

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 322

Management Forum 1

Redaktorzy naukowi

Grzegorz Bełz

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa
Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny
Barbara Łopusiewicz

Korektor
Barbara Cibis

Łamanie
Agata Wiszniowska

Projekt okładki
Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
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 jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192 Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ISSN 2392-0025 Management Forum

Wersja pierwotna: publikacja elektroniczna

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120
53-345 Wrocław

Spis treści

Wstęp	7
Adela Barabasz: Między ideałem a realnością, czyli w poszukiwaniu doskonałości.....	9
Elżbieta Chwalibóg: Wyzwalanie zachowań obywatelskich pracowników jako krok w dążeniu do doskonałości organizacji.....	18
Szymon Cyfert: Doskonałość jako źródło porażek organizacji.....	29
Aleksy Strzelczyk: Problem jakości w kształtowaniu poziomu doskonałości w zarządzaniu projektami IT.....	38
Łukasz Wawrzynek: Liczby, dane, fakty – czyli przewaga metodyk w doskonaleniu organizacji.....	50
Joanna Żukowska: Mierniki efektywności form podnoszenia kompetencji pracowników wraz z uwzględnieniem ich występowania w przedsiębiorstwach działających na polskim rynku.....	59

Summaries

Adela Barabasz: Between the ideal and the reality. In search for the excellence.....	17
Elżbieta Chwalibóg: Encouraging the Organizational Citizenship Behaviors as a step towards business excellence of the organization.....	28
Szymon Cyfert: Excellence as a source of organization failures.....	37
Aleksy Strzelczyk: Quality problems in shaping the excellence in IT management project.....	49
Łukasz Wawrzynek: Numbers, data and facts – the advantage of methodology in organisational improvement.....	57
Joanna Żukowska: Efficiency measures of employees' competence improvement forms together with their occurrence in enterprises on the Polish market.....	69

Elżbieta Chwalibóg

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WYZWALANIE ZACHOWAŃ OBYWATELSKICH PRACOWNIKÓW JAKO KROK W DĄŻENIU DO DOSKONAŁOŚCI ORGANIZACJI

Streszczenie: Zachowania obywatelskie (OCB) w organizacji to indywidualne zachowania pracowników podejmowane dobrowolnie, niebędące w sposób bezpośredni lub wyraźny ujmowane w formalnym systemie nagradzania pracowników, a które łącznie sprzyjają skutecznemu i efektywnemu funkcjonowaniu organizacji. Siedem głównych kategorii zachowań obywatelskich to: zachowania pomocne, zachowania sportowe, lojalność organizacyjna, organizacyjna zgodność, indywidualna inicjatywa, cnota obywatelska i rozwijanie siebie. Niniejszy artykuł ma na celu wskazanie możliwego wpływu przejawiania przez pracowników zachowań obywatelskich na powodzenie procesu ciągłego doskonalenia oraz osiągnięcie przez przedsiębiorstwo oczekiwanego poziomu doskonałości.

Słowa kluczowe: zachowania obywatelskie (*Organizational Citizenship Behavior*, OCB), kategorie OCB, doskonałość organizacji, ciągłe doskonalenie.

DOI: 10.15611/pn.2013.322.02

1. Wstęp

Próbując zmieniać się, aby osiągnąć więcej, organizacje poszukują coraz to nowych sposobów, by sprostać oczekiwaniu, że „dobry nie jest wystarczająco dobry” (*good isn't good enough*), i nawet po osiągnięciu pewnego poziomu doskonałości, należy nadal wdrażać udoskonalenia. Przedsiębiorstwa upatrują w ciągłym doskonaleniu szansy na redukcję niepożądanych aspektów funkcjonowania organizacji i rozwijanie przewagi konkurencyjnej na danym rynku. Wiele modeli doskonałości funkcjonujących od przełomu lat 80. i 90. XX wieku podkreśla rolę pracowników w dążeniu do osiągnięcia oczekiwanych założeń i celów w tej kwestii. Model EFQM i związane z nim European Quality Award powszechnie funkcjonujące w Europie, amerykański Baldrige National Quality Program, a także australijskie Business Excellence Awards czy kanadyjskie Canada Awards of Excellence w swoich kryteriach oceny przedsiębiorstwa ujmują wpływ czynnika ludzkiego w procesie doskonalenia przedsiębiorstwa [Ringrose 2013]. Coraz więcej firm wybiera ideę doskona-

