vertybių motyvų ryšys yra stipriausias visuomeniniame ($r_s=0,574$) ir verslo ($r_s=0,518$) sektoriuose, o viešajame sektoriuje jis yra mažiau stiprus ($r_s=0,379$). Prosocialių motyvų sąsaja su OPE-O yra statistiškai reikšminga verslo ir viešajame sektoriuose, bet ne visuomeniniame sektoriuje. Galima pastebėti, kad viešajame sektoriuje OPE-I labai panašiai siejasi tiek su rūpesčio organizacija, tiek su prosocialių vertybių motyvais, o šių motyvų ryšių su OPE-I stiprumas labiausiai skiriasi versle.

Dar viena tiriama demografinė ypatybė yra užimamos pareigos. Čia matoma prasminga silpna neigiama sąsaja tarp OPE-O ir perdegimo abiejose kategorijose: aukštesnis OPE-O yra siejamas su žemesniu tiek vadovaujančias, nevadovaujančias pareigas einančių darbuotojų perdegimu. Didesnių ryšių skirtumų tarp funkcinių motyvų ir OPE tipų šiose skirtingose darbuotojų grupėse taip pat nepastebėta. Nagrinėjant pilietiškumo spaudimo ir skirtingų OPE tipų sąveiką, išryškėja ryšio tarp pilietiškumo spaudimo bei OPE-O stiprumo skirtumas, rodantis, kad augant pilietiškumo spaudimui, OPE-O vadovų grupėje mažėja labiau (vadovų $r_s=-0,316$; ne vadovų $r_s=-0,154$); statistiškai reikšmingų ryšių tarp pilietiškumo spaudimo ir OPE-I pareigų kontekste nenustatyta. Pastebima, kad aukštesnis pilietiškumo spaudimas yra siejamas su didesne įspūdžio valdymo motyvų ir mažesne rūpesčio organizacija motyvų raiška bei aukštesniu perdegimu nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų grupėje.

Skirtingi pilietiškumo spaudimo ir perdegimo ryšių stiprumai nustatyti priklausomai nuo to, kur žmogus dirba – ar iš namų, ar darbdavio patalpose, ar derina darbą iš namų su darbu darbdavio patalpose. Didėjant pilietiškumo spaudimui, aukštesnį perdegimo laipsnį patirs derinantieji darbą iš namų su darbu darbdavio patalpose ($r_s=0,591$), kiek žemesnį – dirbantieji tik darbdavio patalpose ($r_s=0,456$). Augant pilietiškumo

spaudimui taip pat didėja įspūdžio valdymo motyvų raiška – labiausiai tų, kurie dirba tik darbdavio patalpose ($r_s=0,440$), bei mažėja rūpesčio organizacija motyvai, ypač derinančių darbą iš namų su darbu darbdavio patalpose ($r_s=-0,255$). Patikrinus funkcinį motyvų ir perdegimo sąsajas, dirbančiųjų tik darbdavio patalpose grupėje matomas silpnas statistiškai reikšmingas ryšys tarp perdegimo ir įspūdžio valdymo motyvų ($r_s=0,262$), o derinančių darbą iš namų su darbu darbdavio patalpose grupėje matomas šiek tiek stipresnis, bet neigiamas ryšys tarp perdegimo ir prosocialių vertybių motyvų ($r_s=-0,362$). Visose trijose grupėse stebimas silpnas arba vidutinis neigiamas ryšys tarp perdegimo ir rūpesčio organizacija motyvų, tačiau jis yra stipriausias derinančių darbą iš namų su darbu darbdavio patalpose grupėje ($r_s=-0,470$), o silpniausias – dirbančiųjų tik darbdavio patalpose ($r_s=-0,309$). Tiek rūpesčio organizacija, tiek prosocialių vertybių motyvai yra nevienodai susiję ir su skirtingais OPE tipais: visose „lokacijų“ grupėse rūpesčio organizacija motyvų ryšys su OPE-O yra gana ženkliai stipresnis nei su OPE-I, o prosocialios vertybės visose minėtose grupėse stipriau siejasi su OPE-I; vienintelėje dirbančiųjų tiek iš namų, tiek darbdavio patalpose grupėje esama silpno statistiškai reikšmingo teigiamo ryšio tarp įspūdžio valdymo motyvų ir OPE-I ($r_s=0,209$). Iš OPE tipų tik OPE-O yra silpnu neigiamu ryšiu susijęs su darbuotojų perdegimu, ir šis ryšys yra būdingas visoms „lokacijoms“: kuo aukštesnis yra perdegimas, tuo žemesnis yra OPE-O. Pažymima, kad su OPE-O silpnu neigiamu ryšiu ($r_s=-0,301$) susijęs ir pilietiškumo spaudimas – ši sąsaja atskleista tik dirbančiųjų darbdavio patalpose kategorijoje.

Paskutinė sąsajų skirtumų analizei pasirinkta darbo charakteristika yra darbuotojo stažas esamoje organizacijoje. Kaip ir anksčiau tirtais pjūviais, taip ir čia egzistuoja silpnas neigiamas OPE ir perdegimo ryšys, tačiau jis yra statistiškai reikšmingas tik pirmose trijose stažo grupėse, t. y. iki 5 metų stažą aktualiose organizacijose turinčių darbuotojų. Pridėjus skirtingus OPE tipus, atskleistas prasmingas neigiamas ryšys tarp OPE-O ir perdegimo ne tik minėtose trijose grupėse, bet ir bent 10 metų stažą turinčių darbuotojų grupėse. Vienintelėje nuo 5 iki 10 m. kategorijoje ši sąsaja neužfiksuota. Iš visų grupių šis ryšys yra stipriausias ilgiausiai esamose organizacijose (20 metų ir daugiau) dirbančių darbuotojų ($r_s=-0,504$). Pastarojoje grupėje stebimas reikšmingas vidutinio stiprumo neigiamas ryšys ($r_s=-0,448$) tarp OPE-O ir pilietiškumo spaudimo; ši sąveika matoma dar dviejose grupėse (iki 1 m. bei nuo 3 iki 5 m.), tačiau ji yra silpnesnė. Taigi, didėjant pilietiškumo spaudimui, mažėja OPE-O, ir ši tendencija yra ryškiausia nuo 20 m. stažo grupėje. Visose stažo grupėse nustatyti statistiškai reikšmingi silpni bei vidutinio stiprumo ryšiai (žr. 26 lent.) tarp pilietiškumo spaudimo ir perdegimo dimensijų (išskyrus sąsają su kognityvinio sutrikimo dimensija grupėje 20 m. ir daugiau). Aiškėja, kad ne faktinis pilietiškas elgesys, o pilietiškumo spaudimas yra stipresnis darbuotojų perdegimo determinantas.

26 lentelė. Pilietiškumo spaudimo ir perdegimo dimensijų sąsajos skirtingose stažo grupėse

Stažas organizacijoje	PER_išs	PER_ats	PER_ks	PER_es
iki 1 metų	0,542**	0,490**	0,380**	0,446**
nuo 1 iki 3 metų	0,487**	0,411**	0,266**	0,379**
nuo 3 iki 5 metų	0,340**	0,377**	0,414**	0,407**
nuo 5 iki 10 metų	0,635**	0,487**	0,413**	0,461**
nuo 10 iki 20 metų	0,463**	0,440**	0,309*	0,406**
20 metu ir daugiau	0,495**	0,466*	0,198	0,446*

**. $p<0,01$; *. $p<0,05$

Visose stažo grupėse taip pat atskleistos silpnos bei vidutinio stiprumo statistiškai reikšmingos teigiamos sąsajos su įspūdžio valdymo motyvais. Kitų funkcinų motyvų raiška esant pilietiškumo spaudimui nestebima, išskyrus neigiamą prasmingą ryšį tarp pilietiškumo spaudimo ir rūpesčio organizacija motyvų trumpiausią stažą organizacijoje turinčių darbuotojų grupėje ($r_s=-0,278$). Vadinasi, augant pilietiškumo spaudimui, didėja ne tik darbuotojų perdegimas, bet ir jų įspūdžio valdymo motyvai, kitaip tariant, tam tikros veiklos daugiau bus atliekamos ne dėl to, kad norima, o tam, kad būtų sudaromas / išlaikomas geras įspūdis. Respondentų grupių pagal stažą funkcinų motyvų ir perdegimo koreliacinė analizė dar parodė, kad visais atvejais esama silpno arba vidutinio stiprumo reikšmingo neigiamo ryšio tarp darbuotojų perdegimo ir rūpesčio organizacija motyvų, o nuo 3 iki 5 m. stažą turinčių darbuotojų prosocialių vertybių motyvai taip pat sumažėja esant aukštesniam perdegimui. Reikšmingos įspūdžio valdymo motyvų ir perdegimo sąsajos stebimos tik dviejose respondentų grupėse ir tik perdegimo dimensijų lygmenyje: trumpiausiai organizacijoje dirbančių darbuotojų grupėje egzistuoja silpnas teigiamas ryšys tarp įspūdžio valdymo motyvų ir išsekimo dimensijos ($r_s=0,243$), o nuo 3 iki 5 m. stažo grupėje matomas silpnas teigiamas ryšys tarp minėtų motyvų ir perdegimo kognityvinio sutrikimo dimensijos ($r_s=0,270$).

4.4. Regresinė analizė

Atliktų koreliacinių analizių rezultatai leidžia daryti prielaidas apie galimus veiksnius ir jų pasekmes, kurios gali būti patikrintos atliekant regresinę analizę. Jos metu atskleidžiama, kokią dalį priklausomo kintamojo, pavyzdžiui, perdegimo, gali paaiškinti nepriklausomas kintamasis, pavyzdžiui, organizacinis pilietiškumas elgesys. Kadangi tarp OPE-O ir perdegimo buvo nustatyta žema neigiama koreliacija, tikėtina, kad į organizaciją nukreipto pilietiškumo elgesio įtaka perdegimui bus nežymi, o į individą nukreipto pilietiškumo elgesio įtaka perdegimui nebus atskleista. Regresinės OPE-O ir perdegimo analizės rezultatai rodo (žr. 27 lent.), kad OPE-O įtaka perdegimui yra statistiškai reikšminga ($p<0,000$) ir atvirkštinė ($\beta=-0,288$), taigi, didėjant OPE-O, perdegimas mažėja. Vis dėlto žemas determinacijos koeficientas ($R^2=0,083$) indikuoja, kad įtakos esama labai silpnos ir patikimai teigti, kad ši įtaka egzistuoja, negalima. Atlikta OPE-I ir perdegimo regresinė analizė, kaip ir buvo tikėtasi, patvirtina OPE-I įtakos perdegimui nebuvimą ($R^2=0,000$).

27 lentelė. Į organizaciją nukreipto pilietiškumo elgesio įtakos perdegimui analizė

Regresorius	Pasekmė	R ²	β	p
OPE-O	Perdegimas	0,083	-0,288	0,000

Toliau patikrinamos prielaidos apie OPE veiksnį – pilietiškumo spaudimo bei įspūdžio valdymo, rūpesčio organizacija ir prosocialių vertybių motyvų – įtaką organizaciniam pilietiškam elgesiui. Koreliacinės analizės metu iškelta prielaida, kad iš trijų funkcinų motyvų pilietiškumo elgesio daugiausia paaiškina rūpesčio organizacija motyvai ir mažiausiai – įspūdžio valdymo motyvai, taip pat patikrinama. Regresinės analizės rezultatai rodo (žr. 28 lent.), kad šie keturi veiksniai kartu paaiškina 36 proc. OPE reikšmių sklaidos apie vidurkį ($R^2=0,360$), tačiau kita dalis OPE sklaidos šiuo modeliu nėra paaiškinama. Iš funkcinų motyvų didžiausią įtaką organizaciniam pilietiškam elgesiui daro rūpesčio organizacija motyvai ($\beta=0,434$), mažesnę įtaką – prosocialių vertybių motyvai ($\beta=0,260$), ir mažiausią – įspūdžio valdymo motyvai ($\beta=0,048$). Pilietiškumo spaudimo įtaka iš visų OPE veiksnų yra silpniausia bei

atvirkštinė ($\beta=-0,014$). Pažymima, kad įspūdžio valdymo motyvų bei pilietiškumo spaudimo koeficientai nėra statistiškai reikšmingi ($p>0,05$), tad jie organizacinio pilietiško elgesio nepaaiškina.

