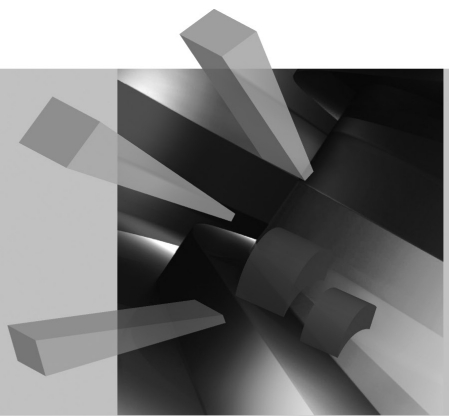
**PRACE NAUKOWE**
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
**RESEARCH PAPERS**
of Wrocław University of Economics

**273**

# Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sukcesu



Redaktorzy naukowi
**Adela Barabasz**
**Ewa Głuszek**

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Kontrola redakcyjna: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiejkolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**
**ISBN 978-83-7695-312-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

**Wstęp** ..... 7

**Adela Barabasz:** Dylematy współczesnego menedżera – dobry menedżer, czyli kto? ..... 9
**Elżbieta Chwalibóg:** Rola menedżera w kształtowaniu zachowań obywatelskich w organizacji ..... 19
**Marta Juchnowicz:** Satysfakcja z pracy czynnikiem kreującym kapitał intelektualny w organizacji ..... 28
**Joanna Kacała, Marek Wąsowicz:** Zarządzanie kompetencjami w urzędzie gminy ..... 38
**Grzegorz Kobyłko:** Kształtowanie inteligencji organizacji przez rozwijanie zdolności metapoznawczych ..... 47
**Kamila Malewska:** Kognitywna teoria kontinuum w procesie podejmowania decyzji ..... 58
**Katarzyna Piórkowska:** Imponderabilia społeczne w kontekście behawioralnych strategii menedżerskich ..... 68
**Arkadiusz Potocki:** Zespoły jako narzędzie wsparcia przywództwa ..... 75
**Janusz Kraśniak, Gabriela Roszyk-Kowalska:** Proces identyfikowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstw a umiejętności kierownicze ..... 85
**Alicja Smolbik-Jęczmień:** Nowe trendy w podejściu do kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia Y ..... 95
**Anna Starosta:** Inteligencja kulturowa globalnego menedżera ..... 104

## Summaries

**Adela Barabasz:** Dilemmas of contemporary management. Good manager – who is he? ..... 18
**Elżbieta Chwalibóg:** The manager role in encouraging Organizational Citizenship Behaviors ..... 27
**Marta Juchnowicz:** Satisfaction from work with the factor restricting intellectual capital in an organization ..... 37
**Joanna Kacała, Marek Wąsowicz:** Management of competence in the municipal office ..... 46
**Grzegorz Kobyłko:** Shaping the intelligence of organization through the development of metacognitive abilities ..... 57

**Kamila Malewska:** Cognitive Continuum Theory in decision making process ..... 67
**Katarzyna Piórkowska:** Social imponderables in the context of behavioural managerial strategies ..... 74
**Arkadiusz Potocki:** Forces as a tool of leadership support ..... 84
**Janusz Kraśniak, Gabriela Roszyk-Kowalska:** Process of identifying enterprises' core competencies vs. managerial skills ..... 94
**Alicja Smolbik-Jęczmień:** New trends in the approach to the professional career among representatives of Generation Y ..... 103
**Anna Starosta:** Managerial cultural intelligence ..... 111

PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS nr 273 • 2012
Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sukcesu ISSN 1899-3192

**Elżbieta Chwalibóg**
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

# ROLA MENEDŻERA W KSZTAŁTOWANIU ZACHOWAŃ OBYWATELSKICH W ORGANIZACJI

**Streszczenie:** Zachowania obywatelskie (OCB) w organizacji to indywidualne zachowania pracowników podejmowane dobrowolnie, nie będące w sposób bezpośredni lub wyraźny ujmowane w formalnym systemie nagradzania pracowników, które łącznie sprzyjają skutecznemu i efektywnemu funkcjonowaniu organizacji. Sześć głównych kategorii zachowań obywatelskich to: zachowania pomocne, zachowania sportowe, lojalność organizacyjna, organizacyjne podporządkowanie, indywidualna inicjatywa i rozwijanie siebie. Niniejszy artykuł ma na celu przedstawienie roli menedżera w stymulowaniu przejawiania zachowań obywatelskich przez pracowników. Uwzględnione zostały determinanty z poziomu intrapsychicznego (m.in. czynniki osobowości, temperamentu, zmienne demograficzne), interpersonalnego (m.in. przywództwo, styl zarządzania, informacja zwrotna) oraz organizacyjnego (m.in. formalizacja, klimat zaufania), mogące mieć znaczenie przy kształtowaniu OCB.

