

Adela Barabasz*, Elżbieta Chwalibóg**

REFLEKSJE NAD KONSEKWENCJAMI ZACHOWAŃ OBYWATELSKICH W ORGANIZACJACH

1. WPROWADZENIE

Postrzeganie organizacji jako systemu powiązanych wzajemnie ze sobą osób, pełniących określone funkcje, zajmujących wyznaczone miejsce w strukturze organizacji, realizujących wspólne cele, ma nie tylko długą tradycję, ale jest powszechnie akceptowane. Jednocześnie próby opisanie zjawisk zachodzących wewnątrz organizacji podejmowane są w ramach różnych dyscyplin naukowych, które opierają się często na zupełnie odmiennych założeniach poznawczych oraz metodologicznych. Jednym z podejść szeroko reprezentowanym w naukach o organizacji i zarządzaniu, skoncentrowanym na badaniu zjawisk psychospołecznych, jest podejście behawioralne. Koncentruje się ono na badaniu zachowań prezentowanych przez członków organizacji, które poddają się bezpośredniej obserwacji, a często wzbogacane są danymi introspekcyjnymi. W prezentowanym artykule odwołujemy się do tej właśnie perspektywy łącząc ją z systemowym myśleniem o organizacji. Pragniemy skoncentrować się na wybranej kategorii zachowań, określanych w literaturze mianem zachowań obywatelskich (*Organizational Citizenship Behaviour, OCB*) lub zachowań etosowych.

Artykuł ma charakter teoretyczny. Jego celem jest scharakteryzowanie zachowań obywatelskich z punktu widzenia zarówno przedstawicieli kadry zarządzającej, szeregowych uczestników życia organizacyjnego oraz jej otoczenia zewnętrznego. Wychodzimy z założenia, że zachowanie każdego członka organizacji ma wpływ na pozostałych jej uczestników, a tym samym wpływa na organizację traktowaną jako całość, a nie jedynie jako zbiór odrębnych jednostek.

Zainteresowanie zachowaniami obywatelskimi wynika z przekonania o ich związku z takimi aspektami funkcjonowania organizacji, jak klimat

* Prof. dr hab., Katedra Projektowania Systemów Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

** Mgr, Katedra Projektowania Systemów Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

organizacyjny, poziom satysfakcji zawodowej pracowników, ich zaangażowanie w realizację zadań i celów organizacyjnych, kształtowanie wizerunku organizacji oraz tożsamości organizacyjnej. Z tego powodu, mimo że nie mieszczą się one w głównym nurcie życia organizacyjnego, zasługują na uwagę zarówno badaczy-teoretyków, jak i przedstawicieli kadry zarządzającej, a także potencjalnych beneficjentów każdej organizacji.

2. ZACHOWANIA OBYWATELSKIE (OCB) W ORGANIZACJI

Zachowania obywatelskie są już czwartą dekadę przedmiotem wielu badań na gruncie amerykańskim, szczególnie intensywnych od końca lat 90-tych. W Polsce, pomimo potwierdzonego pozytywnego wpływu OCB na efektywność organizacji, obszar ten jest niedoceniany. 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 et al. 2006, s. 3]. Zachowania te wykraczają poza ramy zakresów obowiązków czy opisów stanowisk przez co można w nich zauważyć zarówno rys zachowań twórczych, jak i prospołecznych. OCB stawiane są jako prototypowe pozytywne zachowania organizacyjne (*Positive Organizational Behaviour, POB*).

Za autorem pojęcia OCB, Organem oraz jego współpracownikami, [Organ et al. 2006, s. 15-25] wyróżnić można sześć głównych kategorii zachowań obywatelskich, tj.:

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

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

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.

3. KONSEKWENCJE ZACHOWAŃ OBYWATELSKICH

Konsekwencje zachowań obywatelskich długi czas nie były badane. Z czasem badacze skupili się głównie na pozytywnych aspektach tych zachowań, które są niepodważalne. Dopiero kolejne lata przyniosły za sobą głosy za bardziej zrównoważonym spoglądaniem na OCB i uwzględnianiem także negatywnych konsekwencji.