28 lentelė. Organizacinio pilietiško elgesio veiksnių įtaka pilietiškam elgesiui ir jo tipams

Regresoriai	Pasekmė	R ²	β	p
Pilietiško spaudimas	OPE	0,360	-0,014	0,747
Įspūdžio valdymas			0,048	0,267
Rūpestis organizacija			0,434	0,000
Prosocialios vertybės			0,260	0,000
Pilietiško spaudimas	OPE-O	0,399	-0,061	0,143
Įspūdžio valdymas			0,004	0,916
Rūpestis organizacija			0,619	0,000
Prosocialios vertybės			-0,001	0,981
Pilietiško spaudimas	OPE-I	0,295	0,055	0,226
Įspūdžio valdymas			0,091	0,049
Rūpestis organizacija			0,095	0,047
Prosocialios vertybės			0,469	0,000

Analizuojant veiksnių įtaką skirtingiems OPE tipams, nustatyta, kad keturi minėti veiksniai paaiškina 39,9 proc. OPE-O reikšmių sklaidos apie vidurkį ($R^2=0,399$). Didžiausią įtaką iš veiksnių daro rūpesčio organizacija motyvai ($\beta=0,619$). Taigi, kuo aukštesnė rūpesčio organizacija motyvų raiška, tuo daugiau darbuotojai imsis į organizaciją nukreipto pilietiško elgesio. Likusių veiksnių β koeficientai nėra statistiškai reikšmingi ($p>0,05$). Keturių OPE veiksnių įtaka OPE-I yra mažesnė nei OPE-O atveju: pilietiško spaudimas ir funkciniai motyvai paaiškina 29,5 proc. į individą nukreipto pilietiško elgesio reikšmių sklaidos ($R^2=0,295$). Čia matomas visų trijų funkcinų motyvų poveikis ($p<0,05$), tačiau prosocialių vertybių motyvų įtaka yra stipriausia ($\beta=0,469$). Vadinasi, į organizaciją nukreipto pilietiško elgesio lemiantis veiksnys yra rūpesčio organizacija motyvai, o į individą nukreiptą pilietišką elgesį daugiausia lemia prosocialių vertybių motyvai.

Kadangi sąsajų analizė atskleidė reikšmingą vidutinio stiprumo teigiamą ryšį tarp pilietiško spaudimo ir perdegimo ($r_s=0,524$), įvertinama šio OPE veiksnio įtaka darbuotojų perdegimui. Regresinė analizė rodo (žr. 29 lent.), kad 27,1 proc. perdegimo reikšmių sklaidos paaiškina pilietiško spaudimas, ir ši įtaka yra statistiškai reikšminga. Atskirai funkciniai motyvai paaiškina 20,3 proc. perdegimo reikšmių sklaidos apie vidurkį. Iš jų didžiausią įtaką perdegimui turi rūpesčio organizacija motyvai ir ši įtaka yra neigiama ($\beta=-0,451$), o teigiamą įtaką daro įspūdžio valdymo motyvai ($\beta=0,217$): didėjant rūpesčio organizacija motyvams, mažėja darbuotojų perdegimas, ir kuo didesni įspūdžio valdymo motyvai, tuo perdegimas yra aukštesnis. Prosocialių vertybių motyvų įtaka darbuotojų perdegimui nefiksuoja.

29 lentelė. Organizacinio pilietiško elgesio veiksnių įtaka darbuotojų perdegimui

Regresoriai	Pasekmė	R ²	β	p
Pilietiško spaudimas	Perdegimas	0,271	0,521	0,000
Įspūdžio valdymas	Perdegimas	0,203	0,217	0,000
Rūpestis organizacija			-0,451	0,000
Prosocialios vertybės			0,023	0,633

Pilietiškumo spaudimas	Perdegimas	0,378	0,454	0,000
Įspūdžio valdymas			0,059	0,173
Rūpestis organizacija			-0,333	0,000
Prosocialios vertybės			-0,021	0,625

Kartu keturi OPE veiksniai paaiškina 37,8 proc. darbuotojų perdegimo, bet OPE veiksmų įtaka perdegimui yra reikšminga ($p < 0,000$) rūpesčio organizacija motyvų ir pilietiškumo spaudimo atveju: didesnę įtaką daro pilietiškumo spaudimas ($\beta = 0,454$), o kiek mažesnę neigiamą įtaką daro rūpesčio organizacija motyvai ($\beta = -0,333$). Taigi, kuo didesnis pilietiškumo spaudimas, tuo didesnis yra darbuotojų perdegimas, ir jis yra mažesnis, kuo yra didesni yra rūpesčio organizacija motyvai. Vertinant pavienių OPE veiksmų įtaką skirtingoms perdegimo dimensijoms (*H5-H8*) (žr. 30 lent.), iš jų prasmingą įtaką daro pilietiškumo spaudimas, paaiškinantis 26 proc. išsekimo, 20,5 proc. psichologinio atstumo ir 17,9 proc. emocinio sutrikimo. Rūpesčio organizacija motyvai paaiškina 17,3 proc. psichologinio atstumo ir ši įtaka yra atvirkštinė, o įspūdžio valdymo ir prosocialių vertybių motyvų įtaka perdegimo dimensijoms nebuvo atkleista.

30 lentelė. Organizacinio pilietiško elgesio veiksmų įtaka skirtingoms perdegimo dimensijoms

	PER_išs			PER_ats			PER_ks			PER_es		
	R ²	β	p	R ²	β	p	R ²	β	p	R ²	β	p
PS	0,260	0,510	0,000	0,205	0,452	0,000	0,112	0,335	0,000	0,179	0,423	0,000
MOT_iv	0,015	0,122	0,014	0,008	0,090	0,069	0,019	0,138	0,005	0,006	0,080	0,107
MOT_ro	0,108	-0,329	0,000	0,173	-0,416	0,000	0,076	-0,275	0,000	0,103	-0,321	0,000
MOT_pv	0,007	-0,083	0,093	0,025	-0,159	0,001	0,001	-0,037	0,452	0,012	-0,109	0,027

Vidurkių analizės metu buvo identifikuoti tiesiniai ryšiai tarp dirbamų valandų skaičiaus ir pilietiškumo spaudimo bei tarp dirbamų valandų skaičiaus ir išsekimo, tad nuspręsta patikrinti, kokią dalį išsekimo paaiškina pilietiškumo spaudimas skirtingą valandų skaičių per savaitę dirbančių respondentų grupėse:

31 lentelė. Pilietiškumo spaudimo įtaka išsekimui skirtingą valandų skaičių dirbančiose grupėse

Valandų skaičius	R ²	β	p
iki 40	0,172	0,415	0,000
41-42	0,273	0,523	0,000
43-44	0,263	0,513	0,000
45-46	0,129	0,359	0,037
47-48	0,487	0,698	0,000
49-50	0,411	0,641	0,003
daugiau kaip 50	0,509	0,714	0,000

Regresinės analizės rezultatai rodo, kad pilietiškumo spaudimo įtaka darbuotojų išsekimui yra didžiausia daugiausia valandų per savaitę dirbančiųjų grupėje: 50,9 proc. išsekimo reikšmių sklaidos apie vidurkį yra paaiškinama pilietiškumo spaudimu. Modelis indikuoja, kad dirbantys vidutiniškai 47 val. per savaitę ar daugiau iš visų grupių nurodo aukščiausią išsekimo laipsnį, nulemtą pilietiškumo spaudimo.

Kita keliama prielaida, paremta vidurkių palyginimo bei sąsajų analizės rezultatais, yra skirtingo stiprumo pilietiškumo spaudimo įtaka perdegimui priklausomai nuo einamų pareigų – vadovujančių ar nevadovujančių. Kadangi vadovai demonstruoja aukštesnius OPE-O, OPE-I, OPE ir rūpesčio organizacija motyvų lygius, o pilietiškumo spaudimas yra statistiškai reikšmingais ryšiais susijęs su OPE-O ($r_s=-0,177$) ir rūpesčio organizacija motyvais ($r_s=-0,164$) bei darbuotojų perdegimu ($r_s=0,524$), tikėtina, kad pilietiškumo spaudimas paaiškins daugiau perdegimo ne vadovujančias pareigas einančių respondentų grupėje. Analizės rezultatai atskleidžia, kad nevadovujančias pareigas einantys darbuotojai dėl pilietiškumo spaudimo patirs didesnę perdegimą nei vadovai:

32 lentelė. Pilietiškumo spaudimo įtaka perdegimui skirtingas pareigas einančių respondentų grupėse

Pareigos	R ²	β	p
Vadovujančios	0,138	0,371	0,000
Nevadovujančios	0,312	0,558	0,000

Galima konstatuoti, kad didėjant pilietiškumo spaudimui, ne tik mažėja organizacinis pilietiškas elgesys, bet ir dažniau yra patiriamas perdegimas, tačiau ši tendencija yra pastebima tik nevadovujančias pareigas užimančių respondentų grupėje. Skirtingų demografinių charakteristikų koreliacinės analizės rezultatai rodo, kad didėjant pilietiškumo spaudimui, vadovų OPE-O mažėja labiau ($r_s=-0,316$) nei ne vadovų ($r_s=-0,154$), tačiau perdegimas, lyginant su vadovais ($r_s=0,359$), vis tik labiau didėja ne vadovų grupėje ($r_s=0,573$), augant pilietiškumo spaudimui. Kadangi abiejose grupėse pilietiškumo spaudimo vidurkiai yra panašūs (vadovų 3,11; ne vadovų 3,06), šį reiškinį galėtų paaiškinti vadovų turima didesnė laisvė patiems planuoti savo veiklas. Taip pat ne vadovų grupėje esama didesnės įspūdžio valdymo motyvų raiškos nei vadovų grupėje: egzistuoja statistiškai reikšminga sąsaja tarp šių motyvų ir OPE ($r_s=0,175$) bei su pilietiškumo spaudimu ($r_s=0,283$); vadovų atveju įspūdžio valdymo motyvai nėra susiję statistiškai reikšmingais ryšiais nė su vienu tiriamu konstruktą ar dimensija, o ne vadovų grupėje tokios sąsajos, be minėtųjų, matomos su rūpesčio organizacija motyvais ($r_s=0,232$), OPE-I ($r_s=0,175$) ir kognityviniu sutrikimu ($r_s=0,129$).

4.5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Siekiant atsakyti į probleminį klausimą – kokią įtaką darbuotojų perdegimui daro skirtingi organizacinio pilietiško elgesio tipai – tiriamąją visumą atstovaujančioje imtyje buvo patikrintas konceptualus modelis. Kiekybinio tyrimo rezultatai leido patvirtinti dalį numanomų ryšių, tačiau dalis hipotezių liko nepatvirtintos arba nepasitvirtino spėjimai apie esamų ryšių kryptį (testavimo rezultatai pateikiami 6 priede). Šiame tyrime buvo laikomasi požiūrio, kad OPE yra darbuotojų perdegimo determinantas, tačiau hipotezės apie teigiamą OPE įtaką perdegimui buvo atmestos; to buvo tikėtasi gavus koreliacinės analizės rezultatus, kurie parodė esant neigiamų į organizaciją nukreipto pilietiško elgesio sąsajų su perdegimu ir visomis jo dimensijomis. Kitaip tariant, esant aukštesniam OPE-O laipsniui, perdegimo laipsnis yra žemesnis. Tarp OPE-I ir perdegimo bei jo dimensijų statistiškai reikšmingų ryšių nebuvo nustatyta. Regresinės analizės rezultatai atskleidė, kad esama labai silpnos atvirkštinės OPE-O įtakos perdegimui, tačiau dėl žemo determinacijos koeficiento patikimų išvadų apie jos egzistavimą daryti negalima. Lee ir Allen (2002) teigimu, OPE-O reprezentuoja darbuotojų nuomonę apie jų darbo charakteristikas bei yra glaudžiau susijęs su darbuotojų įsitikimais nei OPE-I. Vadinas, jei OPE-O labiau indikuoja, kad

darbuotojas yra „savose vėžėse“, t. y. kai yra dermė tarp darbo ir individo, tai paaiškintų, kodėl tarp OPE-O ir perdegimo yra neigiamas ryšys. Deery'is ir kt. (2017), atskleidę teigiamą sąmoningumo sąsają su emocinio išsekimo ir darbo-šeimoms konfliktu (analogiškas ryšys altruizmo atveju nebuvo nustatytas), diskutuoja, kad tyrimo rezultatai galbūt skirtųsi taikant Williams'o ir Anderson (1991) OPE konceptualizaciją, kuri ir buvo taikyta šiame magistro projekte (Lee ir Allen versija, 2002). Iš tiesų buvo gauti kitokie rezultatai, tačiau tik iš dalies: atskleistas neigiamas OPE-O ryšys su perdegimu ir visomis jo dimensijomis, o OPE-I su perdegimu ir jo dimensijomis nėra reikšmingai susijęs.