**Słowa kluczowe:** zachowania obywatelskie/etosowe (*organizational citizenship behavior* – OCB), determinanty OCB, rola menedżera.

## 1. Wstęp

Organizacje pragnące osiągnąć sukces na rynku potrzebują pracowników, którzy będą robić więcej niż to wynika z ich standardowych obowiązków na danym stanowisku – którzy zapewnią efektywność i skuteczność powyżej oczekiwań. Dzisiejsza dynamika miejsc pracy sprawia, że praca wykonywana jest w coraz większym stopniu przez zespoły, a elastyczność ma kluczowe znaczenie. To sprawia, że przedsiębiorstwa poszukują pracowników angażujących się w pracę, a przy tym jednocześnie pomagających innym członkom zespołu, zostających po godzinach, gdy pojawi się dodatkowa praca, tolerujących pojawiające się niedogodności i zagrożenia, zapobiegających niepotrzebnym konfliktom, działających zgodnie z duchem zespołu, ale także z regułami i procedurami organizacji itp. Organizacje chcą i potrzebują pracowników przejawiających takie zachowania, które nie są zawarte w żadnym opisie stanowiska pracy czy zakresie obowiązków [Robbins, Judge 2007].

Niniejszy artykuł ma na celu ukazanie kluczowej roli menedżera w wyzwalaniu zachowań obywatelskich pracowników organizacji. Przeanalizowany zostanie

wpływ czynników związanych z osobą menedżera w zakresie zarówno posiadanych przez niego cech i dyspozycji, jak i czynników interpersonalnych oraz organizacyjnych.

## 2. Zachowania obywatelskie w organizacji

Zachowania obywatelskie (*organizational citizenship behavior* – OCB) są już trzecią dekadę przedmiotem wielu badań na gruncie amerykańskim, szczególnie intensywnych od końca lat 90. W Polsce, pomimo potwierdzonego pozytywnego wpływu OCB na efektywność organizacji, obszar ten jest niedoceniany. Autor pojęcia zachowań obywatelskich – D. Organ – i jego współpracownicy definiują je jako „indywidualne zachowania podejmowane dobrowolnie, nie będące w sposób bezpośredni lub wyraźny ujmowane w formalnym systemie nagradzania pracowników, a które łącznie sprzyjają skutecznemu i efektywnemu funkcjonowaniu organizacji" [Organ i in. 2006, s. 3]. Zachowania te wykraczają poza ramy zakresów obowiązków czy opisów stanowisk, przez co można w nich zauważyć rys zachowań zarówno twórczych, jak i prospołecznych.

W Polsce funkcjonują zamiennie pojęcia zachowań etosowych i zachowań obywatelskich jako kategorii zachowań organizacyjnych pracowników. Ze względu na silne kulturowo-historyczne uwarunkowania rozumienia etosu pracy bardziej adekwatne wydaje się stosowanie terminu „zachowania obywatelskie", dotykającego rdzenia pojęcia, czyli „obywatelskości" zachowań przejawianych przez członków konkretnej organizacji.

Za autorem pojęcia OCB, Organem oraz jego współpracownikami [Organ i in. 2006], wyróżnić można sześć głównych kategorii zachowań obywatelskich, tj.:

1. Zachowania pomocne (*helping*) – spontaniczne zachowania pomocne i nastawione na współpracę w miejscu pracy (m.in. altruizm; dobrowolne działania mające na celu pomoc innym pracownikom; wspieranie i dodawanie odwagi innym osobom; dokładanie starań, by zapobiegać konfliktom interpersonalnym; promowanie współpracy wśród pracowników; pomaganie innym w przypadku nieobecności lub przeciążenia pracą; techniczne wsparcie współpracowników lub klientów).