łości jako główną przyczynę i cel wszelkich organizacyjnych działań i usprawnień. Jak oddziałuje to na pracowników? Można przypuszczać, że mogą być oni przytłoczeni oczekiwaniami i zmuszeni do pogodzenia się z tym, że nie mogą spocząć na laurach poprzednich sukcesów i osiągnięć. Niektórzy pracownicy mogą odczuwać zwiększony poziom stresu spowodowany klimatem pracy, który nie akceptuje zadowolenia z siebie i z istniejącego *status quo*. Nie da się wygrać wyścigu, w którym nie ma żadnej mety – to poczucie może narastać w pracownikach, wywołując stałe napięcie [Robbins, Judge 2007]. Jak spowodować, aby przełożyło się ono pozytywnie na funkcjonowanie organizacji, a nie nasiliło presję niekończących sposobów udoskonalania procesów? Odpowiedzi można poszukiwać w pracownikach, którzy będą robić więcej, niż zakładają ich standardowe obowiązki na danym stanowisku – którzy zapewnią efektywność i skuteczność powyżej oczekiwań. Wydaje się, że to członkowie organizacji, którzy angażują się w pracę, a przy tym jednocześnie pomagają innym członkom zespołu, zostają po godzinach, gdy pojawi się dodatkowa praca, tolerują pojawiające się niedogodności i zagrożenia, zapobiegają niepotrzebnym konfliktom, działają zgodnie z duchem zespołu, ale także z regułami i procedurami organizacji itp., mogą być nieocenionym wsparciem procesu ciągłego doskonalenia w drodze ku doskonałości.

Niniejszy artykuł ma na celu ukazanie możliwej roli zachowań obywatelskich pracowników we wspieraniu procesu doskonalenia organizacji. Po szczegółowym przedstawieniu każdej kategorii zachowań obywatelskich przeanalizowany zostanie potencjalny ich wpływ jako sposób na ugruntowanie wprowadzonych zmian, zwiększanie entuzjazmu i zaangażowania pracowników, pokonywanie pojawiających się trudności w toku ciągłego doskonalenia przedsiębiorstwa.

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. Autor pojęcia zachowań obywatelskich – Dennis Organ – i jego współpracownicy definiują je jako „indywidualne zachowania podejmowane dobrowolnie, niebędące 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, dotyczącego rdzenia pojęcia, czyli „obywatelskości” zachowań przejawianych przez członków konkretnej organizacji.

Za autorem pojęcia OCB, Organem, oraz jego współpracownikami [Organ i in. 2006] wyróżnić można siedem głównych kategorii zachowań obywatelskich, tj. zachowania pomocne, zachowania sportowe, lojalność organizacyjną, organizacyjną zgodność, indywidualną inicjatywę, cnotę obywatelską i rozwijanie siebie. Poniżej omówiono zostanie każdy rodzaj zachowań obywatelskich ze szczególnym uwzględnieniem ich możliwego wpływu na proces doskonalenia organizacji na podstawie metaanalizy dokonanej przez Podsakoffa i jego współpracowników [Podsakoff i in. 2000], w której zebrane zostały pojawiające się w literaturze badania i pojęcia dotyczące OCB.

Badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych pozwoliły zidentyfikować cztery mechanizmy, które mogą leżeć u podłoża przejawiania zachowań obywatelskich. 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. Zachowania obywatelskie jako wsparcie procesu doskonalenia organizacji

Aspiracje przedsiębiorstw do bycia najlepszymi z najlepszych wymagają poszukiwania ciągle nowych dróg i sposobów osiągnięcia celów mających przybliżyć organizację do pewnej wizji, określającej mniej lub bardziej szczegółowo poziom doskonałości, który zamierza osiągnąć. Wdrażanie kolejnych zmian dotyczy wszystkich grup pracowników w organizacji – od menedżerów najwyższego szczebla przez średnią kadrę kierowniczą aż po pracowników liniowych.

Ze względu na ogromną rolę zaangażowania pracowników w ten proces warto przyjrzeć się zachowaniom obywatelskim, jednemu z rodzajów zachowań organizacyjnych pracowników, jako potencjalnym katalizatorom procesu doskonalenia. Zasadne wydaje się wyróżnienie różnych kategorii OCB i ich wpływu jako mogącego mieć znaczenie przy wspieraniu dążenia do doskonałości organizacji.