Hipotezės apie OPE veiksmų įtaką OPE ir jo tipams buvo patvirtintos iš dalies. Koreliacinės analizės metu buvo išsiaiškinta, kad OPE stipriausiai siejasi su rūpesčio organizacija motyvais, kiek mažiau – su prosocialių vertybių motyvais, ir mažiausiai – su įspūdžio valdymo motyvais, tačiau skirtingi OPE tipai turi skirtingus dominuojančius funkcinius motyvus: OPE-O pamatas yra rūpestis organizacija, o OPE-I – prosocialios vertybės. Tai patvirtina Rioux ir Penner'io (2001) tyrimo rezultatus, kad prosocialių vertybių motyvai labiausiai siejasi su OPE, nukreiptu į individą, o rūpesčio organizacija motyvai – su OPE, nukreiptu į organizaciją. Rioux ir Penner'is (2001) rėmėsi Organ'o 1988 m. pasiūlytu 5 dimensijų konceptu, tačiau pabrėžia aiškia jų sąsają su OPE-O (sąmoningumas, sportiškumas ir pilietinė dorybė) bei OPE-I (altruizmas ir mandagumas). Jų tyrimo rezultatai neatskleidė reikšmingų įspūdžio valdymo motyvų ryšių nė su viena OPE dimensija, ir jie rekomenduoja toliau tirti, koks yra šių motyvų vaidmuo (vieno ar kartu su kitais motyvais). Skirtingų organizacinio pilietiško elgesio tipų įtakos darbuotojų perdegimui tyrimas šiuo atžvilgiu praplečia mokslo žinias: nustatyti silpni įspūdžio valdymo motyvų ryšiai su rūpesčio organizacija motyvais ($r_s=0,193$) ir pilietiško spaudimu ($r_s=0,260$) bei labai silpna sąsaja su OPE ($r_s=0,123$) ir OPE-I ($r_s=0,106$). Taip pat atskleista, kad keturi OPE lemiantys veiksniai kartu paaiškina 36 proc. organizacinio pilietiško elgesio; šių veiksmų įtaka OPE-O yra stipresnė (39,9 proc.) ir kiek silpnesnė – OPE-I (29,5 proc.). Vis dėlto pažymima, kad reikšmingos įtakos bendram OPE turi tik rūpesčio organizacija ir prosocialių vertybių motyvai; OPE-O įtaką daro tik rūpesčio organizacija motyvai, o OPE-I – visi trys funkciniai motyvai, tačiau prosocialių vertybių motyvų įtaka yra lemiamą. Pilietiško spaudimo įtaka OPE ir jo tipams nenustatyta.

Įspūdžio valdymo ir rūpesčio organizacija motyvų tiesioginę sąsają galėtų paaiškinti anksčiau iškelta idėja, kad aukštą rūpestį organizacija rodantiems darbuotojams vargiai pavyktų jo rodyti mažiau taip, kad tai liktų nepastebėta vadovų ir kolegų, nebent sumažėjusį rūpestį kompensuotų įspūdžio valdymas ir būtų išlaikytas susikurtas gero piliečio įvaizdis. Teigiamas ryšys su pilietiško spaudimu taip pat rodo, kad jam didėjant, atsiranda daugiau įspūdžio valdymo motyvų. Reiktų išsamesnių mokslinių tyrimų šiam mechanizmui paaiškinti, t. y. pilietiško spaudimo teigiamai sąsajai su įspūdžio valdymo motyvais bei neigiamam ryšiui su rūpesčio organizacija motyvais, ir įspūdžio valdymo motyvų teigiamai sąsajai su rūpesčio organizacija motyvais bei OPE ir OPE-I. Tyrėjams dar gali būti aktualu įvertinti, kurios OPE formos yra labiau pastebimos aplinkinių – ar jos stipriau siejasi su pilietiško spaudimu ir įspūdžio valdymo motyvais nei mažiau matomas OPE? Individams, turintiems polinkį į OPE, ko gero yra parankiau rinktis OPE, kuris yra abipusis (angl. *reciprocated*), matomas vadovų arba užimantis mažiau laiko (Bergeron, 2007). Įdomus požiūrio taškas taip pat galėtų būti įtakos asimetrija (angl. *asymmetric influence*), t. y. atskleidimas, ar įspūdžio valdymo motyvų ir OPE ryšys yra stipresnis, kai OPE yra nukreiptas į labiau įtakingus asmenis. Šioje situacijoje tampa aktualūs ir pagalbos gavėjo bei trečiųjų šalių stebėtojų OPE atlikėjui priskiriami motyvai: esant aukštos kokybės lyderio-nario mainams,

stebėtojai pilietiškoms pasekėjų poelgiams priskiria įspūdžio valdymo motyvus, o esant žemos kokybės lyderio-nario mainams, pilietiškoms pasekėjų poelgiams minėtus motyvus priskiria lyderis (Bowler ir kt., 2019).

Patikrinus pilietiškumo spaudimo įtaką funkciniais motyvams, nors tam ir nebuvo keltos hipotezės, paaiškėjo, kad jis jų nelemia bendrai, tačiau pasirinkus grupavimą pagal sektorius nustatyta, kad visuomeniniame sektoriuje pilietiškumo spaudimas paaiškina 33,3 proc. įspūdžio valdymo reikšmių sklaidos apie vidurkį. Kituose sektoriuose analogiška įtaka nepastebėta. Dirbančiųjų daugiau kaip 50 val. per savaitę įspūdžio valdymo motyvus iš dalies taip pat paaiškina pilietiškumo spaudimas (36,4 proc.), o dirbantiems 45-46 val. per savaitę ir pilietiškumo spaudimą patiriantiems darbuotojams mažiau rūpi organizacija ($R^2=0,290$; $\beta=-0,538$). Iš kitų charakteristikų dar galima išskirti darbuotojo „lokaciją“, kur tik darbdavio patalpose dirbančiųjų respondentų grupėje pilietiškumo spaudimas paaiškina 27,7 proc. jų įspūdžio valdymo motyvų. Remiantis šiais rezultatais, tolimesniems tyrimams keliami tokie klausimai:

1. ar „pašaukimo“ profesijų atstovai įveikia / atsveria pilietiškumo reikalavimus pasitelkdami įspūdžio valdymą?
2. ar didėjant pilietiškumo spaudimui, darbuotojai dirba daugiau valandų tam, kad palaikytų teigiamą apie save sukurtą įvaizdį? Kaip tai veikia jų rūpestį organizacija ir prosocialias vertybes?
3. ar pilietiškumo spaudimas lemia aukštesnius įspūdžio valdymo motyvus, kai darbuotojų veikla yra tiesiogiai stebima / matoma vadovų ir kolegų?

OPE lemiančių veiksnių įtaka darbuotojų perdegimui buvo patvirtinta iš dalies. Regresinės analizės rezultatai rodo, kad pilietiškumo spaudimas paaiškina 27,1 proc. perdegimo, 26 proc. išsekimo, 20,5 proc. psichologinio atstumo ir 17,9 proc. emocinio sutrikimo. Įspūdžio valdymo motyvai perdegimui ir jo dimensijoms įtakos nedaro, esama tik labai silpno teigiamo ryšio su perdegimu ir kognityviniu sutrikimu. Rūpesčio organizacija motyvai paaiškina 15,7 proc. perdegimo ir 17,3 proc. psichologinio atstumo – ši įtaka yra atvirkštinė ir silpna ($R^2<0,2$). Prosocialių vertybių motyvų įtaka darbuotojų perdegimui nebuvo atskleista, tačiau esama labai silpnos neigiamos šių motyvų sąsajos su perdegimu, išsekimu, psichologiniu atstumu bei emociniu sutrikimu. Sudėjus kartu, keturi OPE lemiantys veiksniai paaiškina 37,8 proc. darbuotojų perdegimo, iš kurių reikšmingą įtaką daro pilietiškumo spaudimas ir rūpestis organizacija: didėjant pilietiškumo spaudimui ir mažėjant rūpesčio organizacija motyvams, darbuotojai patirs aukštesnį perdegimą. Vertinant trijų funkcinį motyvų įtaką perdegimui atskirai, ji yra silpnesnė ($R^2=0,203$), bet be neigiamos rūpesčio organizacija įtakos perdegimui, matoma ir silpna teigiama įspūdžio valdymo motyvų įtaka. Remiantis šiais pastebėjimais, svariausi darbuotojų perdegimo determinantai yra rūpesčio organizacija motyvai bei pilietiškumo spaudimas. Šiuos rezultatus galima palyginti su Qiu'o ir kt. (2020) gautais rezultatais, kad rūpesčio organizacija motyvai, mažindami pilietiškumo nuovargį, teigiamai veikia darbuotojų klestėjimą, o įspūdžio valdymo motyvai, sukeldami pilietiškumo nuovargį, klestėjimą mažina; jų tyrimas taip pat atskleidė, kad kuo yra aukštesnis užduočių vykdymo (angl. *task performance*) lygis, tuo teigiama sąsaja tarp įspūdžio valdymo motyvų ir pilietiškumo nuovargio yra stipresnė. Nors šiame magistro projekte yra taikomi kiti konstruktai, tačiau ir čia matoma aiški teigiama rūpesčio organizacija motyvų įtaka darbuotojų gerovei. Ateities tyrėjams siūloma nuodugniau ištirti pilietiškumo spaudimo ir darbuotojų klestėjimo ryšį, veikiamą užduočių atlikimo.

Tyrimo rezultatai leidžia daryti išvagas apie nevienodą OPE lemiančių veiksnių įtaką perdegimui skirtingose demografinėse grupėse. Dirbantieji bent 47 val. per savaitę, veikiant pilietiškumo spaudimui, patiria didžiausią išsekimo laipsnį. Pilietiškumo spaudimo įtakos perdegimui stiprumas skiriasi ir pareigų grupėse: jausdami didesnę pilietiškumo spaudimą, aukštesnę perdegimą patirs einantys nevadovaujančias pareigas darbuotojai. Abi grupės nurodo panašų pilietiškumo spaudimo laipsnį, tačiau vadovų OPE, OPE-O ir OPE-I lygiai yra aukštesni, taigi, pilietiškumo spaudimas nelemia organizacinio pilietiško elgesio, ką ir patvirtina analizių rezultatai. Pasak Lin ir kt. (2019), pilietiškumo spaudimo tyrimų kryptis yra ankstyvojoje stadijoje, ir esama tik keleto jo poveikį nagrinėjančių tyrimų, tad šiuo projektu prisidedama prie naujos organizacinio pilietiško elgesio tyrimų krypties. Bolino'as ir kt. (2010) atskleidė pilietiškumo spaudimo sąsajas su darbo-šeimos ir darbo-laisvalaikio konfliktais, darbine įtampa bei ketinimu išeiti. Nustatytas vidutinio stiprumo pilietiškumo spaudimo ir perdegimo ryšys patvirtina Bolino ir kt. (2010) išvadas apie pilietiškumo spaudimo ir įtampos ryšį, kadangi įtampa (ilgalaikė) yra vienas iš svarbiausių perdegimo veiksnių. Ar darbuotojai rečiau atlieka pilietiškus poelgius veikiami išorinio spaudimo, tyrimo metu nebuvo atskleista, kaip tą padarė Bolino'as ir kt. (2015) bei Lin ir kt. (2019), taikę kitas tyrimų strategijas. Vis tik pilietiškumo spaudimo įtakos OPE nebuvimas, OPE įtakos perdegimui nebuvimas ($R^2=0,035$) bei atskleista pilietiškumo spaudimo įtaka perdegimui leidžia teigti, kad išorinio spaudimo veikiami darbuotojai ne tik neatlieka OPE, bet ir patiria perdegimą. Nustatytas teigiamas pilietiškumo spaudimo ir įspūdžio valdymo motyvų ryšys suponuoja, kad įspūdžio valdymas galbūt yra įveikos strategija susidoroti su išaugusiais reikalavimais. Reikalingi tolimesni moksliniai tyrimai šiai prielaidai patikrinti.

Kaip vieną iš tyrimo apribojimų būtų galima įvardyti savęs vertinimą. Kadangi nemaža dalis anketos klausimų yra susijusi su sudėtingomis patirtimis ir jausmais, kyla klausimas, ar vertindami save mes save matysime veikiau kaip padedančius kitiems altruistus ar kaip cinikus? Gal mes savaime kuriame geresnio savęs vaizdinį? Taigi, neigiamas kai kurių klausimų krūvis, ypač perdegimo psichologinio atstumo dimensijos bei įspūdžio valdymo motyvų, ko gero, neleis visiškai objektyviai išmatuoti šių kintamųjų raiškos tiriamojoje visumoje. Kitas šio darbo apribojimas – informacijos apie respondentų darbų pobūdį neturėjimas. Be skalių teiginių, respondentų buvo prašoma nurodyti tam tikras demografines ar organizacijos charakteristikas. Siekiant maksimaliai užtikrinti apklausos dalyvių konfidencialumą, tam tikrų klausimų buvo atsisakyta, tačiau tyrimui vis tik būtų buvę pravartu žinoti apie respondentų turimų darbų pobūdį, galintį sąlygoti didesnę OPE-I ar OPE-O raišką. Su darbų pobūdžiu susijusi atlygio sistema taip pat galėtų nulemti vienokią ar kitokią OPE raišką organizacijoje ar skirtinguose jos padaliniuose. Pavyzdžiui, dirbant su pardavimais, kur neretai ženkli atlygio dalis priklauso nuo individualių rezultatų, tikėtina, darbuotojai jaus mažesnę akstiną imtis OPE nei tie darbuotojai, kurie yra vertinami pagal subjektyvius kriterijus (Deery ir kt., 2017), t. y. ne tik pagal pasiektus rezultatus, bet ir kokiais būdais jų buvo siekiama. Taigi, įmanoma, kad pilietiškumo spaudimas yra „užkoduotas“ įmonės vertybėse ir elgesio kodekse – tai galėtų būti dar vienas ateities tyrimų objektas.