Aby spojrzeć na możliwe konsekwencje z jak najszerszej perspektywy, poniżej przedstawione zostaną konsekwencje zachowań obywatelskich danego pracownika dla niego samego jako jednostki, dla jego współpracowników, dla osób zarządzających, dla organizacji oraz dla jej szeroko pojętego otoczenia.

4. KONSEKWENCJE OCB DLA JEDNOSTKI

Zachowania obywatelskie już z samej swojej definicji rodzą dla jednostki konsekwencje pozytywne jak i negatywne, a nawet sprzeczne emocje i nastroje. Przejawianie zachowań wykraczających poza zakres obowiązków może z jednej strony dawać osobie pewną satysfakcję i zadowolenie, z drugiej jednak strony niezauważanie tych zachowań przez organizację, nienagradzanie ich choćby

w sposób pośredni może stać się dla pracownika źródłem rozczarowań, poczucia niedoceny i zbytniego zaangażowania się w kwestie zawodowe. Warto spojrzeć na konsekwencje z perspektywy możliwych mechanizmów leżących u podłoża zachowań obywatelskich. Reguła wzajemności jako silny mechanizm stojący za wywieraniem wpływu może stanowić dla jednostki swoistą inwestycję na przyszłość lub zabezpieczenie, że w przypadku przejściowych problemów inni pracownicy także zachowają się wobec niej obywatelsko. Może to dotyczyć także kwestii wzajemności ze strony organizacji i zarządzających nią. Identyfikacja z organizacją może dawać jednostce poczucie przynależności, spełnienia, a w perspektywie także satysfakcję z pracy. Kreowanie wizerunku, kolejny mechanizm zachowań obywatelskich, może stać u źródła motywacji takich zachowań, lecz także psychologicznych konsekwencji dla osoby budującej swój wizerunek na zachowaniach obywatelskich. Konsekwencje wynikające z kształtowania pozytywnych relacji ze współpracownikami i przełożonymi mogą mieć charakter silnie nagradzający dla pracownika [Blatt 2008, s. 850-852].

Kategorie zachowań obywatelskich wskazują jednoznacznie na pewne obszary konsekwencji dla pracownika. Przejawiając Zachowania pomocne, osoba stawia się w asymetrycznej relacji pomagający – przyjmujący pomoc, z której mogą wynikać psychologiczne konsekwencje (poczucie pomocy „słabszym”, manifestowanie swoich kompetencji, poczucie bycia lepszym). Podobnie wygląda sytuacja z Indywidualną inicjatywą – kwestionowanie zastanych nawyków i reguł może rodzić opór ze strony otoczenia.

Zarówno Zachowania sportowe, jak i Organizacyjne podporządkowanie oraz Lojalność organizacyjna mogą być źródłem zarówno pozytywnych, jak i negatywnych konsekwencji, co wynikałoby głównie z rodzaju celów, reguł, wartości i wizerunku organizacji. Na przykład, zachowywanie się obywatelsko w organizacji działającej w sposób nieetyczny, może dla pracownika stanowić źródło dysonansu poznawczego.

Kategoria Rozwijania siebie stanowi jedną z nielicznych kategorii zachowań nastawionych na samego pracownika. Wydaje się ona mieć dla niego głównie pozytywne konsekwencje. Można sobie wyobrazić jednak sytuację, że orientacja prorozwojowa jest kwestionowana przez współpracowników, którzy nie widzą potrzeby inwestowania w siebie i nie chcą, aby taki standard był obowiązujący w organizacji.

Organizacja może wywierać presję na pracowników, aby przejawiali zachowania obywatelskie. Przedsiębiorstwa coraz częściej oczekują od swoich członków, np. pracy po godzinach, wykonywania coraz większej liczby obowiązków, co bezpośrednio oddziałuje negatywnie m.in. na równowagę między pracą zawodową a życiem osobistym, zwiększa poziom stresu i przeciążenia zadaniami, pojawia się chęć opuszczenia przedsiębiorstwa. Współczesne organizacje podkreślają ważność pracy zespołowej, sieci interpersonalnych i silnej kultury korporacyjnej, co sprawia, że pracownicy czują się zobowiązani do bycia

aktywnymi uczestnikami życia organizacyjnego. Z tego względu jeśli pracownik chce zostać dobrze oceniony musi ponosić coraz większe psychologiczne i fizjologiczne konsekwencje bycia „dobrym żołnierzem” (*good soldier*) – współpracującym i zaangażowanym. [Bolino et al. 2010, s. 836].