3.1. Zachowania pomocne (*helping behavior*)

Pierwsza kategoria zachowań obywatelskich wyróżniona przez Podsakoffa i jego współpracowników to zachowania pomocne. Obejmują one spontaniczne dobrowolne pomaganie innym zarówno w rozwiązywaniu aktualnych, jak i w zapobieganiu

przyszłym problemom w pracy, nastawienie na współpracę w miejscu pracy. Kategoria ta zawiera w sobie takie pojęcia, jak [Podsakoff 2000]:

a) **Altruizm** (*altruism*) – w ujęciu Organa – to dobrowolna pomoc innej osobie w radzeniu sobie z danym problemem zawodowym, np. pomoc w adaptacji nowym pracownikom w organizacji, instruktaz pracy ze sprzętem, wsparcie przy trudnych obowiązkach lub w nadrabianiu zaległości, pomoc w zdobywaniu informacji czy materiałów.

b) **Pojednywanie** (*peacemaking*) – w ujęciu Organa – obejmuje zachowania, które pomagają rozwiązywać konflikty, łagodzić je czy zapobiegać im.

c) **Kibicowanie** (*cheerleading*) – w ujęciu Organa – to przejawy (zwłaszcza gesty i słowa) wsparcia, zachęty, wzmacniania dokonań, osiągnięć, podejmowania wyzwań przez współpracowników.

d) **Uprzejmość** (*courtesy*) – w ujęciu Organa – to wszelkie zachowania zapobiegające potencjalnym problemom.

e) **Pomoc wzajemna** (*interpersonal helping*) – w ujęciu Grahama – to okazywanie pomocy współpracownikom w sytuacjach, kiedy jest potrzebna.

f) **OCB-I** – w ujęciu Williamsa i Andersona – są to zachowania natychmiast przynoszące korzyść konkretnym osobom, lecz pośrednio są one korzystne także dla całej organizacji (np. pomoc w obowiązkach po długotrwałej nieobecności, przejawianie zainteresowania sprawami współpracownika).

g) **Pomoc współpracownikom** (*helping coworkers*) – w ujęciu George'a – zawiera każdą formę pomocy, przejawianą dobrowolnie, dzięki której jednostka zapewnia wsparcie przy osiąganiu celów czy realizacji zadań (np. korekta błędów, pomoc we wdrażaniu nowych technologii, wsparcie pracowników najbardziej obciążonych obowiązkami, odpowiedni podział zasobów).

h) **Pomoc i współpraca z innymi** (*helping and cooperating with others*) – w ujęciu Bormana i Motowidło – to przede wszystkim pomoc, asystowanie współpracownikom, ale także klientom, w sytuacjach tego wymagających.

i) **Facylitacja interpersonalna** (*interpersonal facilitation*) – w ujęciu Motowidło – składają się na nią zachowania zorientowane na drugiego pracownika, dzięki którym organizacji łatwiej osiągnąć założone cele. Zawiera w sobie głównie spontaniczną pomoc (altruizm), ale także różnego rodzaju zachowania dotyczące pomocy w realizacji zadań i obowiązków, pogłębianie współpracy, likwidowanie pojawiających się i istniejących barier, wzrost morale pracowników.

Kategoria zachowań pomocnych w sposób bezpośredni nastawiona jest na współpracowników. Mając świadomość tego, że w procesie ciągłego doskonalenia pracownicy stają przed koniecznością szybkiej adaptacji do zmian, pogodzenia się z ciągłym burzeniem funkcjonującego ładu organizacyjnego, jednostki przejawiające ten rodzaj OCB mogą wspierać przełamywanie oporu wobec zmian, szczególnie poprzez udzielanie wsparcia. Wdrażanie nowych rozwiązań nieuchronnie prowadzi do zaistnienia konfliktów na różnym tle i powstania barier znacznie utrudniających pracę. W tej sytuacji przejawianie przez pracownika, lecz także menedżera, tego

rodzaju zachowań obywatelskich zwiększa prawdopodobieństwo pojawienia się tych zachowań u współpracowników. Pojawia się tu mechanizm modelowania i identyfikacji pracowników z menedżerem lub zespołem, co może być pożądaną z perspektywy dążenia do doskonałości.