Funkciniai motyvai kartu su pilietiškumo spaudimu paaiškina dalį OPE, tačiau didelė dalis OPE lieka nepaaiškinta. Suvokiamas organizacinis teisingumas, suvokiama organizacijos politika, lyderio-nario mainų bei komandos-nario mainų kokybė, tiesioginių funkcijų vykdymo lygis bei individo polinkiai – šių veiksnių ir OPE sąveikų atskleidimas suteiktų papildomų išvalgų apie tai, kas įgalina darbuotojus elgtis pilietiškai ir jausti pasitenkinimą, o kada šios sąveikos turi priešingą efektą.

Išvados ir rekomendacijos

1. Šiandien organizacijos tikisi iš darbuotojų proaktyvumo, iniciatyvos, sklandaus bendradarbiavimo su kitais, atsakomybės už pačių profesinį tobulėjimą ir aukštų rezultatų (Schaufeli ir kt., 2009). Organizacinis pilietiškas elgesys yra viena tokių darbinę elgseną viršijančių veikslių formų, kurios atlikimas nėra formaliai privalomas organizacijose. Nepaisant to, naujausi OPE tyrimai rodo, kad pilietiški poelgiai ne visada yra savanoriški – jie gali būti atliekami darbuotojų dėl juntamo išorinio spaudimo ir lūkesčių (Somech, Bogler, 2019). OPE, kuris yra ne spontaniškas, bet „išgautas“, yra siejamas su kontrproduktyviu elgesiu ir neigiamais padariniais darbuotojų gerovei. Taigi, atlikus mokslinių straipsnių analizę tiriamą temą, buvo identifikuotas poreikis tirti organizacinį pilietišką elgesį ir jo tipus kaip įtaką darbuotojų perdegimui darančius veiksniai.
2. Tyrėjai pateikia įvairias šio konstrukto konceptualizacijas – OPE literatūroje suskaičiuojama per 30 skirtingų pilietiško elgesio formų (Podsakoff ir kt., 2000). Tyrimui buvo pasirinkta OPE tipologija pagal naudos gavėją: pilietiški poelgiai, naudingi organizacijai bendrai (OPE-O), bei pilietiški poelgiai, turintys tiesioginę naudą konkreitiems individams ir taip netiesiogiai padedantys organizacijai (OPE-I) (Williams, Anderson, 1991). Tyrime laikomasi funkcinio požiūrio į OPE, grindžiamo principu, kad žmogaus elgesį motyvuoja jų tikslai ar poreikiai (Finkelstein, 2011), ir tuo remiantis išskiriami trys OPE lemiantys motyvai: įspūdžio valdymas, rūpestis organizacija ir prosocialios vertybės. Išorinę motyvaciją elgtis pilietišškai reprezentuoja pilietiško spaudimas.
3. Vadovaujantis savideterminacijos teorija bei perdegimą aiškinančiais modeliais ir teorijomis, sudarytas konceptualus OPE įtakos perdegimui modelis. OPE ir jo tipai tiriama kaip galimi stresoriai, o juos lemiantys motyvai išrikiuojami pagal numanomą autonomijos laipsnį. Daromos prielaidos, kad kuo mažesnė yra veikslių ir sprendimų laisvė, tuo didesnė bus šių labiau kontroliuojamų motyvų neigiama įtaka OPE ir jo tipams bei teigiama įtaka darbuotojų perdegimui. Teorizuojama, kad pilietiško spaudimas ir įspūdžio valdymo motyvai atstovauja kontroliuojamai motyvacijai, o rūpesčio organizacija bei prosocialių vertybių motyvai – autonominei motyvacijai. Spėjama, kad labiausiai vienas nuo kito nutolę apsisprendimo laisvės prasme bus pilietiško spaudimas (kontroliuojama išorinė motyvacija) ir prosocialių vertybių motyvai (autonominė vidinė motyvacija).
4. Empirinio tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad ne organizacinis pilietiškas elgesys yra perdegimo determinantas, bet pilietiško spaudimas ir rūpesčio organizacija motyvai, darantys reikšmingą įtaką darbuotojų perdegimui: didėjant pilietiško spaudimui ir mažėjant rūpesčio organizacija motyvams, darbuotojai patiria aukštesnį perdegimą. Tyrimo metu taip pat buvo atskleista, kad rūpesčio organizacija motyvai yra organizacinio pilietiško elgesio pamatas, o iš funkcinių motyvų ji mažiausiai paaiškina įspūdžio valdymo motyvai, bet pastebėta, kad esama teigiamų įspūdžio valdymo motyvų sąsajų su pilietiško spaudimu ir rūpesčio organizacija motyvais. Konstatuojama, kad įspūdžio valdymo motyvų vaidmuo nėra iki galo aiškus, tačiau daroma prielaida, kad įspūdžio valdymas galėtų būti pilietiško reikalavimų įveikos mechanizmas – tą galėtų patvirtinti ar paneigti

ateities tyrimai. Remiantis tyrimo rezultatais, toliau pateikiamos rekomendacijos žmonių išteklių valdymo specialistams.

Rūpesčio organizacija motyvai yra tiek organizacinio pilietiško elgesio, tiek darbuotojų gerovės indikatorius. „Geri“ piliečiai imasi veiksmų, kad padarytų savo organizaciją pranašesnę; matydami potencialias grėsmes, užkerta joms kelią; didžiuojasi būdami jos atstovais bei deda pastangas „socialinei ir psichologinei aplinkai palaikyti“ (Organ, 1997, 95 p.). Kad jiems rūpėtų organizacijos gerovė, jie turėtų su ja tapatintis, jausti vienovę. Tikėtina, kad tam būtina sąlyga yra darbuotojų pasitikėjimas, kuris susiformuoja stebint žmonių išteklių praktikas ir jų atitikimą deklaruojamai politikai. Tiek vadovai, tiek žmonių išteklių specialistai, tiek patys darbuotojai yra atsakingi už organizacijos politikos realizavimą, bet jos „vėliavnešiai“ veikiau turėtų būti vadovai, galintys savo pavyzdžiu įkvėpti pasekėjus. Darbuotojų pasitikėjimą organizacija padidins jaučiamas nuoširdus organizacijos rūpestis jų gerove, kuri galima išpildyti leidžiant darbuotojams išsakyti savo nuomonę jiems rūpimais klausimais ir būti išgirstais.

Kada organizacijoms reiktų susirūpinti? Dirbantys vidutiniškai 47 val. per savaitę ar daugiau darbuotai iš visų grupių patiria aukščiausią išsekimą dėl pilietiško spaudimo. Taigi, dirbamų valandų skaičius signalizuoja apie patiriamą spaudimą ir grėsmę darbuotojų gerovei. Leidimas darbuotojams pranešti apie dirbamus viršvalandžius ne tik užtikrintų teisingą apmokėjimą už dirbtą laiką bei minimaliojo poilsio laiko reikalavimų laikymąsi, bet ir padėtų identifikuoti organizacinius vienetus, kuriuose galbūt esama problemų (pvz., dideli tiek darbinės elgsenos, tiek ją viršijančio elgesio reikalavimai), ir imtis priemonių joms išspręsti. Taip pat buvo pastebėta, kad vadovai demonstruoja aukštesnius OPE-O, OPE-I, OPE ir rūpesčio organizacija motyvų lygius nei nevadovaujančias pareigas einantys darbuotojai. Užfiksuotas įdomus reiškinys – didėjant pilietiško spaudimui, ne tik mažėja organizacinis pilietiškas elgsenys, bet ir dažniau yra patiriamas perdegimas, ir ši tendencija yra pastebima tik nevadovaujančias pareigas užimančių respondentų grupėje. Tikėtina, kad vadovai turi aukštesnių darbo išteklių, kurie sušvelnina išaugusių reikalavimų poveikį. Išteklių suteikimas darbuotojams, pavyzdžiui, vadovų ir kolegų palaikymas ar lanksčios darbo sąlygos, padėtų jiems geriau įveikti išaugusius darbo reikalavimus.

Organizacija yra tarsi valstybė su savo įstatymais. Norint būti pilnateisiu jos nariu, gali tekti kažką paaukoti, tačiau ar dėl to bus patiriama įtampa, priklausys, ko gero, nuo balanso tarp to, kas yra duota ir gauta. Organizacijos yra laisvos apsispręsti, kokį santykį jos nori turėti su savo piliečiais.

Literatūros saraksts

1. Alvaro, C., Lyons, R. F., Warner, G., Hobfoll, S. E., Martens, P. J., Labonté, R., & Brown, E. R. (2010). Conservation of resources theory and research use in health systems. *Implementation Science*, 5, 79. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-5-79>
2. Andrews, M. C., Kacmar, K. M., & Harris, K. J. (2009). Got political skill? The impact of justice on the importance of political skill for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1427–1437. <https://doi.org/10.1037/a0017154>
3. Ashton, M. C., Lee, K., Perugini, M., Szarota, P., de Vries, R. E., Di Blas, L., Boies, K., & De Raad, B. (2004). A Six-Factor Structure of Personality-Descriptive Adjectives: Solutions From Psycholexical Studies in Seven Languages. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 356–366. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.2.356>
4. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
5. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
6. Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
7. Bakker, A. B., van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control Model. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3–16. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000006>
8. Bakker, A. B., & Wang, Y. (2020). Self-undermining behavior at work: Evidence of construct and predictive validity. *International Journal of Stress Management*, 27(3), 241–251. <https://doi.org/10.1037/str0000150>
9. Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1–26. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1>
10. Banki, S. (2010). Is a good deed constructive regardless of intent? Organization citizenship behavior, motive, and group outcomes. *Small Group Research*, 41(3), 354–375. <https://doi.org/10.1177/1046496410364065>
11. Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee „citizenship“. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595. <https://doi.org/10.2307/255908>
12. Bergeron, D. M. (2007). The Potential Paradox of Organizational Citizenship Behavior: Good Citizens at What Cost? *Academy of Management Review*, 32(4), 1078–1095. <https://doi.org/10.2307/20159357>
13. Bergeron, D. M., Shipp, A. J., Rosen, B., & Furst, S. A. (2013). Organizational citizenship behavior and career outcomes: The cost of being a good citizen. *Journal of Management*, 39(4), 958–984. <https://doi.org/10.1177/0149206311407508>

14. Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2015). Burnout–depression overlap: A review. *Clinical Psychology Review, 36*, 28–41. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2015.01.004>
15. Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry, 34*(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682x.1964.tb00583.x>
16. Bogler, R., & Somech, A. (2005). Organizational citizenship behavior in school: How does it relate to participation in decision-making? *Journal of Educational Administration, 43*(5), 420–438. <https://doi.org/10.1108/09578230510615215>
17. Bogler, R. & Somech, A. (2019). Psychological Capital, Team Resources and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Psychology, 153*(8), 784–802, <https://doi.org/10.1080/00223980.2019.1614515>
18. Bolino, M.C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review, 24*(1), 82–98. <https://doi.org/10.2307/259038>
19. Bolino, M. C., Hsiung, H.-H., Harvey, J., & LePine, J. A. (2015). “Well, I’m tired of tryin’!” Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology, 100*(1), 56–74. <https://doi.org/10.1037/a0037583>
20. Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 34*(4), 542–559. <https://doi.org/10.1002/job.1847>
21. Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2011). Organizational Citizenship Behavior: A Review of the Political Perspective. In G. R. Ferris, & D. C. Treadway (Eds.), *Politics in Organizations: Theory and Research Considerations* (pp. 161–190). Routledge.
22. Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., & Suazo, M. M. (2010). Citizenship under pressure: What’s a “good soldier” to do? *Journal of Organizational Behavior, 31*(6), 835–855. <https://doi.org/10.1002/job.635>
23. Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). Jossey-Bass.
24. Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance, 10*(2), 99–109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
25. Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: a systematic literature review. *Personnel Review, 46*(7), 1228–1253. <https://doi.org/10.1108/pr-09-2016-0257>
26. Bourdage, J. S., Lee, K., Lee, J.-H., & Shin, K.-H. (2012). Motives for Organizational Citizenship Behavior: Personality Correlates and Coworker Ratings of OCB. *Human Performance, 25*(3), 179–200. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.683904>
27. Bowler, Wm. M., & Brass, D. J. (2006). Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: A social network perspective. *Journal of Applied Psychology, 91*(1), 70–82. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.70>