Pracownicy często internalizują normy obowiązujące w firmie, co przyczynia się do tego, że sami oczekują od siebie bycia dobrym obywatelem w organizacji – co może się łączyć z ich własnym obrazem Ja, samooceną, samoświadomością, motywacją. W skrajnych stanach może stać się to źródłem pracoholizmu.

5. KONSEKWENCJE OCB DLA WSPÓLPRACOWNIKÓW

Powyższe rozważania ukazały już niektóre konsekwencje dla współpracowników. Należy jednak podkreślić, że zachowanie obywatelskie pracownika może stanowić wzór dla innych członków jego grupy i wpływać na motywację do przejawiania tych zachowań. W ten sposób OCB staje się pewną normą w zespole czy organizacji, wpływając na jej lepsze i bardziej efektywne funkcjonowanie [Bommer et al., 2003, s. 181-182]. Można sobie jednak wyobrazić sytuację, kiedy zespół nie będzie akceptował zachowań obywatelskich jednego z jej członków uznając je jako „wychodzenie przed szereg”, próbę zrobienia wrażenia na kierownictwie czy nawet postawienie w złym świetle pozostałych pracowników (którzy w sytuacji porównania mogą być odbierani przez managerów jako mniej zaangażowani, niezmotywowani, nieelastyczni). Porównania społeczne mogą mieć duże znaczenia dla ujawniania się OCB u innych pracowników [Spence et al. 2011, s. 547-553].

Warto jednak zwrócić uwagę, że zachowania obywatelskie generalnie wpływają pozytywnie na atmosferę pracy i spójność grupy, w ten sposób praca w zespole przejawiającym OCB może być dla współpracowników źródłem wsparcia nie tylko w organizacyjnych problemach, ale także w osobistych.

6. KONSEKWENCJE OCB DLA MANAGERÓW

Konsekwencje zachowań obywatelskich dla managerów mogą nie zawsze być przez nich świadomie analizowane. Badania przeprowadzone w USA pokazały, że dla zarządzających i dokonywanych przez nich ocen, decyzji, ewaluacji pracy, sądów dotyczących np. podwyżki czy awansu, OCB odgrywają kluczową rolę. Oczywiście, zarówno zachowania związane z rolą, jak i obywatelskie wpływają na oceny dokonywane przez managerów i rekomendacje dotyczące awansów, podziału premii, nagród i podwyżek,

jednak OCB i zachowania kontekstualne wpływają przynajmniej tak samo, jeśli nie silniej [Podsakoff et al. 2000, s. 533-534].

Metaanaliza badań dokonana przez Podsakoffa i jego współpracowników [Podsakoff et al. 2000, s. 541-543] wskazuje, że zachowania obywatelskie wyjaśniają większą część wariacji dotyczącej subiektywnej ewaluacji dokonywanej przez managera (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% wariacji w obiektywnej ewaluacji wykonania zadań, a kontekstualne zachowania jedynie 12,0%, natomiast kombinacja zachowań kontekstualnych i obywatelskich wyjaśnia 42,0% wariacji.

Pracownik przejawiający OCB może także w pewnym sensie podnosić poprzeczkę managerowi. Sytuacja, gdy podległy pracownik wyznacza wysokie standardy pracy, zwłaszcza jeśli zostałyby one dostrzeżone przez kierownictwo wyższego szczebla, stawia przed managerem wyzwanie – czy ograniczyć takie zachowania, czy też gloryfikować je i oczekiwać ich od pozostałych. Ze względu na pozytywne konsekwencje dla organizacji wydaje się, że managerowie częściej decydują się na to drugie.

Przejawianie przez samego managera zachowań obywatelskich zwiększa prawdopodobieństwo pojawienia się tych zachowań u pracowników. Pojawia się tu prosty mechanizm modelowania i identyfikacji pracowników z managerem – np. to, że mój manager 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.