3.2. Zachowania sportowe (*sportsmanship*)

Drugą kategorią zachowań obywatelskich to sportowe zachowanie, które opisywane jest jako nastawienie na współpracę, przejawianie gotowości lub chęci do tolerowania pewnych niedogodności bez ujawniania oporu czy narzekania oraz przejawianie pozytywnej postawy, nawet w sytuacji, kiedy rozwój wypadków nie jest korzystny dla organizacji. Mieszczą się w tym takie zachowania jak: uprzejmość, akceptacja niedogodności, gotowość poświęcenia własnego interesu dla dobra ogółu, niechowanie urazy w przypadku niestosowania się do zaleceń czy rad, niebranie do siebie osobiście odmowy czy pojawiających się uwag. Zachowania sportowe zawierają w sobie takie pojęcia, jak [Podsakoff i in. 2000]:

a) **Sportowe zachowanie** (*sportsmanship*) – w ujęciu Organa – to postawa tolerancji wobec niedogodności, które są nieuchronne, oraz dodatkowych obowiązków bez obiekcji, pretensji, rozżalenia czy niechęci.

b) **Pomoc i współpraca z innymi** (*helping and cooperating with others*) – w ujęciu Bormana i Motowidlo – to powstrzymanie się od narzekania i uprzejmość wobec innych.

Dążenie do doskonałości zawsze wiąże się z wprowadzaniem zmian w funkcjonowaniu organizacji. Z tej perspektywy zachowania sportowe mogą być przydatną formą OCB, w której dodatkowe obowiązki, utrudnienia, adaptacja do wprowadzonych usprawnień będą przyjmowane przez pracownika z postawą gotowości poświęcenia swojego poczucia bezpieczeństwa i wyjścia poza strefę komfortu, z pełną świadomością konsekwencji. Z pozycji zarządzających kluczowe wydaje się wyzwolenie takich zachowań u kadry menedżerskiej wraz z akceptacją celu wprowadzanych zmian. W ten sposób zapobiegnie się sytuacji szerszenia się negatywnych emocji wśród członków organizacji, których źródłem może być brak pozytywnej postawy liderów.

3.3. Lojalność organizacyjna (*organizational loyalty*)

Trzecią kategorią zachowań obywatelskich jest lojalność organizacyjna. Ujmowana jest ona jako dobra wola i ochrona organizacji, dotrzymywanie i obrona wyznaczonych celów, promowanie organizacji na zewnątrz, troska o jej wizerunek, ochrona i obrona jej przed zewnętrznym zagrożeniem, pozostawanie przy organizacji nawet w niesprzyjających warunkach, mimo innych lepszych możliwości, identyfikowanie się z organizacją i jej przywódcami, dbanie o dobro organizacyjnego ogółu. Lojalność organizacyjna zawiera w sobie takie pojęcia, jak [Podsakoff i in. 2000]:

a) **Lojalne dbanie o wizerunek** (*loyalty boosterism*) – w ujęciu Grahama – to dbanie o wizerunek organizacji w środowisku zewnętrznym.

b) **Lojalność organizacyjna** (*organizational loyalty*) – w ujęciu Grahama – dotyczy identyfikowania się z organizacją i jej liderami jako całością, przekraczanie własnego interesu w kierunku interesu grupy; zachowania reprezentacyjne – szczególnie: ochrona organizacji przed różnym zagrożeniem, troska o reputację, współpraca z innymi, by przybliżyć organizację do jej celów czy wizji.

c) **Rozprzestrzeniająca się dobra wola** (*spreading goodwill*) – w ujęciu George'a – środki, jakimi pracownicy organizacji w pełni dobrowolnie wspomagają efektywność organizacji, szczególnie przez pokazywanie jej w dobrym świetle, jako organizacji propracowniczej, o wysokiej jakości produktach/usługach, zorientowanej na klienta.

d) **Poparcie, wspieranie i obrona celów organizacji** (*endorsing, supporting and defending organizational objectives*) – w ujęciu Bormana i Motowidła – to przede wszystkim lojalność organizacyjna, zainteresowanie celami każdej organizacyjnej jednostki, pracowanie dla organizacji w czasach dla niej niekorzystnych (np. okresie kryzysu) i kształtowanie na zewnątrz pozytywnego wizerunku organizacji.