28. Bowler, Wm. M., Paul, J. B., & Halbesleben, J. R. (2019). LMX and Attributions of Organizational Citizenship Behavior Motives: When is Citizenship Perceived as Brownnosing? *Journal of Business and Psychology*, 34, 139–152. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9526-5>
29. Brett, J. M., & Stroh, L. K. (2003). Working 61 plus hours a week: Why do managers do it? *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 67–78. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.67>
30. Brief, A. P., & Roberson, L. (1989). Job attitude organization: An exploratory study. *Journal of Applied Social Psychology*, 19(9), 717–727. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1989.tb01254.x>
31. Brom, S. S., Buruck, G., Horváth, I., Richter, P., & Leiter, M. P. (2015). Areas of worklife as predictors of occupational health – A validation study in two German samples. *Burnout Research*, 2, 60–70. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2015.05.001>
32. Burgess, P., & Simons, J. S. (2004). Theories of frontal lobe executive function: Clinical applications. In P. W. Halligan & D. T. Wade (Eds.), *Effectiveness of Rehabilitation for Cognitive Deficits* (pp. 211–31). Oxford University Press.
33. Cambridge Dictionary. (2021). Syndrome. In *dictionary.cambridge.org* [žiūrėta 2021-05-08]. Prieiga per internetą: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/syndrome>
34. Chen, C.-H. V., & Indartono, S. (2011). Study of Commitment Antecedents: The Dynamic Point of View. *Journal of Business Ethics*, 103, 529–541. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0878-x>
35. Chudzicka-Czupała A, Stasiła-Sieradzka M, Rachwaniec-Szczecińska Ż, Grabowski D. (2019). The severity of work-related stress and an assessment of the areas of worklife in the service sector. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 32(4), 569–584. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01406>
36. Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
37. Colquitt, J. A., & Greenberg, J. (2003). Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (pp. 165–210). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
38. Crescenzo, P. (2016). An ancient theory for a current problem [Review of the book *Healthy Work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*, by R. A. Karasek & T. Theorell]. *Journal of Health and Social Sciences*, 1(3), 287–292. <https://doi.org/10.19204/2016/nnct29>
39. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications, Inc.
40. Cunha, M., Pereira, J., Cunha, J. & Gascon, S. (2014). *Evaluation Report of Psychosocial Risk Profile 2008-2013: People Management and Healthy Organisations*. Associação Portuguesa de Psicologia da Saúde Ocupacional.
41. Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
42. Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

43. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The „what“ and „why“ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
44. Deery, S., Rayton, B., Walsh, J., & Kinnie, N. (2017). The Costs of Exhibiting Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management*, 56(6), 1039–1049. <https://doi.org/10.1002/hrm.21815>
45. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
46. Diamond, A. (2013). Executive Functions. *Annual Review of Psychology*, 64, 135–168. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143750>
47. Djurdjevic, E., Stoverink, A. C., Klotz, A. C., Koopman, J., da Motta Veiga, S. P., Yam, K. C., & Chiang, J. T.-J. (2017). Workplace status: The development and validation of a scale. *Journal of Applied Psychology*, 102(7), 1124–1147. <https://doi.org/10.1037/apl0000202>
48. Eatough, E. M., Meier, L. L., Igit, I., Elfering, A., Spector, P. E., & Semmer, N. K. (2016). You want me to do what? Two daily diary studies of illegitimate tasks and employee well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 108–127. <https://doi.org/10.1002/job.2032>
49. Ercan, S. (2018). Emirati women’s experience of job satisfaction: Comparative effects of intrinsic and extrinsic factors. *South African Journal of Business Management*, 49(1). <https://doi.org/10.4102/sajbm.v49i1.4>
50. Espy, K. A. (2004). Using developmental, cognitive, and neuroscience approaches to understand executive control in young children. *Developmental Neuropsychology*, 26(1), 379–84. https://doi.org/10.1207/s15326942dn2601_1
51. Eurofound (2018). *Burnout in the workplace: A review of data and policy responses in the EU*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
52. Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., Khattak, A., & Khan, M. K. (2019). Employees’ Perceptions of CSR, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effects of Organizational Justice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1731. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101731>
53. Feldman, D. C. (2002). Managers’ propensity to work longer hours. *Human Resource Management Review*, 12(3), 339–357. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(02\)00064-5](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(02)00064-5)
54. Feldman, D. C., & Weitz, B. A. (1991). From the invisible hand to the gladhand: Understanding a careerist orientation to work. *Human Resource Management*, 30(2), 237–257. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930300206>
55. Ferris, G. R., Bhawuk, D. P. S., Fedor, D. B., & Judge, T. A. (1995). Organizational politics and citizenship: Attributions of intentionality and construct definition. In M. J. Martinko (Ed.), *Advances in attribution theory: An organizational perspective* (pp. 231–252). St. Lucie Press.
56. Ferris, G. R., Ellen, B. P., III, McAllister, C. P., & Maher, L. P. (2019). Reorganizing Organizational Politics Research: A Review of the Literature and Identification of Future Research Directions.

- Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 299–323.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015221>
57. Ferris, G. R., Fedor, D. B., & King, T. R. (1994). A political conceptualization of managerial behavior. *Human Resource Management Review*, 4(1), 1–34. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(94\)90002-7](https://doi.org/10.1016/1053-4822(94)90002-7)
 58. Ferris, G. R., Harrell-Cook, G., & Dulebohn, J. (2000). Organizational politics: The nature of the relationship between politics perceptions and political behavior. In S. Bacharach & E. Lawler (Eds.), *Research in the sociology of organizations* (pp. 89–130). JAI. [https://doi.org/10.1016/S0733-558X\(00\)17004-1](https://doi.org/10.1016/S0733-558X(00)17004-1)
 59. Ferris, G. R., & D. C. Treadway (Eds.) (2012). *Politics in Organizations: Theory and Research Considerations*. Routledge/Taylor & Francis Group.
 60. Finkelstein, M. A. (2011). Intrinsic and extrinsic motivation and organizational citizenship behavior: A functional approach to organizational citizenship behavior. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 2(1), 19–34. <https://doi.org/10.1002/jpoc.20054>
 61. Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Sage.
 62. Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. In K. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 3, pp. 141–183). JAI Press.
 63. Folger, R., Rosenfield, D., Grove, J., & Corkran, L. (1979). Effects of „voice“ and peer opinions on responses to inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 2253–2261
 64. Fox, S., Spector, P. E., Goh, A., Bruursema, K., & Kessler, S. R. (2011). The deviant citizen: Measuring potential positive relations between counterproductive work behaviour and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 199–220. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02032.x>
 65. Freudenberger, H. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues* 30(1), 159–65.
 66. *GALLUP Workplace*. (n.d.). Employee Burnout: Causes and Cures [žiūrėta 2021-03-14]. Prieiga per internetą: <https://www.gallup.com/workplace/282659/employee-burnout-perspective-paper.aspx>
 67. Gascón, S., Fueyo-Díaz, R., Borao, L., Leiter, M. P., Fanlo-Zarazaga, Á., Oliván-Blázquez, B., & Aguilar-Latorre, A. (2021). Value Conflict, Lack of Rewards, and Sense of Community as Psychosocial Risk Factors of Burnout in Communication Professionals (Press, Radio, and Television). *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2), 365. <https://doi.org/10.3390/ijerph18020365>
 68. George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310–329. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.2.310>
 69. George, J. M., & Jones, G. R. (1997). Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, 10(2), 153–170. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_6

70. Going the extra mile (2020): How human resource practices can lead to increased organizational citizenship behavior. *Human Resource Management International Digest*, 28(2), 18–20. <https://doi.org/10.1108/hrmid-10-2019-0233>
71. Golonka, K., Mojsa-Kaja, J., Gawlowska, M., & Popiel, K. (2017). Cognitive Impairments in Occupational Burnout – Error Processing and Its Indices of Reactive and Proactive Control. *Frontiers in Psychology*, 8, 676. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00676>
72. Goodboy, A. K., Martin, M. M., Knight, J. M., & Long, Z. (2017). Creating the Boiler Room Environment: The Job Demand-Control-Support Model as an Explanation for Workplace Bullying. *Communication Research*, 44(2), 244–262. <https://doi.org/10.1177/0093650215614365>
73. Graham, J. W. (1989). *Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation*. Unpublished working paper. Loyola University of Chicago.
74. Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249–270.
75. Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561–568. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.561>
76. Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (Eds.). (2005). *Handbook of organizational justice*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
77. Greenberg, J., & Folger, R. (1983). Procedural Justice, Participation, and the Fair Process Effect in Groups and Organizations. In P. B. Paulus (Ed.), *Basic Group Processes*. Springer Series in Social Psychology (pp. 235–256). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4612-5578-9_10
78. Guan, X., & Frenkel, S. (2021). Organizational support and employee thriving at work: exploring the underlying mechanisms. *Personnel Review*, 50(3), 935–953. <https://doi.org/10.1108/pr-10-2019-0569>
79. Gupta, M. (2017). Corporate Social Responsibility, Employee–Company Identification, and Organizational Commitment: Mediation by Employee Engagement. *Current Psychology*, 36, 101–109. <https://doi.org/10.1007/s12144-015-9389-8>
80. Habashi, M. M., Graziano, W. G., & Hoover, A. E. (2016). Searching for the Prosocial Personality. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 42(9), 1177–1192. <https://doi.org/10.1177/0146167216652859>
81. Hadi, F. S., & Yulianti, P. (2019). The Paradoxical Effect of Perceived Organizational Politics and Organizational Citizenship Behaviour. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 10(1), 68–80. <https://doi.org/10.15294/jdm.v10i1.18682>
82. Harvey, J., Bolino, M. C., & Kelemen, T. K. (2018). Organizational Citizenship Behavior in the 21st Century: How Might Going the Extra Mile Look Different at the Start of the New Millennium? In M. R. Buckley, A. R. Wheeler, & J. R. B. Halbesleben (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 36, pp. 51–110). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120180000036002>
83. Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR”. *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>

84. Haverlaen, L. A., Skarpaas, L. S., & Aas, R. W. (2017). Job demands and decision control predicted return to work: the rapid-RTW cohort study. *BMC Public Health*, *17*, 154. <https://doi.org/10.1186/s12889-016-3942-8>
85. Heinemann, L. V., & Heinemann, T. (2017). Burnout Research: Emergence and Scientific Investigation of a Contested Diagnosis. *SAGE Open*, *7*(1), 215824401769715. <https://doi.org/10.1177/2158244017697154>
86. Helle, A. C., DeShong, H. L., Lengel, G. J., Meyer, N. A., Butler, J., & Mullins-Sweatt, S. N. (2018). Utilizing Five Factor Model facets to conceptualize counterproductive, unethical, and organizational citizenship workplace behaviors. *Personality and Individual Differences*, *135*, 113–120. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.06.056>
87. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
88. Hoffarth, M. J. (2017). The making of burnout. *History of the Human Sciences*, *30*(5), 30–45. <https://doi.org/10.1177/0952695117724929>
89. Hooftman, W. E., Mars, G. M. J., Janssen, B., de Vroome, E. M. M., Michiels, J. J. M., Pleijers, A. J. S. F., & van den Bossche, S.N.J. (2017). *Nationale enquête arbeidsomstandigheden 2016 [National working conditions survey 2016]*. TNO, Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) and Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
90. Hochwarter, W. A., Rosen, C. C., Jordan, S. L., Ferris, G. R., Ejaz, A., & Maher, L. P. (2020). Perceptions of Organizational Politics Research: Past, Present, and Future. *Journal of Management*, *46*(6), 879–907. <https://doi.org/10.1177/0149206319898506>
91. Hui, C., Lam, S. S. K., & Law, K. K. S. (2000). Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, *85*(5), 822–828. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.822>
92. Jafari, H., Sadeghi, A., & Khodayari Zarnaq, R. (2011). The relationship between OCB and OC in Martyr Hashemi Nejad Hospital in Tehran. *Hospital Quarterly*, *13*, 110–124.
93. Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *78*(4), 573–579. <https://doi.org/10.1348/096317905X25823>
94. Jimenez, P., & Dunkl, A. (2017). The Buffering Effect of Workplace Resources on the Relationship between the Areas of Worklife and Burnout. *Frontiers in Psychology*, *8*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00012>
95. Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, *78*(10), 1336–1342. <https://doi.org/10.2105/ajph.78.10.1336>
96. Jones, E. E. (1964). *Ingratiation*. Appleton-Century-Crofts.
97. Jones, S. K., & Griep, Y. (2018). „I Can Only Work So Hard Before I Burn Out.“ A Time Sensitive Conceptual Integration of Ideological Psychological Contract Breach, Work Effort, and Burnout. *Frontiers in Psychology*, *9*, 131. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00131>

98. Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
99. Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131–146. <https://doi.org/10.1002/bs.3830090206>
100. Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley.
101. Kennedy, D. B., Homant, R. J., & Homant, M. R. (2004). Perception of injustice as a predictor of support for workplace aggression. *Journal of Business and Psychology*, 18(3), 323–336. <https://www.jstor.org/stable/25092865>
102. Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Challenge and hindrance demands lead to employees' health and behaviours through intrinsic motivation. *Stress and Health*, 34(3), 367–378. <https://doi.org/10.1002/smi.2796>
103. Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2013). Citizenship and Counterproductive Work Behavior: A Moral Licensing View. *Academy of Management Review*, 38(2), 292–306. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0109>
104. Klotz, A. C., Bolino, M. C., Song, H., & Stornelli, J. (2017). Examining the nature, causes, and consequences of profiles of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 629–647. <https://doi.org/10.1002/job.2259>
105. *KMO and Bartlett's test*. (n.d.). IBM [žiūrėta 2021-05-12]. Prieiga per internetą: <https://www.ibm.com/docs/en/spss-statistics/version-missing?topic=detection-kmo-bartletts-test>
106. Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698–707. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.5.698>
107. Koutsimani, P., Montgomery, A., Masoura, E., & Panagopoulou, E. (2021). Burnout and Cognitive Performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 2145. <https://doi.org/10.3390/ijerph18042145>
108. Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 192–207. <https://doi.org/10.1080/02678370500297720>
109. Lavy, S. (2019). Daily Dynamics of Teachers' Organizational Citizenship Behavior: Social and Emotional Antecedents and Outcomes. *Frontiers in Psychology*, 10, 2863. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02863>
110. Lazauskaitė-Zabielskė, J., Bagdžiūnienė, D., Rekašiūtė Balsienė, R., Urbanavičiūtė, I., & Žukauskaitė, I. (2014). *Darbuotojas – darbas – organizacija. Tyrimų problematika ir gairės*. Vilniaus universiteto leidykla.
111. Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131–142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131>
112. Lee, K., & Ashton, M. C. (2008). The HEXACO Personality Factors in the Indigenous Personality Lexicons of English and 11 Other Languages. *Journal of Personality*, 76(5), 1001–1054. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2008.00512.x>

113. Leiter, M. P. (1993). Burnout as a developmental process: Consideration of models. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 237–250). Taylor & Francis.
114. Leiter, M. P. (2021). Assessment of Workplace Social Encounters: Social Profiles, Burnout, and Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*, 3533. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073533>
115. Leiter, M. P., & Maslach, C. (1999). Six areas of worklife: A model of the organizational context of burnout. *Journal of Health and Human Services Administration*, *21*(4), 472–489. <https://www.jstor.org/stable/25780925>
116. Leiter, M. P., & Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In P. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Research in occupational stress and well being: Emotional and physiological processes and positive intervention strategies* (Vol. 3, pp. 91-134). JAI Press/Elsevier.
117. Leiter, M. P., & Maslach, C. (2017). Burnout and engagement: Contributions to a new vision. *Burnout Research*, *5*, 55–57. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.04.003>
118. Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. McGraw-Hill.
119. Lin, K. J., Savani, K., & Ilies, R. (2019). Doing good, feeling good? The roles of helping motivation and citizenship pressure. *Journal of Applied Psychology*, *104*(8), 1020–1035. <https://doi.org/10.1037/apl0000392>
120. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *50*(1), 123–150. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90037-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90037-T)
121. Malinowska, D., & Tokarz, A. (2020). The moderating role of Self Determination Theory's general causality orientations in the relationship between the job resources and work engagement of outsourcing sector employees. *Personality and Individual Differences*, *153*, 109638. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109638>
122. Manuti, A., Giancaspro, M. L., Molino, M., Ingusci, E., Russo, V., Signore, F., Zito, M., & Cortese, C. G. (2020). “Everything Will Be Fine”: A Study on the Relationship between Employees' Perception of Sustainable HRM Practices and Positive Organizational Behavior during COVID19. *Sustainability*, *12*(23), 10216. <https://doi.org/10.3390/su122310216>
123. March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
124. Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human Behavior*, *9*, 16–22.
125. Maslach, C. (1993). Burnout: a multidimensional perspective. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (pp. 19–32). Taylor & Francis.
126. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, *2*(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>

127. Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). Maslach Burnout Inventory: Third Edition. In C. P. Zalaquett & R. J. Wood (Eds.), *Evaluating stress: A book of resources* (pp. 191–218). Scarecrow Education.
128. Maslach, C., & Leiter, M. P. (1999). Burnout and engagement in the workplace: A contextual analysis. In T. Urdan (Ed.), *Advances in motivation and achievement* (Vol. 11, pp. 275–302). JAI Press.
129. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2007). Burnout. In G. Fink (Ed.), *Encyclopedia of Stress* (2nd ed., pp. 368–371). Academic Press/Elsevier. <https://doi.org/10.1016/b978-012373947-6.00062-3>
130. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
131. Miller, E. K., & Cohen, J. D. (2001). An Integrative Theory of Prefrontal Cortex Function. *Annual Review of Neuroscience*, 24, 167–202. <https://doi.org/10.1146/annurev.neuro.24.1.167>
132. Molm, L. D. (1997). *Studies in rationality and social change. Coercive power in social exchange*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511570919>
133. Molm, L. D. (2010). The Structure of Reciprocity. *Social Psychology Quarterly*, 73(2), 119–131. <http://www.jstor.org/stable/25677393>
134. Monsell, S. (1996). Control of mental processes. In V. Bruce (Ed.), *Unsolved mysteries of the mind: Tutorial essays in cognition* (pp. 93–148). Erlbaum (UK) Taylor & Francis, Publ.
135. Montero-Marín, J.; Prado-Abril, J.; Carrasco, J.M.; Asensio-Martínez, A.; Gascón, S.; García-Campayo, J. (2013). Causes of discomfort in the academic workplace and their associations with the different burnout types: A mixed-methodology study. *BMC Public Health*, 13, 1240. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-1240>
136. Morf, M., Feierabend, A., & Staffelbach, B. (2017). Task variety and counterproductive work behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 32(8), 581–592. <https://doi.org/10.1108/jmp-02-2017-0048>
137. Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543–1567. <https://doi.org/10.5465/256798>
138. Nielsen, T. M., Bachrach, D. G., Sundstrom, E. & Halfhill, T. R. (2012). Utility of OCB: Organizational citizenship behavior and group performance in a resource allocation framework. *Journal of Management*, 38(2), 668–694. <https://doi.org/10.1177/0149206309356326>
139. Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Balo, C. C., Lagdameo, Y. J., & Tupa, N. S. (2018). A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. *Personnel Review*, 47(4), 821–862. <https://doi.org/10.1108/pr-04-2017-0136>
140. Oficialiosios statistikos portalas (n.d.). *Darbo rinka Lietuvoje (2020 m. leidimas): Darbuotoju skaičius* [žiūrėta 2021-05-12]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/darbo-rinka-lietuvoje-2020/darbo-uzmokestis-darbo-sanaudos-ir-streikai/darbuotoju-skaicius>
141. Organ, D. W. (1977). A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis. *Academy of Management Journal*, 2(1), 46–53. <https://doi.org/10.2307/257604>

142. Organ, D. W. (1988). *Issues in organization and management series. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
143. Organ, D. W. (1990a). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 12, pp. 43–72). JAI Press.
144. Organ, D. W. (1990b). The subtle significance of job satisfaction. *Clinical Laboratory Management Review*, 4, 94–98.
145. Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
146. Organ, D. W. (2018). Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 80, 295–306. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>
147. Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157–164. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.157>
148. Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452231082>
149. Pakalniškienė, V. (2012). *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. Metodinė priemonė*. Vilniaus universiteto leidykla.
150. Palenzuela, P., Delgado, N., & Rodríguez, J. A. (2019). Exploring the Relationship between Contextual Performance and Burnout in Healthcare Professionals. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 35(2), 115–121. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a13>
151. Penner, L. A., Fritzsche, B. A., Craiger, J. P., & Freifeld, T. S. (1995). Measuring the prosocial personality. In J. N. Butcher & C. D. Spielberger (Eds.), *Advances in personality assessment* (Vol. 10, pp. 147–163). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
152. Peters, L. H., & O'Connor, E. J. (1980). Situational Constraints and Work Outcomes: The Influences of a Frequently Overlooked Construct. *The Academy of Management Review*, 5(3), 391–397. <https://doi.org/10.2307/257114>
153. Piligrimienė, Ž. (2016). *Marketingo tyrimų duomenų analizė SPSS programa. Mokomoji knyga*. Technologija.
154. Pindek, S., Krajcevska, A., & Spector, P. E. (2018). Cyberloafing as a coping mechanism: Dealing with workplace boredom. *Computers in Human Behavior*, 86, 147–152. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.04.040>
155. Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 87–119. <https://doi.org/10.1002/job.1911>
156. Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>

157. Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262–270. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.262>
158. Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351–363. <https://doi.org/10.2307/3152222>
159. Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research. *Human Performance*, 10(2), 133–151. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5
160. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
161. Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250–275. <https://doi.org/10.1002/job.756>
162. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
163. Portoghese, I., Galletta, M., Leiter, M. P., Finco, G., d'Aloja, E., & Campagna, M. (2020). Job Demand-Control-Support Latent Profiles and Their Relationships with Interpersonal Stressors, Job Burnout, and Intrinsic Work Motivation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 9430. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249430>
164. Purgaz, A. W., Naruei, A. G., & Jenaabadi, H. (2015). Examining the Relationship of Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment and Equity Perception of Secondary School Administrators. *Psychology*, 6, 800–807. <https://doi.org/10.4236/psych.2015.66079>
165. Prapanjaroensin, A., Patrician, P. A., & Vance, D. E. (2017). Conservation of resources theory in nurse burnout and patient safety. *Journal of Advanced Nursing*, 73(11), 2558–2565. <https://doi.org/10.1111/jan.13348>
166. Qiu, Y., Lou, M., Zhang, L., & Wang, Y. (2020). Organizational Citizenship Behavior Motives and Thriving at Work: The Mediating Role of Citizenship Fatigue. *Sustainability*, 12(6), 2231. <https://doi.org/10.3390/su12062231>
167. Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., & Sardesai, R. (2005). Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142–150. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2005.00334.x>
168. Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306–1314. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1306>
169. Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121–139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>

170. Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, *11*, 389–400. <https://doi.org/10.1002/job.4030110506>
171. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2019). Brick by Brick: The Origins, Development, and Future of Self-Determination Theory. *Advances in Motivation Science*, *6*, 111–156. <https://doi.org/10.1016/bs.adms.2019.01.001>
172. Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). An examination of need-satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, *22*(3), 427–456. <https://doi.org/10.2307/2392182>
173. Salanova, M., Llorens, S., García-Renedo, M., Burriel, R., Bresó, E., & Schaufeli, W. B. (2005). Towards a Four-Dimensional Model of Burnout: A Multigroup Factor-Analytic Study Including Depersonalization and Cynicism. *Educational and Psychological Measurement*, *65*(5), 807–819. <https://doi.org/10.1177/0013164405275662>
174. Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 118–131). Psychology Press.
175. *Sample Size Calculator*. (n.d.). Creative Research Systems [žiūrėta 2021-05-12]. Prieiga per internetą: <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>
176. Schaufeli, W. B. (2018). Burnout in Europe: Relations with national economy, governance, and culture. Research Unit Occupational & Organizational Psychology and Professional Learning (internal report). KU Leuven, Belgium.
177. Schaufeli, W. B., Desart, S., & De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT) – Development, Validity, and Reliability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(24), 9495. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249495>
178. Schaufeli, W., & De Witte, H. (2017). Outlook Work Engagement in Contrast to Burnout: Real and Redundant! *Burnout Research*, *5*, 58–60. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.06.002>
179. Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, *14*(3), 204–220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
180. Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress, & Coping*, *20*(2), 177–196. <https://doi.org/10.1080/10615800701217878>
181. Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2014). Burnout, Boredom and Engagement in the Workplace. In M. C. W. Peeters, J. de Jonge, & T. W. Taris (Eds.), *An Introduction to Contemporary Work Psychology* (pp. 293–320). John Wiley & Sons, Ltd.
182. Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work & Stress*, *19*(3), 256–262. <https://doi.org/10.1080/02678370500385913>
183. Schlett, C., & Ziegler, R. (2014). Job emotions and job cognitions as determinants of job satisfaction: The moderating role of individual differences in need for affect. *Journal of Vocational Behavior*, *84*(1), 74–89. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.11.005>

184. Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143–150. <https://doi.org/10.2307/2391824>
185. Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/t10736-000>
186. Somech, A., & Bogler, R. (2019). The pressure to go above and beyond the call of duty: Understanding the phenomenon of citizenship pressure among teachers. *Teaching and Teacher Education*, 83, 178–187. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.04.014>
187. Somech, A., & Oplatka, I. (2014). *Organizational Citizenship Behavior in Schools: Examining the impact and opportunities within educational systems*. Routledge.
188. Spanouli, A., & Hofmans, J. (2016). Walking the Tightrope: Counterproductive Work Behavior as Compensation for Citizenship Demands. *Frontiers in Psychology*, 7, 1530. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01530>
189. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage Publications, Inc. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452231549>
190. Spector, P. E. (2013). Introduction: The dark and light sides of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 540–541. <https://doi.org/10.1002/job.1846>
191. Spector, P. E., & Fox, S. (2010). Counterproductive Work Behavior and Organisational Citizenship Behavior: Are They Opposite Forms of Active Behavior? *Applied Psychology: An International Review*, 59(1), 21–39. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00414.x>
192. Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
193. Spitzmuller, M., & Van Dyne, L. (2013). Proactive and reactive helping: Contrasting the positive consequences of different forms of helping. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 560–580. <https://doi.org/10.1002/job.1848>
194. Spitzmuller, M., Van Dyne, L., & Ilies, R. (2008). Organizational Citizenship Behavior: A Review and Extension of its Nomological Network. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I – Micro Approaches* (pp. 106–123). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849200448.n7>
195. Spreitzer, G. M., & Porath, C. (2013). Self-Determination as Nutrient for Thriving: Building an Integrative Model of Human Growth at Work. *Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (pp. 245-258). Oxford University Press.
196. Šakyatė-Statnickė, G. (2020). *The Impact of Work Environment Factors on Work Engagement and Organisational Engagement of Employees of Different Generations. Summary of Doctoral Dissertation*. Kaunas University of Technology.
197. Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999) The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Human Relations*, 52(7), 895–922. <https://doi.org/10.1023/A:1016971222029>

198. Valcour, M. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1512–1523. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1512>
199. Valstybinė ligonių kasa prie Sveikatos apsaugos ministerijos. (2021-03-29). *Kodų sąrašai su galiojimo datomis* [žiūrėta 2021-05-11]. Prieiga per internetą: <https://ligoniukasa.lrv.lt/lt/atviriduomenys-1/tlk-10-am-ir-achi-kodu-sarasai-su-galiojimo-datomis-1/kodu-sarasai-su-galiojimo-datomis>
200. Valstybinė ligonių kasa prie Sveikatos apsaugos ministerijos. (n.d.). *TLK-10-AM / ACHI / ACS elektroninis vadovas* [žiūrėta 2021-05-11]. Prieiga per internetą: <http://ebook.vlk.lt/e.vadovas/index.jsp>
201. Linden, D. V. D., Keijsers, G. P. J., Eling, P., & Schaijk, R. V. (2005). Work stress and attentional difficulties: An initial study on burnout and cognitive failures. *Work & Stress*, 19, 23–36. <https://doi.org/10.1080/02678370500065275>
202. Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extra role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 17, pp. 215–285). JAI Press Inc.
203. Van Dyne, L., & Ellis, J. B. (2004). Job Creep: A Reactance Theory Perspective on Organizational Citizenship Behavior as Overfulfillment of Obligations. *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives* (pp. 181–205). Oxford University Press.
204. Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119. <https://doi.org/10.2307/256902>
205. Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525–531. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.525>
206. Van Willigen, M. (1998). Doing good, feeling better: The effect of voluntary association membership on individual well-being. Paper presented at the Annual Meeting of the American Sociological Association, August, San Francisco, CA.
207. Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57(3), 326–347. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1742>
208. Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36(1), 77–93. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2006.00297.x>
209. Viotti, S., & Converso, D. (2015). Relationship between job demands and psychological outcomes among nurses: Does skill discretion matter? *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 29(3), 439–460. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.00520>
210. Wegner, D. M. (1987). Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. In B. Mullen, & G. R. Goethals (Eds.), *Theories of group behavior* (pp. 185–205). Springer.

211. Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357–381. <https://doi.org/10.2307/2393372>
212. Weinstein, N., & Ryan, R. M. (2010). When helping helps: Autonomous motivation for prosocial behavior and its influence on well-being for the helper and recipient. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(2), 222–244. <https://doi.org/10.1037/a0016984>
213. Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluation, beliefs, and affective experiences. *Human Resources Management Review*, 12(2), 173–194. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)
214. Wells, J. D., Hobfoll, S. E., & Lavin, J. (1999). When it Rains, it Pours: The Greater Impact of Resource Loss Compared to Gain on Psychological Distress. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 1172–1182. <https://doi.org/10.1177/01461672992512010>
215. Werner, J. M. (1994). Dimensions that make a difference: Examining the impact of in-role and extra-role behaviors on supervisory ratings. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 98–107. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.1.98>
216. Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
217. Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *The Academy of Management Review*, 14(3), 361–384. <https://doi.org/10.2307/258173>
218. World Health Organization. (2019-05-28). „Burn-out an occupational phenomenon“: *International Classification of Diseases* [žiūrēta 2021-05-11]. Prieiga per internetą: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
219. Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001) Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
220. Zhou, X., Ma, J., & Dong, X. (2018). Empowering supervision and service sabotage: A moderated mediation model based on conservation of resources theory. *Tourism Management*, 64, 170–187. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.06.016>

Priedai

1 priedas. Klausimynas

Laba diena,

Esu Renata Kazakaitytė, Kauno technologijos universiteto Žmonių išteklių vadybos magistro studijų programos studentė. Šiuo metu rengiu magistro darbą tema „Skirtingų organizacinio pilietiško elgesio tipų įtaka darbuotojų perdegimui“. Kviečiu Jus prisidėti prie tyrimo, kuriuo siekiama atskleisti, kaip darbuotojų organizacinis pilietiškas elgesys, pavyzdžiui, pagalba kolegoms ar siūlymai gerinti organizacijos veiklą, lemia jų gerovę. Anketa yra anoniminė. Anonimiškumas užtikrinamas vėliau pristatant tik apibendrintus tyrimo duomenis ir rezultatus. Pateikdami anketos atsakymus Jūs išreiškiate savo sutikimą dalyvauti tyrime.

Tyrime kviečiami dalyvauti 18 metų ir vyresni dirbantys asmenys. Anketos pildymas užtruks apie 10 minučių.

Jeigu turite su tyrimu susijusių klausimų ar pastebėjimų, maloniai prašome kreiptis el. paštu renata.kazakaityte@ktu.edu. Ačiū už dalyvavimą.

1. Pagalvokite apie save darbinėje aplinkoje ir pažymėkite, kaip dažnai renkatės vieną ar kitą elgesį:					
	1 - Niekada	2 - Retai	3 - Kartais	4 - Dažnai	5 - Visada
1.1. Vykdaū funkcijas, kurios nėra privalomos, bet padeda organizacijos įvaizdžiui					
1.2. Žengiu koja kjon su pokyčiais organizacijoje					
1.3. Ginu organizaciją, kai kiti darbuotojai ją kritikuoja					
1.4. Rodau pasididžiavimą atstovaudamas organizacijai viešai					
1.5. Siūlau idėjas, kaip pagerinti organizacijos veiklą					
1.6. Parodau lojalumą organizacijai					
1.7. Imuosi veiksmų, kad apsaugočiau organizaciją nuo galimų problemų					
1.8. Rodau rūpestį dėl organizacijos įvaizdžio					
2. Pažymėkite, kaip dažnai jaučiate žemiau pateiktus požymius:					
	1 - Niekada	2 - Retai	3 - Kartais	4 - Dažnai	5 - Visada
2.1. Darbe jaučiuosi išsekęs (-usi) psichologiškai					
2.2. Viskas, ką darau darbe, reikalauja labai daug pastangų					
2.3. Po dienos darbe man sunku atgauti energiją					
2.4. Darbe jaučiuosi išsekęs (-usi) fiziškai					
2.5. Atsikėlus ryte man trūksta energijos pradėti naują dieną darbe					
2.6. Noriu būti veiklus (-i) darbe, bet kažkodėl nesugebu susitvarkyti					
2.7. Darbe kai stengiuosi, greitai pavargstu					

2.8. Baigiantis darbo dienas jaučiuosi psichologiškai išsekęs (-usi) ir išsunktas (-a)					
3. Pagalvokite apie save darbinėje aplinkoje ir pažymėkite, kaip dažnai renkatės vieną ar kitą elgesį:					
	1 - Niekada	2 - Retai	3 - Kartais	4 - Dažnai	5 - Visada
3.1. Padedu kitiems, kurių nebuvo darbe					
3.2. Noriai skiriu laiko padėti kitiems, turintiems su darbu susijusių problemų					
3.3. Derinu savo grafiką prie kitų darbuotojų laisvadienių prašymų					
3.4. Neriūsi iš kailio, kad naujesni darbuotojai jaustųsi laukiami komandoje					
3.5. Net būdamas (-a) sunkiausiose verslo ar asmeninėse situacijose, rodau nuoširdų rūpestį ir mandagumą kolegoms					
3.6. Aukoju laiką padėti kitiems, turintiems darbinių ar nedarbinių problemų					
3.7. Padedu kitiems atlikti savo pareigas					
3.8. Dalinuosi asmeniniu turtu su kitais, kad padėčiau jiems darbe					
4. Pažymėkite, kaip dažnai jaučiate žemiau pateiktus požymius:					
	1 - Niekada	2 - Retai	3 - Kartais	4 - Dažnai	5 - Visada
4.1. Man sunku rasti nors kiek entuziazmo savo darbui					
4.2. Darbe daug negalvoju, ką darau, veikiu „autopilotu“					
4.3. Jaučiu stiprią antipatiją savo darbui					
4.4. Jaučiuosi abejingas (-a) savo darbui					
4.5. Ciniškai vertinu, ką mano darbas reiškia kitiems					
5. Pagalvokite apie save ir organizaciją, kurioje dirbate, ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius:					
	1 - Visiškai nesutinku	2 - Nesutinku	3 - Nei sutinku, nei nesutinku	4 - Sutinku	5 - Visiškai sutinku
5.1. Jaučiu didelį spaudimą viršyti lūkesčius darant daug dalykų, kurių formaliai neprivalau daryti					
5.2. Šioje organizacijoje „komandos žaidėjais“ pripažįstami tie darbuotojai, kurie daro žymiai daugiau nei iš jų formaliai reikalaujama					
5.3. Yra daug spaudimo imtis papildomu atsakomybių ir pasisiūlyti atlikti papildomas užduotis šioje organizacijoje					
5.4. Vien atlikti savo oficialias pareigas neužtenka, kad būtum laikomas geru darbuotoju šioje organizacijoje					
5.5. Mano kolegos dažnai daro daugiau, nei jiems sako pareiga, taip pat ir man yra daug spaudimo tą daryti					

5.6. Vadovybė tikisi, kad darbuotojai „savanoriškai“ imsis papildomų pareigų ir atsakomybių, kurios formaliai nėra jų darbo dalis					
5.7. Vien tik atlikti savo darbą šiais laikais neužtenka – yra didelis spaudimas viršyti minimalius reikalavimus					
5.8. Jaučiu didelį spaudimą dirbti daugiau nei numato mano oficialios pareigos – organizacijos labui					
6. Pažymėkite, kaip dažnai jaučiate žemiau pateiktus požymius					
	1 - Niekada	2 - Retai	3 - Kartais	4 - Dažnai	5 - Visada
6.1. Darbe man nelengva išlaikyti dėmesį					
6.2. Darbe man sunku aiškiai mąstyti					
6.3. Esu užmaršus (-i) ir išsiblaškęs (-iusi) darbe					
6.4. Kai dirbu, man sunku susikaupti					
6.5. Savo darbe darau klaidų, nes galvoju apie kitus dalykus					
7. Pagalvokite apie save ir organizaciją, kurioje dirbate, ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius:					
	1 - Visiškai nesutinku	2 - Nesutinku	3 - Nei sutinku, nei nesutinku	4 - Sutinku	5 - Visiškai sutinku
7.1.1. Savo noru atlieku daug papildomų funkcijų, daugiausia norėdamas (-a) padaryti įspūdį savo vadovui (-ei)					
7.1.2. Teigiamai atsiliepiu apie organizaciją, nes tai man gali padėti gauti paaukštinimą					
7.1.3. Dažnai padedu savo kolegoms, nes tikiu, kad tokie veiksmai man padės gauti, ko noriu					
7.1.4. Stengiuosi būti sukalbamas darbe, nes tai galiausiai padeda pasiekti sėkmę šioje organizacijoje					
7.2.1. Siūlau imtis papildomų organizacinių veiklų, nes man tikrai rūpi ši organizacija					
7.2.2. Gerai atsiliepiu kitiems apie savo organizaciją, nes didžiuojuosi būdamas (-a) jos nariu (-e)					
7.2.3. Atlieku daug veiklų, kad pagerinčiau organizacijos veiklą, nes tikrai noriu, kad mano organizacija būtų pranašesnė					
7.3.1. Dažnai padedu savo kolegoms, nes pagalba yra svarbi dalis to, kas esu					
7.3.2. Aukuoju laiką padėti savo kolegoms, nes jaučiu, kad svarbu padėti tiems, kuriems reikia pagalbos					
7.3.3. Paprastai elgiuosi gražiai su kolegomis, nes man rūpi kitų žmonių jausmai					
8. Pažymėkite, kaip dažnai jaučiate žemiau pateiktus požymius:					
	1 - Niekada	2 - Retai	3 - Kartais	4 - Dažnai	5 - Visada