7. KONSEKWENCJE OCB DLA ORGANIZACJI

Ze względu na niezaprzeczalny wpływ OCB na sukces, sposób pracy i efektywność organizacji, pracodawcy często w sposób nieformalny nagradzają zachowania obywatelskie pracowników, a także kształtują przejawianie OCB (np. poprzez organizacyjne normy, ogólne wytyczne jak dobry pracownik powinien się zachowywać, wyróżnianie pracowników obywatelskich na tle pozostałych). W ten sposób organizacja przyczynia się do wytworzenia presji, aby pracownicy przejawiali zachowania obywatelskie, dodatkowe, wykraczające poza zakres obowiązków. Zjawisko to nazwano w Stanach Zjednoczonych obywatelską presją (*citizenship pressure*). Przejawami tej presji może być wytworzenie kultury bazującej na obywatelskości pracowników (*culture of citizenship*), czyli kultury organizacyjnej, która zachęca pracowników do bycia dobrymi obywatelami (*good citizen*) poprzez traktowanie ich sprawiedliwie, dawanie

interesującej/satysfakcjonującej pracy, wspieranie zaspokojenia potrzeb pracowników, itp.. Inni badacze wskazują na kwestię obywatelskiego klimatu (*citizenship climate*), gdy pracownicy zgadzają się na to, że członkowie organizacji powinni być zaangażowani poprzez przejawianie wysokiego poziomu OCB. Natomiast normy zachowań obywatelskich (*OCB norms*) opisują, w jakim stopniu przejawianie OCB jest uznawane jako standard w zespole (np. deskryptywne normy OCB) lub wyznaczają oczekiwany poziom OCB w grupie (np. preskryptywne normy OCB) [Bolino et al. 2010, s. 835-837].

Już sama natura zachowań obywatelskich niesie za 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% wariacji związanej z ilością produkcji i sprzedaży, ponad 18% jakości wykonania, około 25% wariacji wskaźników finansowej efektywności (tj. efektywność operacyjna dochodów przynoszonych przez pełnoetatowego pracownika) i około 38% wariacji dotyczącej obsługi klienta (zadowolenie i skargi klientów) [Podsakoff et al. 2000, s. 546-548].

Warto jednak uświadomić sobie, że gdy zachowania obywatelskie będą niskiej jakości lub zaczną pojawiać się zamiast zachowań związanych z rolą i stanowiskiem w organizacji, mogą one być nieistotne lub wręcz wpływać negatywnie na efektywność organizacji [Bolino et al. 2012, s. 2].

8. KONSEKWENCJE OCB DLA OTOCZENIA

Gdy organizacja uznaje zachowania obywatelskie pracowników za pożądany wzór zachowań, może to sprawić, że będzie ona przyciągała do siebie i zatrzymywała pracowników, którzy także cenią OCB. Z tego względu może to stanowić jeden z wielu aspektów przewagi konkurencyjnej [Organ et al. 2006, s. 199-211]. Zgodnie z takim tokiem myślenia, coraz więcej firm może wywierać presję, o której była mowa wcześniej i może stać się ona pewną normą na określonym rynku pracy. Można spoglądać na to jako podnoszenie się standardów pracodawców lub część *employer branding*, z drugiej jednak strony warto uświadomić sobie, że przejawianie OCB może być wywołane obawą pracowników przed utratą pracy z uwagi na warunki makroekonomiczne, zwolnienia grupowe i inne zagrożenia. Pracownik może postrzegać OCB jako sposób na wyróżnianie się w grupie wszystkich zatrudnionych.

Lojalność organizacyjna jako kategoria zachowań obywatelskich, sprawia, że pracownik przejawiający OCB troszczy się o wizerunek organizacji i pozytywnie ją reprezentuje w wielu relacjach poza firmą, co oznacza,

że stanowi wizytówkę organizacji w każdym możliwym otoczeniu, w którym się znajduje.

Konsekwencją dla otoczenia jest także kwestia tego, że zachowania obywatelskie wykraczają coraz częściej poza ramy organizacji, czego przykładem mogą być 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. Eko-inicjatywy mogą być traktowane jako typ zachowań prospołecznych w znaczeniu promowania dobrobytu, tworzenia wartości zarówno dla organizacji, jak i społeczeństwa jako całości i opiera się na zachowaniach bezpośrednio nienagradzanych [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, s. 599]. Przyjmując tę perspektywę widać wyraźnie, że przejawianie zachowań obywatelskich może wykraczać poza organizację i skutkować zmianami w bardziej lokalnym i globalnym kontekście.