Tak szeroko pojęta lojalność z perspektywy przejawiania OCB jest także ważna w procesie ciągłego doskonalenia przedsiębiorstwa. Identyfikacja z firmą oraz dbanie o jej cele, wyniki i wizerunek wydają się istotne z perspektywy wyzwolenia wśród pracowników motywacji do osiągania kolejnych poziomów czy etapów doskonałości.

3.4. Organizacyjna zgodność (*organizational compliance*)

Do czwartej kategorii zachowań obywatelskich zalicza się organizacyjną zgodność. W literaturze określa się ją jako internalizację i akceptację istniejących w organizacji zasad, reguł, procedur, a także przestrzeganie ich, nawet w sytuacji, kiedy nie ma obserwatorów czy nie jest to oceniane. Z tej perspektywy można postrzegać tę kategorię jako swoistą organizacyjną uległość czy podporządkowanie. Organizacyjna zgodność zawiera w sobie takie pojęcia, jak [Podsakoff i in. 2000]:

a) **Zgeneralizowana uległość** (*generalized compliance*) – w ujęciu Organa – definiowana jest jako bardziej bezosobowa forma sumienności, nieprowadząca bezpośrednio do bezzwłocznej pomocy drugiej osobie, lecz jest pewną pośrednią formą pomocności – pracując w jednym zespole/dziale/procesie, współpracujemy ze sobą i dzięki temu wspieramy się wzajemnie. Zinternalizowanie norm określających zachowania dobrego pracownika może być wyjaśnieniem dla punktualności czy niemarnowania czasu w pracy.

b) **Posłuszeństwo organizacyjne** (*organizational obedience*) – w ujęciu Grahama – to orientacja na rozpoznawanie oraz akceptację konieczności i potrzeby usystematyzowanego zbioru reguł i zasad, przez odpowiednią strukturę organizacyjną, zakresy obowiązków czy opisy stanowisk, politykę personalną.

c) **OCB-O** – w ujęciu Williamsa i Andersona – to zachowania ogólnie przynoszące korzyść organizacji, np. stosowanie się do nieformalnych zasad stworzonych w celu utrzymania porządku, informowanie odpowiednio wcześniej o nieobecności w pracy.

d) **Podążanie za organizacyjnymi regulami i procedurami** (*following organizational rules and procedures*) – w ujęciu Bormana i Motowidło – obejmuje przestrzeganie nakazów i regulacji obowiązujących w organizacji, darzenie szacunkiem autorytetów uznanych w organizacji, stosowanie się do organizacyjnych wartości i polityki, sumiennosc w znaczeniu wykonywania zadań terminowo.

e) **Poświęcenie/oddanie pracy** (*job dedication*) – w ujęciu Van Scottera i Motowidło – zawiera samodyscyplinę oraz zachowania, takie jak podporządkowanie obowiązującym regułom i procedurom.

Podążanie ku doskonałości wymaga od pracowników akceptacji i internalizacji panujących w organizacji reguł. Na tym poziomie ich brak może w istotny sposób utrudniać osiągnięcie tak wysoko postawionego celu. Pewność, że pracownicy będą podążać za wizją organizacji doskonałej z zaangażowaniem i przestrzeganiem zasad, jest ważnym krokiem do ugruntowania filozofii ciągłego doskonalenia w organizacji.

3.5. Indywidualna inicjatywa (*individual initiative*)

Do piątej kategorii zachowań obywatelskich zaliczona została grupa zachowań dotycząca przejawiania indywidualnej inicjatywy. Określa się ją jako przekraczanie własnej organizacyjnej roli w sposób dobrowolny (mogą to być także zachowania dotyczące konkretnego zadania), wykraczanie poza postawione minimalne wymagania czy oczekiwany poziom wykonania danego zadania. Zachowania związane z indywidualną inicjatywą dotyczą zwłaszcza innowacyjności, kreatywności w celu polepszenia realizacji zadań i wypełniania obowiązków w organizacji, entuzjazmu do pracy i poleceń przełożonych, wkładania wysiłku w ukończenie pracy, dobrowolnego brania na siebie dodatkowej odpowiedzialności i zachęcania współpracowników do podobnych zachowań. Ogólnie rzecz ujmując, można określić te zachowania jako wszelkie przejawy inicjatywy do wychodzenia ponad i poza swoje obowiązki. Według Organa, zachowania te są jedynymi z najtrudniejszych do odróżnienia od zachowań związanych z organizacyjną rolą czy wymaganiami zadania. Indywidualna inicjatywa zawiera w sobie takie pojęcia, jak [Podsakoff i in. 2000]:

a) **Sumiennosc** (*conscientiousness*) – w ujęciu Organa – określa pewien wzór zachowań dotyczących punktualności, obecności, wychodzenia poza minimalne oczekiwania, ale także utrzymywania porządku, gospodarowania zasobami organizacji i zabezpieczania ich.