2. Zachowania sportowe (*sportsmanship*) – uprzejmość i akceptacja niedogodności (m.in. tolerowanie trudności i niedogodności w organizacji bez przesadnego narzekania; zachowania nastawione na współpracę; pozytywna postawa).

3. Lojalność organizacyjna (*organizational loyalty*) – obrona wizerunku organizacji oraz dotrzymywanie założonych celów (m.in. wspieranie celów organizacji; obrona wizerunku organizacji wobec interesariuszy; pozytywne reprezentowanie firmy w różnych społecznościach; dokładanie starań, by polepszać reputację organizacji).

4. Organizacyjne podporządkowanie (*organizational compliance*) – respektowanie polityki, wartości firmy, a także nieformalnych zasad (m.in. przestrzeganie jawnych i ukrytych reguł w organizacji; respektowanie terminów; punktualność; obstawanie przy wartościach organizacji).

5. Indywidualna inicjatywa (*individual initiative*) – wewnętrzne zaangażowanie oraz dzielenie się pomysłami i opiniami (m.in. dawanie konstruktywnych sugestii i informacji zwrotnych; dzielenie się informacjami i wiedzą, aby ulepszać stosowane praktyki; otwarte kwestionowanie *status quo* i nieefektywnych nawyków).

6. Rozwijanie siebie (s*elf-development*) – dobrowolne nabywanie i rozwijanie posiadanych umiejętności i możliwości (m.in. zdobywanie wiedzy i umiejętności, które mogą zwiększyć wkład pracownika w organizację i polepszenie jej funkcjonowania).

Badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych pozwoliły zidentyfikować cztery mechanizmy, które mogą leżeć u podłoża przejawiania zachowań etosowych. Zgodnie z analizą przeprowadzoną przez Blatt są to: mechanizmy wymiany opisywane w ramach teorii wymiany społecznej i reguła wzajemności, mechanizm identyfikacji, postulat działań związany z zarządzaniem wizerunkiem oraz kształtowanie pozytywnych relacji ze współpracownikami i przełożonymi [Blatt 2008].

Dotychczasowe badania przeprowadzone przez autorkę dotyczyły poszukiwania powiązań między zachowaniami obywatelskimi a osobowością i temperamentem pracowników oraz klimatem organizacyjnym. Związki z czynnikami temperamentalnymi i osobowościowymi okazały się silne, natomiast z klimatem organizacyjnym niejasne. W kolejnych badaniach analizowano powiązania poszczególnych zachowań obywatelskich z wymiarami osobowości organizacji. Związki okazały się słabe, ale istotne [Witkowski, Chwalibóg 2010; Chwalibóg 2011; 2012].

## 3. Menedżer jako kluczowa postać w kształtowaniu zachowań obywatelskich

Ze względu na niekwestionowany wpływ zachowań menedżera na zachowania pracowników, przede wszystkim w związku z naśladowaniem zachowań kadry zarządzającej przez podwładnych, warto przeanalizować, jakie czynniki związane z osobą menedżera w organizacji mogą przyczynić się do przejawiania zachowań obywatelskich przez jego pracowników.

Zasadne wydaje się wyróżnienie trzech poziomów – intrapsychicznego, interpersonalnego oraz organizacyjnego, jako tych mających kluczowe znaczenie w wyzwalaniu zjawiska OCB.

### 3.1. Czynniki intrapsychiczne związane z osobą menedżera

Wczesne badania z lat 80. skupiały się na wyszukiwaniu korelacji między zachowaniami obywatelskimi a indywidualnymi charakterystykami pracowników, ich postawami – zwłaszcza na morale (które jest podstawą satysfakcji z pracy, zaangażowania organizacyjnego, poczucia sprawiedliwości, percepcji wsparcia liderów). Korelacje między tymi charakterystykami a OCB mieściły się w przedziale od 0,23 do 0,31 [Podsakoff i in. 2000], a w innych badaniach sięgnęły nawet 0,44 [Organ i in. 2006].