9. PODSUMOWANIE

Chociaż koncepcja zachowań obywatelskich (*Organizational Citizenship Behaviour*) jest stosunkowo „młoda”, to główna idea tychże zachowań, nazywanych także etosowymi, ma długą tradycję. Odnosi się ona bowiem do działań dobrowolnie podejmowanych przez jednostkę na rzecz wspólnego dobra – grupy, narodu, społeczeństwa, nie tylko w kontekście pracy zawodowej, ale przede wszystkim współuczestniczenia w życiu społecznym. Tak pojmowane zachowania obywatelskie traktowane są jako wyraz dojrzałości zarówno jednostek, jak i całych społeczności. Również wówczas, gdy analizujemy zachowania obywatelskie w perspektywie organizacji, zwracamy uwagę na ich pozytywny wymiar i znaczenie dla funkcjonowania organizacji, co pokazują wnioski z badań, przytaczane w niniejszym opracowaniu. Wydaje się jednak, że podobnie jak w przypadku każdego innego zjawiska psychospołecznego, również w przypadku zachowań obywatelskich podejmowanych przez członków organizacji, należy zwracać uwagę na ich złożoność oraz wielowymiarowość.

Nie negując pozytywnych aspektów zachowań obywatelskich i analizując ich występowanie z perspektywy procesu zarządzania organizacją, warto postawić kilka pytań, by szukać na nie odpowiedzi. Łącząc perspektywę psychologiczną i cele zarządcze, pytania te powinny dotyczyć między innymi następujących kwestii:

- kiedy i w jakich warunkach pojawiają się zachowania obywatelskie,
- jakiego rodzaju zachowania prezentują członkowie organizacji w określonym miejscu i czasie,
- dla kogo (poza samą jednostką podejmującą zachowanie obywatelskie) i jakie przynoszą korzyści,
- jak menedżerowie na różnych szczeblach zarządzania traktują przejawy zachowań obywatelskich oraz
- jakie byłyby konsekwencje dla całej organizacji, gdyby zachowania obywatelskie nie pojawiły się w określonej formie, miejscu i czasie.

Wydaje się, że tego typu pytania mogą stanowić również punkt wyjścia do badań nad zachowaniami obywatelskimi w polskich organizacjach.

BIBLIOGRAFIA

- Blatt R., *Organizational Citizenship Behavior of Temporary Knowledge Employees*, „Organization Studies”, 2008, nr 29(06)
- Boiral O., *Greening Corporation Through Organizational Citizenship Behaviors*, „Journal of Business Ethics”, 2009, nr 87
- Bolino M. C., Klotz A. C., Turnley W. H., Harvey J., *Exploring the dark side of organizational citizenship behavior*, „Journal of Organizational Behavior”, 2012, published online DOI: 10.1002/job.1847
- Bolino M. C., Turnley W. H., Gilstrap J. B., Suazo M. M., *Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do?*, „Journal of Organizational Behavior”, 2010, nr 31
- Bommer W. H., Miles E. W., Grover S. L., *Does one good turn deserve another? Coworker influences on employee citizenship*, „Journal of Organizational Behavior”, 2003, nr 24
- 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, nr 32(5)
- 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, nr 26(3)
- Spence J. R., Ferris D. L., Brown D. J., Heller D., *Understanding daily citizenship behaviors: A social comparison perspective*, „Journal of Organizational Behavior”, 2011, nr 32

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. 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 konsekwencji przejawiania zachowań obywatelskich przez pracowników. Uwzględnione zostały one z poziomu samego pracownika, jego współpracowników, managerów, organizacji oraz jej otoczenia.

REFLECTIONS ON CONSEQUENCES OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR

ABSTRACT

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) is individual behaviour 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 six main categories of OCBs are: helping, sportsmanship, organizational loyalty, organizational compliance, individual initiative and self-development. The following article aims to present the consequences of employees' organizational citizenship behaviour. Included are the levels of employee, coworkers, managers, organization and its environment.