b) **Osobista pracowitość** (*personal industry*) – w ujęciu Grahama – to realizacja konkretnych zadań wykraczająca ponad i poza poczucie obowiązku ich wykonania.

c) **Indywidualna inicjatywa** (*individual initiative*) – w ujęciu Grahama – zawiera komunikowanie innym członkom organizacji potrzebę poprawiania zarówno indywidualnej, jak i grupowej realizacji zadań.

d) **Konstruktywne sugestie** (*making constructive suggestions*) – w ujęciu George'a – są określeniem dla wszelkiego rodzaju kreatywnych i innowacyjnych inicjatyw czy zachowań w organizacji – zarówno te małe usprawnienia (np. bardziej efektywny obieg dokumentów), jak i te bardziej złożone (np. próba zmiany postaw klientów oraz poprawne ich rozpoznawanie przez osobę obsługującą). Pracownicy aktywnie biorący udział w takich formach organizacyjnej spontaniczności pragną polepszyć funkcjonowanie na każdym z poziomów – indywidualnym, grupowym i organizacyjnym.

e) **Podtrzymywanie entuzjazmu i wysiłku** (*persisting with enthusiasm and extra effort*) – w ujęciu Bormana i Motwidlo – to konieczność wieńczenia zadań sukcesem. Zawiera wysiłek poświęcany pracy oraz wytrwałość i sumienność.

f) **Zgłaszanie się na ochotnika do wykonywania zadań** (*volunteering to carry out task activities*) – w ujęciu Bormana i Motwidlo – dotyczy zadań niebędących formalną częścią wykonywanej czy umówionej pracy. Ta kategoria zachowań zawiera branie dodatkowych obowiązków i odpowiedzialności, sugerowanie organizacyjnych usprawnień, przejmowanie inicjatywy.

g) **Poświęcenie się pracy** (*job dedication*) – w ujęciu Van Scottera i Motwidlo – dotyczy samodyscypliny, głównie w zakresie przejmowania inicjatywy w rozwiązywaniu problemów w miejscu pracy oraz podejmowania się trudnych zadań, a także chęci do robienia czegoś dla organizacji. Prowadzi pracowników do przemyślanych zachowań, które przyczyniają się do osiągnięcia celów i interesów organizacji dzięki temu, że jest motywacyjną podstawą dla wykonywania pracy.

Indywidualna inicjatywa wydaje się tą kategorią zachowań, która w procesie ciągłego doskonalenia może odgrywać kluczową rolę. Entuzjazm, zaangażowanie, wykraczanie ponad minimalne wymagania przy jednoczesnym poszukiwaniu nowych innowacyjnych rozwiązań są niezwykle pożądane w organizacji dążącej do doskonałości. Pracownik przejawiający ten typ OCB przez odnajdywanie i zgłaszanie nawet drobnych usprawnień może doprowadzić do dużych oszczędności dla całej organizacji, co możemy zaobserwować na przykładzie japońskich firm motoryzacyjnych.

3.6. Cnota obywatelska (*civic virtue*)

W szóstej kategorii OCB odnaleźć możemy zachowania związane z cnotą obywatelską (*civic virtue*). Określa się je najczęściej jako zainteresowanie i zaangażowanie w organizację (traktując ją jako całość). Główne jej objawy to chęć aktywnego partycypowania w zarządzaniu organizacją (np. wskazywanie najkorzystniejszej strategii dla organizacji, zabieranie głosu w rozmowach dotyczących polityki organizacji, umawianie się na spotkania), śledzenie otoczenia w celu odnalezienia w nim możliwości, ale i zagrożeń dla organizacji (np. monitorowanie poczynąń konkurentów), zwracanie uwagi na interesy organizacji (np. informowanie o ryzyku oraz niebezpiecznych działaniach w organizacji lub na zewnątrz). Wyżej