8.1. Jaučiu darbe, kad negaliu suvaldyti emocijų					
8.2. Savęs neatpažįstu iš to, kaip reaguuju emociškai darbe					
8.3. Darbo metu susierzinu, kai kažkas vyksta ne pagal mano planą					
8.4. Sutrinku ar nuliūstu darbe, nežinodamas (-a) kodėl					
8.5. Darbe galiu netyčia per stipriai sureaguoti					

Klausimai / teiginiai apie demografines ir darbo charakteristikas:

9.	Kokio sektoriaus organizacijoje dirbate?	<input type="radio"/> Visuomeninis sektorius (pvz., švietimas, labdara, nevyriausybinių sektoriaus organizacija) <input type="radio"/> Viešasis sektorius (pvz., savivaldybė, valstybinė organizacija, Sodra, mokesčių inspekcija) <input type="radio"/> Verslas
10.	Darbuotojų skaičius organizacijoje:	<input type="radio"/> 1-49 <input type="radio"/> 50-249 <input type="radio"/> 250-499 <input type="radio"/> 500-999 <input type="radio"/> 1000 ir daugiau
11.	Kokias pareigas užimate organizacijoje?	<input type="radio"/> Vadovaujančias <input type="radio"/> Nevadovaujančias
12.	Kiek laiko dirbate dabartinėje organizacijoje?	<input type="radio"/> iki 1 metų <input type="radio"/> nuo 1 iki 3 metų <input type="radio"/> nuo 3 iki 5 metų <input type="radio"/> nuo 5 iki 10 metų <input type="radio"/> nuo 10 iki 20 metų <input type="radio"/> 20 metų ir daugiau
13.	Kiek valandų pastaruoju metu dirbate per savaitę (vidutiniškai, įskaitant viršvalandžius)?	<input type="radio"/> iki 40 <input type="radio"/> 41-42 <input type="radio"/> 43-44 <input type="radio"/> 45-46 <input type="radio"/> 47-48 <input type="radio"/> 49-50 <input type="radio"/> daugiau kaip 50
14.	Šiuo metu Jūs:	<input type="radio"/> Dirbate tik iš namų <input type="radio"/> Derinate darbą iš namų su darbu darbdavio patalpose <input type="radio"/> Dirbate tik darbdavio patalpose
15.	Jūsų lytis:	<input type="radio"/> Moteris <input type="radio"/> Vyras <input type="radio"/> Kita <input type="radio"/> Nenoriu nurodyti
16.	Jūsų gimimo metai:	<input type="radio"/> 1943 - 1960 <input type="radio"/> 1961 - 1981 <input type="radio"/> 1982 - 2000 <input type="radio"/> 2001 ir vėliau
17.	Jūsų aukščiausias įgytas išsilavinimas:	<input type="radio"/> Pagrindinis <input type="radio"/> Vidurinis <input type="radio"/> Profesinis <input type="radio"/> Aukštesnysis

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aukštasis neuniversitetinis ○ Aukštasis universitetinis - bakalauro laipsnis ○ Aukštasis universitetinis - magistro laipsnis ○ Aukštasis universitetinis - mokslų daktaro laipsnis ○ Kitas (įrašykite)
--	--

2 priedas. Perdegimo faktorių analizės rezultatai

	Faktoriai			
	1	2	3	4
2.1. Darbe jaučiuosi išsekęs (-usi) psichologiškai	<u>0,654</u>	0,176	0,341	0,247
2.2. Viskas, ką darau darbe, reikalauja labai daug pastangų	<u>0,507</u>	0,116	0,118	0,098
2.3. Po dienos darbe man sunku atgauti energiją	<u>0,815</u>	0,160	0,136	0,193
2.4. Darbe jaučiuosi išsekęs (-usi) fiziškai	<u>0,655</u>	0,229	0,249	0,274
2.5. Atsikėlus ryte man trūksta energijos pradėti naują dieną darbe	<u>0,588</u>	0,298	0,318	0,225
2.6. Noriu būti veiklus (-i) darbe, bet kažkodėl nesugebu susitvarkyti	<u>0,477</u>	<u>0,494</u>	0,278	0,176
2.7. Darbe kai stengiuosi, greitai pavargstu	<u>0,576</u>	0,338	0,187	0,249
2.8. Baigiantis darbo dienai jaučiuosi psichologiškai išsekęs (-usi) ir išsunktas (-a)	<u>0,781</u>	0,212	0,289	0,173
4.1. Man sunku rasti nors kiek entuziazmo savo darbui	0,399	0,299	<u>0,641</u>	0,153
4.2. Darbe daug negalvoju, ką darau, veikiu „autopilotu“	0,168	0,268	<u>0,417</u>	0,137
4.3. Jaučiu stiprią antipatiją savo darbui	0,328	0,168	<u>0,753</u>	0,212
4.4. Jaučiuosi abejingas (-a) savo darbui	0,239	0,240	<u>0,807</u>	0,185
4.5. Ciniškai vertinu, ką mano darbas reiškia kitiems	0,202	0,237	<u>0,568</u>	0,299
6.1. Darbe man nelengva išlaikyti dėmesį	0,264	<u>0,651</u>	0,194	0,176
6.2. Darbe man sunku aiškiai mąstyti	0,262	<u>0,718</u>	0,257	0,264
6.3. Esu užmaršus (-i) ir išsiblaškęs (-iusi) darbe	0,177	<u>0,747</u>	0,171	0,270
6.4. Kai dirbu, man sunku susikaupti	0,202	<u>0,746</u>	0,307	0,214
6.5. Savo darbe darau klaidų, nes galvoju apie kitus dalykus	0,166	<u>0,587</u>	0,153	0,231
8.1. Jaučiu darbe, kad negaliu suvaldyti emocijų	0,224	0,228	0,153	<u>0,712</u>
8.2. Savęs neatpažįstu iš to, kaip reaguuju emociškai darbe	0,212	0,285	0,228	<u>0,659</u>
8.3. Darbo metu susierzinu, kai kažkas vyksta ne pagal mano planą	0,287	0,285	0,210	<u>0,490</u>
8.4. Sutrinku ar nuliūstu darbe, nežinodamas (-a) kodėl	0,293	0,348	0,264	<u>0,516</u>
8.5. Darbe galiu netyčia per stipriai sureaguoti	0,184	0,187	0,165	<u>0,783</u>

3 priedas. Cronbach'o α koeficientai prieš faktorių analizę

Konstruktas	Cronbach'o α	Dimensija	Cronbach'o α
OPE	0,870	OPE-O	0,854
		OPE-I	0,823
Pilietiškumo spaudimas	0,935	Pilietiškumo spaudimas	0,935
Įspūdžio valdymas	0,813	Įspūdžio valdymas	0,813
Rūpestis organizacija	0,827	Rūpestis organizacija	0,827
Prosocialios vertybės	0,765	Prosocialios vertybės	0,765
Perdegimas	0,948	Išsekimas	0,910
		Psichologinis atstumas	0,866
		Kognityvinis sutrikimas	0,891
		Emocinis sutrikimas	0,864
Viso klausimyno			0,905

4 priedas. Perdegimo dimensijų teiginių vidurkiai

Dimensija	Teiginys	Vidurkis	Stand. Nuokrypis
Išsekimas	2.1. Darbe jaučiuosi išsekęs (-usi) psichologiškai	3,05	0,92
	2.2. Viskas, ką darau darbe, reikalauja labai daug pastangų	3,15	0,92
	2.3. Po dienos darbe man sunku atgauti energiją	3,02	0,95
	2.4. Darbe jaučiuosi išsekęs (-usi) fiziškai	2,63	1,03
	2.5. Atsikėlus ryte man trūksta energijos pradėti naują dieną darbe	2,79	1,04
	2.7. Darbe kai stengiuosi, greitai pavargstu	2,61	0,98
	2.8. Baigiantis darbo dienai jaučiuosi psichologiškai išsekęs (-usi) ir išsunktas (-a)	2,96	1,04
Psichologinis atstumas	4.1. Man sunku rasti nors kiek entuziazmo savo darbui	2,44	0,92
	4.2. Darbe daug negalvoju, ką darau, veikiu „autopilotu“	2,37	0,98
	4.3. Jaučiu stiprią antipatiją savo darbui	1,90	0,96
	4.4. Jaučiuosi abejingas (-a) savo darbui	1,99	0,98
	4.5. Ciniškai vertinu, ką mano darbas reiškia kitiems	2,00	1,05
Kognityvinis sutrikimas	6.1. Darbe man nelengva išlaikyti dėmesį	2,51	0,90
	6.2. Darbe man sunku aiškiai mąstyti	2,17	0,81
	6.3. Esu užmaršus (-i) ir išsiblaškęs (-iusi) darbe	2,32	0,90
	6.4. Kai dirbu, man sunku susikaupti	2,29	0,86
	6.5. Savo darbe darau klaidų, nes galvoju apie kitus dalykus	2,27	0,81
Emocinis sutrikimas	8.1. Jaučiu darbe, kad negaliu suvaldyti emocijų	2,11	0,83
	8.2. Savęs neatpažįstu iš to, kaip reaguojau emociškai darbe	1,84	0,88
	8.3. Darbo metu susierzinu, kai kažkas vyksta ne pagal mano planą	2,64	0,93
	8.4. Sutrinku ar nuliūstu darbe, nežinodamas (-a) kodėl	2,01	1,00
	8.5. Darbe galiu netyčia per stipriai sureaguoti	2,16	0,91

5 priedas. *Kolmogorov-Smirnov* testo rezultatai

	OPEO	OPEI	OPE	PS	MOT įv	MOT ro	MOT pv	PER išs	PER ats	PER ks	PER es	PER
<i>p</i> reikšmė	0,164	0,016	0,013	0,078	0,020	0,000	0,000	0,075	0,000	0,000	0,000	0,004

Jei $p < 0,05$, duomenų reikšmės nėra pasiskirsčiusios pagal normalųjį dėsnį (Piligrimienė, 2016).

6 priedas. Hipotezių testavimo rezultatai

	Priežastis → pasekmė	Teigiama / neigiama	Pasitvirtino
H1	PS → OPE	-	Ne
H1a	PS → OPE-O	-	Ne
H1b	PS → OPE-I	-	Ne
H2	MOT _{iv} → OPE	-	Ne
H2a	MOT _{iv} → OPE-O	-	Ne
H2b	MOT _{iv} → OPE-I	-	Ne
H3	MOT _{ro} → OPE	+	Taip
H3a	MOT _{ro} → OPE-O	+	Taip
H3b	MOT _{ro} → OPE-I	+	Ne
H4	MOT _{pv} → OPE	+	Taip
H4a	MOT _{pv} → OPE-O	+	Ne
H4b	MOT _{pv} → OPE-I	+	Taip
H5	PS → PER	+	Taip
H5a	PS → PER išs	+	Taip
H5b	PS → PER _{ats}	+	Taip
H5c	PS → PER _{ks}	+	Ne
H5d	PS → PER _{es}	+	Taip
H6	MOT _{iv} → PER	+	Ne
H6a	MOT _{iv} → PER išs	+	Ne
H6b	MOT _{iv} → PER _{ats}	+	Ne
H6c	MOT _{iv} → PER _{ks}	+	Ne
H6d	MOT _{iv} → PER _{es}	+	Ne
H7	MOT _{ro} → PER	-	Taip
H7a	MOT _{ro} → PER išs	-	Ne
H7b	MOT _{ro} → PER _{ats}	-	Taip
H7c	MOT _{ro} → PER _{ks}	-	Ne
H7d	MOT _{ro} → PER _{es}	-	Ne
H8	MOT _{pv} → PER	-	Ne
H8a	MOT _{pv} → PER išs	-	Ne
H8b	MOT _{pv} → PER _{ats}	-	Ne
H8c	MOT _{pv} → PER _{ks}	-	Ne
H8d	MOT _{pv} → PER _{es}	-	Ne
H9	OPE → PER	+	Ne
H9a	OPE → PER išs	+	Ne
H9b	OPE → PER _{ats}	+	Ne
H9c	OPE → PER _{ks}	+	Ne
H9d	OPE → PER _{es}	+	Ne
H10	OPE-O → PER	+	Ne
H10a	OPE-O → PER išs	+	Ne
H10b	OPE-O → PER _{ats}	+	Ne
H10c	OPE-O → PER _{ks}	+	Ne
H10d	OPE-O → PER _{es}	+	Ne
H11	OPE-I → PER	+	Ne
H11a	OPE-I → PER išs	+	Ne
H11b	OPE-I → PER _{ats}	+	Ne
H11c	OPE-I → PER _{ks}	+	Ne
H11d	OPE-I → PER _{es}	+	Ne