Kolejnym obszarem badań w tym zakresie były dyspozycje pracowników, tj. ugodowość, sumienność, pozytywna i negatywna emocjonalność. Badania wykazały pozytywne, choć słabe, związki między tymi dyspozycjami a OCB. Korelacje wyniosły od 0,04 do 0,30 (najwyższe dla sumienności). Za predyspozycje do zachowań obywatelskich uważa się: empatię, potrzebę osiągnięć, potrzebę afiliacji, proaktywność, lojalność, planowanie. Ogólny trend badań pokazuje, że związki między osobowością a OCB są słabe, być może związek ten nie jest bezpośredni i pośredniczą w nim postawy [Organ i in. 2006].

Polskie badania ujawniły pozytywną korelację OCB z [1] ekstrawertycznością (0,35) i jej składnikami: aktywnością (0,42) i asertywnością (0,30); [2] składnikami sumienności: dążeniem do osiągnięć (0,25) i samodyscypliną (0,30), a negatywne korelacje ze [3] składnikiem neurotyczności – impulsywnością (–0,28), i [4] składnikiem ugodowości – prostolinijnością (–0,27). Dodatnia korelacja pojawiła się także pomiędzy OCB a zmiennymi temperamentalnymi – żwawość korelowała na poziomie 0,42, a aktywność 0,38 [Witkowski, Chwalibóg 2010].

Percepcja roli – jej niejasność lub konflikt ról – wykazała w większości badań słaby negatywny związek z OCB (korelacje od –0,02 do –0,16). Oba te zjawiska są powiązane z satysfakcją z pracy, a satysfakcja jest skorelowana z OCB, dlatego wydaje się ona mediatorem tego związku [Podsakoff i in. 2000].

Zmienne demograficzne, tj. staż pracy w organizacji i płeć pracowników, nie są skorelowane z OCB w badaniach amerykańskich. Badania polskie także nie potwierdziły związku zachowań obywatelskich ze zmiennymi demograficznymi na istotnym poziomie, jednak staż pracy w obecnej organizacji oraz wiek znalazły się w modelu regresji krokowej, co sugeruje konieczność kontrolowania zmiennych tego typu oraz zachowanie ostrożności przy formułowaniu radykalnych sądów dotyczących ich związków z OCB [Witkowski, Chwalibóg 2010].

Przejawianie przez menedżera zachowań obywatelskich zwiększa prawdopodobieństwo pojawienia się tych zachowań u pracowników. Pojawia się tu prosty mechanizm modelowania i identyfikacji pracowników z menedżerem – np. to, że mój menedżer przejawia zachowania obywatelskie, może oznaczać, że jest to norma w naszej organizacji, że będzie doceniał takie zachowania, że przyzwala na to i mogę przy nim bez obaw zachowywać się w ten sposób i nie będzie to ukarane. Świadomość kształtowania zachowań pracowników powinna być dla każdego menedżera niezmiernie istotna w zarządzaniu ludźmi.

### 3.2. Czynniki interpersonalne związane z osobą menedżera

Duże znaczenie w związku z kształtowaniem zachowań obywatelskich przez menedżera może mieć także kwestia czynników związanych ściśle z relacjami międzyludzkimi oraz zarządzaniem pracownikami.

W tym obszarze przeprowadzono wiele badań i odkryto kilka związków z OCB. Zachowania transformacyjne lidera, kształtowanie wizji, klimatu zaufania i szacun-

ku, dostarczanie właściwego modelu, rozwijanie akceptacji dla celów grupy, oczekiwania dotyczące wysokiego poziomu wykonania, stymulacja intelektualna są pozytywnie skorelowane z OCB, na poziomie oscylującym wokół 0,2. Pozytywną korelację odkryto także z zachowaniami nagradzającymi lidera, a negatywną z karzącymi. Kolejne badania wykazały, że zachowania wspierające lidera i jasno zarysowana jego rola są także pozytywnie skorelowane z OCB. Ogólne zachowania dotyczące wymiany lider–członek organizacji korelują z OCB na poziomie 0,3 [Podsakoff i in. 2000].

Charakterystyki zadania wykazują istotne, choć niskie korelacje z zachowaniami obywatelskimi. Badano przede wszystkim informację zwrotną, zautomatyzowanie/ /zrutynizowanie zadania, satysfakcję płynącą z zadania. Informacja zwrotna (od 0,16 do 0,21) i satysfakcja z zadania (od 0,14 do 0,27) są pozytywnie skorelowane z OCB, natomiast rutyna negatywnie (od –0,10 do –0,30) [Podsakoff i in. 2000]. Może to stanowić ważną informację dla menedżera, w jaki sposób delegować zadania pracownikom, a także jak istotne znaczenie ma rzetelna i trafna informacja zwrotna w zakresie wykonywanych obowiązków.