wymienione zachowania podejmowane są nawet wtedy, kiedy jednostka ponosi wysokie koszty własne. Odzwierciedlają one poczucie bycia częścią całości i akceptację odpowiedzialności z tym związanej (analogicznie do obywatela i państwa). Cnota obywatelska zawiera w sobie takie pojęcia, jak [Podsakoff i in. 2000]:

a) **Cnota obywatelska** (*civic virtue*) – w ujęciu Organa – to przede wszystkim konstruktywne i odpowiedzialne zaangażowanie w politykę organizacji, wyrażające się w opiniach, szybkim odczytywaniu wiadomości i odpowiadaniu na nie, uczestnictwie w spotkaniach, skupieniu na bieżących problemach organizacji.

b) **Partycypacja organizacyjna** (*organizational participation*) – w ujęciu Grahama – dotyczy interesowania się sprawami organizacji, a także poszukiwania niezbędnych informacji oraz angażowania się w sposób pełny i odpowiedzialny. Ponadto zawiera dzielenie się swoim zdaniem i nowymi pomysłami, uczestnictwo w spotkaniach, gotowość do bycia posłańcem od złych wiadomości, a także walkę z syndromem grupowego myślenia, np. przez agitowanie na rzecz mniej popularnych poglądów.

c) **Obrońca organizacji** (*protecting the organization*) – w ujęciu George’a – to zachowania członków organizacji podjęte dobrowolnie, mające na celu ochronę i zabezpieczenie środków materialnych i niematerialnych, np. przez regularne raportowanie zagrożeń, zgłaszanie podejrzeń czy niebezpiecznych zachowań, staranne zamykanie drzwi, zapobieganie potencjalnym urazom czy ranom współpracowników.

Cnota obywatelska jako swoisty rdzeń OCB, ukazujący istotę tych zachowań, może być ważna z perspektywy ciągłego doskonalenia, głównie w kwestii partycypacji i konstruktywnego zaangażowania pracowników w działalność przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę ogromną rolę menedżerów w tych procesach, taka ich postawa może w znaczny sposób przybliżyć organizację do osiągnięcia oczekiwanych celów.

3.7. Rozwijanie siebie (*self-development*)

Ostatnia wyróżniana kategoria OCB dotyczy rozwijania siebie (*self-development*), czyli dobrowolnego nabywania i rozwijania posiadanych umiejętności i możliwości. Pojęcie, takie jak **rozwijanie się** (*Developing oneself*) – w ujęciu George’a – dotyczy podejmowanych dobrowolnie przez pracownika kroków w celu poszerzenia wiedzy, umiejętności czy możliwości, aby dzięki temu móc lepiej wspierać działania organizacji. Przykładowo może zawierać: bycie na bieżąco z nowinkami w swojej dziedzinie, naukę nowych umiejętności, by zwiększyć swój wkład w organizację, poszukiwanie i uczęszczanie na warsztaty, szkolenia, treningi [Podsakoff i in. 2000].

Dążenie do doskonałości wymaga często od pracowników posiadania wielu umiejętności, a co za tym idzie – ciągłego doskonalenia w zakresie wykonywanych obowiązków. Członek organizacji inwestujący w tym względzie w siebie, poszukujący nowych rozwiązań i usprawnień jest kluczowy dla organizacji pragnącej osiągnąć cele.

4. Podsumowanie

Aby mieć przewagę konkurencyjną w XXI wieku, organizacje muszą nieprzerwanie się ulepszać i funkcjonować zgodnie z doskonałym standardem. Doskonałość przedsiębiorstwa staje się wizją, do której nie uda się dotrzeć bez pełnego zaangażowania i przekonania pracowników. Modele doskonałości wskazują tylko jedną z możliwych dróg jej osiągnięcia i służą głównie do oceny, na jakim etapie organizacja znajduje się i w jakim kierunku powinna się nadal rozwijać. Często określają pewien poziom dojrzałości organizacji i uwzględniają obszary wymagające szczególnej uwagi i kolejnych zmian, za którymi podążać muszą wszyscy członkowie organizacji [Mohammad i in. 2011].

W większości definicji doskonałości organizacji odnaleźć można przede wszystkim nacisk na partycypację pracowników w osiąganiu celów i rezultatów, w zorientowaniu na klienta, w poszukiwaniu nowych rozwiązań i innowacji, w społecznej odpowiedzialności biznesu [Yaghoubi i in. 2011]. Wędrownka w stronę doskonałości to wyzwanie dla całej organizacji. Te przedsiębiorstwa, które zmierzają z tym, muszą liczyć się z ogromnym nakładem pracy włożonej w osiągnięcie tak wysoko postawionego celu. Poszukując odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób pracownicy mogą wspierać takie dążenia, należy stwierdzić, że odpowiedzią, która nie nasuwa się wprost, są zachowania obywatelskie pracowników w swojej dużej różnorodności i wspieraniu wielu aspektów działania organizacji.

Jak wiele zjawisk pojawiających się w organizacji zachowania obywatelskie mogą też wpływać negatywnie na pewne działania, np. gdy wykraczają poza pewien schemat czy reguły. Z drugiej jednak strony, odkrycie nowego sposobu wykonywania danego zadania czy rozwiązania danego problemu może być cenniejsze niż poniesienie kosztów „wyłamania” się pracownika z procesu. W obliczu konieczności zwiększania efektywności na coraz bardziej zmiennych i konkurencyjnych rynkach organizacje muszą walczyć o przetrwanie, a podporządkowanie przez pracowników regułom jest już niewystarczające w tak trudnych warunkach. Rosnąca potrzeba wzmagania zaangażowania pracowników staje się centralnym aspektem strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi [Huczynski, Buchanan 2007].

Być może doskonały pracownik czy doskonały lider to właśnie taki, który przejawia zachowania obywatelskie, a dzięki temu potrafi także wyzwalać i wzmacniać te zachowania u innych. Każde spontaniczne i dobrowolne działanie pracownika, które jest osadzone w kontekście codziennych czynności, a jednocześnie ich nie zakłóca, powinno być dla organizacji wartościowe, w szczególności ze względu na facylitację codziennych obowiązków i zadań, a także jako ważne społeczne spoiwo między pracownikami, wspierające wzajemną pomoc i kolaborację. Poszukiwanie związku między zachowaniami obywatelskimi a poziomem doskonałości czy ciągłym doskonaleniem organizacji może stanowić wyzwanie dla badaczy obu tych zjawisk organizacyjnych.

Literatura

- Blatt R., *Organizational citizenship behavior of temporary knowledge employees*, "Organization Studies", SAGE Publication, 2008, vol. 29(06), s. 849-866.
- Chwalibóg E., *Zachowania etosowe pracowników w kontekście osobowości organizacji*, [w:] P. Wachowiak (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012, s. 343-352.
- Chwalibóg E., *Personality, temperament, organizational climate and organizational citizenship behavior of volunteers*, "Journal of Education Culture and Society" 2011, nr 1, s. 19-30.
- Huczynski A.A., Buchanan D.A., *Organizational Behaviour. Sixth Edition*, Prentice Hall, Financial Times, Pearson Education, Harlow 2007.
- Mohammad M., Mann R., Grigg N., Wagner J.P., *Business Excellence Model: An overarching framework for managing and aligning multiple organisational improvement initiatives*, "Total Quality Management" 2011, vol. 22, no. 11, s. 1213-1236.
- Organ D.W., Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage Publications, Thousand Oaks 2006.
- 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, s. 513-563.
- Ringrose D., *Development of an organizational excellence framework*, "The TQM Journal" 2013, vol. 25, no. 4, s. 441-452.
- 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.), *Spoleczne wymiary zarządzania przedsiębiorstwami. Ludzie. Kultura organizacji. Spoleczna odpowiedzialność*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010, s. 558-578.
- Yaghoubi N.M., Bandei M., Moloudi J., *The empirical study of the EFQM excellence model in Iran*, "International Journal of Business and Management" 2011, vol. 6, no. 5, s. 260-267.

ENCOURAGING THE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS AS A STEP TOWARDS BUSINESS EXCELLENCE OF THE ORGANIZATION

Summary: Organizational Citizenship Behavior (OCB) is individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by formal reward system, and in the aggregate promotes the efficient and effective functioning of the organization. The seven main categories of OCBs are: helping, sportsmanship, organizational loyalty, organizational compliance, individual initiative, civic virtue and self-development. The following article aims to identify the possible impact of employees' OCB on the success of the process of continuous improvement and achieving the expected level of business excellence.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior (OCB), categories of OCB, business excellence, continuous improvement.