Przywództwo i styl zarządzania są jednymi z głównych determinant OCB. Przywództwo stymulujące zachowania obywatelskie powinno być skupione nie na egzekwowaniu zadań i na formalnych systemach zarządzania, ale raczej na umiejętności wpływania menedżerów na pracowników i doprowadzania do ich dobrowolnego podzielania wspólnej wizji. Związek przywództwa z przejawianiem przez pracowników zachowań obywatelskich może być zwiększony przez różne czynniki, np. wyżej wspomnianą osobowość menedżera, wartości czy jego zachowanie, które stanowi przykład i wzór dla podległych pracowników [Podsakoff i in. 2000; Organ i in. 2006; Boiral 2009].

### 3.3. Czynniki organizacyjne związane z osobą menedżera

Z badań wynika, że formalizacja, brak elastyczności organizacji, wsparcie doradców, odległość w przestrzeni nie są skorelowane z OCB. Związki, które odkryto, dotyczą spójności grupowej (od 0,12 do 0,20), postrzeganego wsparcia organizacji (0,31) oraz nagród poza kontrolą lidera (od 0,03 do –0,17) – pierwsze dwa okazały się pozytywne, a trzeci negatywny [Podsakoff i in. 2000].

Metaanaliza badań dokonana przez Podsakoffa i jego współpracowników [2000] wskazuje, że zachowania obywatelskie wyjaśniają większą część wariancji dotyczącej subiektywnej ewaluacji dokonywanej przez menedżera (zadań wykonywanych przez pracownika) (42,9%) w porównaniu do obiektywnego wykonania (9,5%). Podobnie w wypadku porównywania zachowań związanych z rolą, wychodzących poza nią (zachowania kontekstualne) oraz OCB – te pierwsze wyjaśniają jedynie 9,3% wariancji w obiektywnej ewaluacji wykonania zadań, a kontekstualne zachowania jedynie 12,0%, natomiast kombinacja zachowań kontekstualnych i obywatelskich wyjaśnia 42,0% wariancji.

Już sama natura zachowań obywatelskich niesie ze sobą oczywiste pozytywne oddziaływanie dla organizacji. Potwierdziły to także badania z użyciem obiektywnych miar efektywności (tj. wartość sprzedaży i produkcji, jakość produktu). Wyniki metaanalizy potwierdzają hipotezy, że istnieje związek między OCB i efektywnością organizacji – zachowania obywatelskie wyjaśniają 19% wariancji związanej z ilością produkcji i sprzedaży, ponad 18% jakości wykonania, około 25% wariancji wskaźników finansowej efektywności (tj. efektywność operacyjna dochodów przynoszonych przez pełnoetatowego pracownika) i około 38% wariancji dotyczącej obsługi klienta (zadowolenie i skargi klientów) [Podsakoff i in. 2000].

Z poziomu organizacyjnego wspieranie zachowań obywatelskich może odbywać się przez kształtowanie sprzyjającego klimatu, kultury, osobowości organizacji, obowiązujących standardów i wartości oraz wyjaśnianie i komunikowanie misji i wizji organizacji, gwarantowanie organizacyjnej sprawiedliwości, kreowanie poczucia wspólnoty wśród pracowników, wspieranie programów wraz ze stworzeniem odpowiednich struktur wsparcia dla działań rozwojowych i wolontariackich, politykę personalną opartą na informowaniu, trenowaniu i rekrutowaniu podwładnych i przełożonych z uwzględnieniem wyżej wspomnianych aspektów. Udział menedżerów w powyższych działaniach jest kluczowy.

## 4. Perspektywa ekologiczna zachowań obywatelskich – nowe trendy w badaniach

Konsekwencje zachowań obywatelskich długi czas nie były badane. Dopiero badania z ostatnich 15 lat wskazują na bardzo ważne skutki tych zachowań zwłaszcza w dwóch obszarach: dla menedżerów i dokonywanych przez nich ocen, decyzji, ewaluacji pracy, sądów dotyczących np. podwyżki, awansu; oraz sukcesu, pracy i efektywności organizacji. Oczywiście zachowania zarówno związane z rolą, jak i obywatelskie wpływają na oceny dokonywane przez menedżerów i rekomendacje dotyczące awansów, podziału premii, nagród i podwyżek, jednak OCB i zachowania kontekstualne wpływają przynajmniej tak samo, jeśli nie silniej [Podsakoff i in. 2000].

Ciekawe ujęcie stanowi perspektywa ekologiczna zachowań obywatelskich (*environmental OCBs*). Boiral wskazuje, że dotychczas OCB skupiały się na czynnikach wewnątrzorganizacyjnych – wspierających relacje międzyludzkie i funkcjonowanie organizacji. Wpływ tych zachowań mierzony jest częściej w relacji do tych dwóch głównych czynników niż zewnętrznych interesariuszy czy środowiska naturalnego. Ekoinicjatywy mogą być traktowane jako typ zachowań prospołecznych w znaczeniu promowania dobrobytu, tworzenia wartości zarówno dla organizacji, jak i dla społeczeństwa jako całości i opiera się na zachowaniach bezpośrednio nienagradzanych. Główne typy zachowań obywatelskich w organizacji można łatwo zastosować w perspektywie ekologicznej [Boiral 2009, s. 223-224]. Zachowania obywatelskie skierowane na zewnątrz organizacji mogą w pewnym stopniu wpływać na zachowania obywatelskie wewnątrz organizacji, zwłaszcza ze względu na

organizacyjne podporządkowanie (*organizational compliance*) [Cohen, Vigoda 2000]. Przyjmując tę perspektywę, można wyraźnie zauważyć, że kształtowanie OCB przez menedżerów może wykraczać poza organizację i skutkować zmianami w bardziej lokalnym i globalnym kontekście.

## 5. Podsumowanie

Można uznać z menedżerskiego punktu widzenia, że zachowania obywatelskie mają pewne koszty – przede wszystkim wysiłek i czas. Jednak każde spontaniczne i dobrowolne działanie pracownika, które jest osadzone w kontekście codziennych czynności, a jednocześnie ich nie zakłóca, powinno być dla menedżera wartościowe, szczególnie ze względu na facylitację codziennych obowiązków i zadań, a także jako ważne społeczne spoiwo między pracownikami, wspierające wzajemną pomoc i kolaborację. Wyzwalanie zachowań obywatelskich przez menedżerów może skutkować pośrednimi zyskami dla zarządzania zasobami ludzkimi oraz klimatem organizacyjnym (zwłaszcza zmotywowaniem pracowników, poczuciem przynależności i dumą z pracy w organizacji, zgodnością z organizacyjnymi celami, atrakcyjnością pracodawcy na rynku pracy, utrzymywaniem dobrych pracowników) [Organ i in. 2006].

Menedżer musi godzić w sobie nierzadko rozbieżne tendencje i oczekiwania – z jednej strony jego własne cechy, predyspozycje i umiejętności sprawiają, że zachowuje się w określony sposób, z drugiej strony jego zachowanie stanowić musi odzwierciedlenie wartości, wizji, misji i strategii organizacji. Ze względu na to, że to właśnie menedżer stanowi często kluczowe spoiwo łączące pracowników i organizację – to on przekazuje informacje, podejmuje decyzje odpowiednie w danej sytuacji, obserwuje i kontroluje podległy zespół – musi on mieć świadomość tego, że jego zachowanie stanowi wzór do naśladowania dla pracowników, że jest bacznie obserwowany i dlatego powinien zachowywać się adekwatnie, biorąc pod uwagę ogromną liczbę czynników mających znaczenie dla niego samego, pracowników, organizacji itp. Oczywiście niezmiernie trudno jest pogodzić te często sprzeczne interesy, dlatego menedżer powinien potrafić dojrzale wybrać rozwiązanie pozwalające zwiększać efektywność i skuteczność w danej sytuacji.

Ze względu na trudność w mierzeniu wpływu zachowań obywatelskich na efektywność organizacji może wydawać się, że nie należy poświęcać uwagi tego rodzaju konstruktowi. Trudności metodologiczne powinny stanowić dla badaczy tego zjawiska wyzwanie. Menedżerowie stoją przed dylematem – czy zachowania obywatelskie we współczesnych warunkach organizacyjnych nie podają w wątpliwość ich dobrowolnej i nieukierunkowanej na nagrodę natury; czy brak rzetelnych i trafnych narzędzi pozwalających diagnozować OCB w organizacji nie sprawi, że takie zachowanie zostanie uznane za sporadyczne i niekontrolowalne. Organ wskazuje, że poszukując zachowań nienagradzanych bezpośrednio przez systemy nagród, warto ujmować je nie jako rozłączne i niezależne, ale raczej jako kontinuum. Chociaż

zachowania obywatelskie związane z określonymi obowiązkami i zadaniami oraz formalnym systemem nagród są usuwane z tego kontinuum, nie oznacza to, że zachowania te są całkowicie spontaniczne i nie mogą być pośrednio stymulowane przez kadrę zarządzającą. Menedżerowie mogą kształtować warunki, kontekst, klimat, korzystne dla ujawniania OCB, przez adekwatny styl kierowania, rozwijanie sprzyjającego klimatu organizacyjnego, tworzenie programów i struktur wspierających nadobowiązkowe zachowania, treningi, szkolenia, programy informacyjne, politykę rekrutacyjną [Organ i in. 2006; Organ 1997].

Można zaryzykować stwierdzenie, że możliwe i niezmiernie ważne jest zarządzanie zachowaniami obywatelskimi w organizacji, które ująć można w każdej z funkcji zarządzania – planowaniu obowiązków, zadań, celów, stanowiska pracy itd. w sposób umożliwiający pracownikom przejawianie zachowań obywatelskich; motywowaniu pracowników do przejawiania tychże zachowań; podejmowaniu decyzji mających na celu ich kształtowanie; organizowaniu środowiska pracy w sposób sprzyjający ujawnianiu zachowań obywatelskich oraz kontrolowaniu przede wszystkim, czy warunki pracy są nadal sprzyjające dla zachowań obywatelskich. W tym ujęciu rola menedżera w kształtowaniu zachowań obywatelskich jest jedną z najistotniejszych i warto, aby zarówno sami menedżerowie, jak i organizacje, w których pracują, byli tego świadomi.

## Literatura


Blatt R., *Organizational citizenship behavior of temporary knowledge employees,* "Organization Studies", SAGE Publication, 2008, vol. 29(06).

Boiral O., *Greening corporation through organizational citizenship behaviors*, "Journal of Business Ethics" 2009, no. 87.

Chwalibóg E., *Zachowania etosowe pracowników w kontekście osobowości organizacji,* [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka,* P. Wachowiak (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012.

Chwalibóg E., *Personality, temperament, organizational climate and organizational citizenship behavior of volunteers*, "Journal of Education Culture and Society" 2011, nr 1.

Cohen A., Vigoda E., *Do good citizens make good organizational citizens? an empirical examination of the relationship between general citizenship and organizational citizenship behavior*, "Israel Administration Society" 2000, no. 32(5).

Organ D.W., Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences,* Sage Publications,Thousand Oaks 2006.

Organ D.W., *Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time*, "Human Performance" 1997, vol. 10, no. 2.

Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Paine J.B., Bachrach D.G., *Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*, "Journal of Management" 2000, vol. 26, no. 3.

Robbins S.P., Judge T.A., *Organizational Behavior. Twelfth Edition,* Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2007.

Witkowski S.A., Chwalibóg E., *Zachowania etosowe pracowników – możliwości i potrzeba badań*, [w:] J. Stankiewicz (red.), *Społeczne wymiary zarządzania przedsiębiorstwami. Ludzie. Kultura organizacji. Społeczna odpowiedzialność,* Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010.

## THE MANAGER ROLE IN ENCOURAGING ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS

**Summary:** Organizational Citizenship Behavior (OCB) is individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by formal reward system, and that in the aggregate promotes the efficient and effective functioning of an organization. The six main categories of OCBs are: helping, sportsmanship, organizational loyalty, organizational compliance, individual initiative and self-development. The following article aims to present the manager role in stimulating employees' organizational citizenship behavior. It includes the determinants of intrapersonal (factors of personality, temperament, demographic variables) interpersonal (leadership, management style, feedback) and organizational level (formalization, climate of trust), which may be important in encouraging of OCB.

**Keywords:** Organizational Citizenship Behavior (OCB), determinants of OCB, the role of manager.