

*Milena Gojny**

**STUDIA NAD RELACJĄ POSTRZEGANE WSPARCIE
SPOŁECZNE - ZACHOWANIA OBYWATELSKIE
W ORGANIZACJI. PERSPEKTYWA SPOŁECZNEJ
TEORII WYMIANY**

1. WPROWADZENIE

Postrzegane Wsparcie Organizacji (POS) wpływa na wiele zmiennych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz zachowań organizacyjnych, jest moderatorem relacji, koreluje z czynnikami takimi jak postrzeganie sprawiedliwości w organizacji [Cho, Kessler 2008, s. 131-137; Loi i in. 2006, s. 101-120], zaangażowanie [Whitener 2001, s. 515-535; Muse, Stamper 2007, s. 517-535] czy satysfakcja z pracy [Muse, Stamper 2007, s. 517-535; Reinardy 2009, s. 126-139]. W zachodnich społeczeństwach zachowania obywatelskie (Organizational Citizenship Behavior, OCB) są coraz częściej podnoszonym tematem zarówno przez środowisko naukowe jak też przez praktyków zarządzania, którzy dostrzegają przełożenie OCB m.in. na klimat organizacyjny, wizerunek a pośrednio na efektywność organizacji [MacKenzie i in. 2011, s. 559-592]. W niniejszym opracowaniu dokonano wstępnej analizy badań poświęconych relacji POS - zachowania obywatelskie w organizacji. Celem tych studiów było nie tylko uporządkowanie rozproszonej treści publikacji, ale również ocena kompletności wyłaniających się ze studiów kierunków badań. Jako punkt odniesienia do oceny wspomnianej kompletności, przyjęto katalog wymiarów zachowań obywatelskich. Pierwsze części pracy omawiają podstawowe założenia, na których opierają się współczesne badania dotyczące POS i OCB. Ważnym ich spoiwem jest teoria społecznej wymiany. W oparciu o ten opis było możliwe dokonanie wstępnego przeglądu tematycznej literatury. W końcowej części zidentyfikowano obiecujące poznawczo problemy badawcze.

* Mgr, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

2. POSTRZEGANE WSPARCIE [POS]

Perceived Organizational Support (POS), czyli postrzegane wsparcie organizacji to pojęcie, które zostało zdefiniowane w oparciu o osobiste poczucie tego, na ile organizacja dba o pracownika, o jego dobrostan (well-being). POS odnosi się do ogólnego przeświadczenia pracownika na temat poziomu, do którego organizacja wycenia jego pracę i wartość, jaką wnosi do organizacji [Eiseberger i in. 1986, s. 500-507]. Wysoki poziom POS będzie sprzyjał zaspokojeniu potrzeby uznania, bycia docenianym. Będzie też źródłem oczekiwania, że powielane zachowanie, za które raz przyznano nagrodę, będzie skutkowało w przyszłości pozytywną reakcją organizacji i jej wsparciem. W tym kontekście efektem POS może być nasilenie zaangażowania pracownika, czy też zwiększenie wysiłku wkładanego w pracę [Eisenberger i in. 1986, s. 500-507, Shore, Wayne 1993, s. 774-780]. Większość badaczy zajmujących się POS tłumaczy przedstawioną zależność w oparciu o normę wzajemności, która zakłada, że człowiek po otrzymaniu jakiejś korzyści odwzajemnia ją. W środowisku organizacji, a więc w środowisku społecznym, reguła wzajemności przybiera formę bardziej zinstytucjonalizowaną, opisaną przez teorię wymiany społecznej [Eisenberger i in. 2001, s. 42-51, Shore, Wayne 1993, s. 774-780].

3. TEORIA WYMIANY SPOŁECZNEJ

Wymianie mogą podlegać dobra ekonomiczne oraz niematerialne, które tworzą bardziej złożony obraz wartości otrzymanych od organizacji. Można wyróżnić trzy rodzaje transakcji wymiany: ekonomiczną, społeczną [Blau 1986, s. 88-115] oraz mieszaną. Ekonomiczna wymiana to transakcja o jasno określonych warunkach koniecznych do jej zrealizowania. Elementy jakie podlegają wymianie są mierzalne, możliwe do nazwania i sprawdzenia. Drugi rodzaj, wymiany społecznej dotyczy niespecyficznych dóbr, trudnych czasem do nazwania, których wartość może być subiektywnie oszacowana. Taka transakcja nie zawsze jest oficjalnie ustalana pomiędzy stronami. Dodatkowo, wpływa na nią charakterystyka relacji interpersonalnych (sympatia, uprzedzenia) obu stron wymiany. Wymiana mieszana to taki rodzaj relacji, w którym występują dobra mierzalne i ustalone ale związane są z nimi elementy trudne do zmierzania, często nie objęte umową. Przykładem takiej transakcji jest umowa o pracę. W ramach wymiany pracownik-organizacja z jednej strony jest ustalona suma wynagrodzenia za pracę, ale z drugiej strony wymianie podlega również zaangażowanie, zaufanie, lojalność czy określone zachowania, itd. Wartości niematerialne są wyceniane przez pracownika i na podstawie tego szacunku osoba buduje obraz i rozmiar wkładu wniesionego przez obie strony a także ocenia tę transakcję jako zrównoważoną lub nie. Nierównowaga w bilansie

dawania i otrzymywania powoduje nieprzyjemne poczucie napięcia, które człowiek może zredukować poprzez odwdzięczenie się, czyli spłatę lub wyegzekwowanie w jakiejś formie spłaty od organizacji. Po zainicjowaniu wymiany, której przejawem jest zaoferowaniu korzyści drugiej stronie, mogą nastąpić trzy możliwe scenariusze:

- a) obdarowany jest zainteresowany kontynuowaniem relacji wymiany i rewanżuje się korzyścią o minimalnie wyższej wartości;
- b) obdarowany nie jest zainteresowany utrzymaniem relacji wymiany ale nie chcąc pozostać dłużny rewanżuje się korzyścią o takiej samej lub zbliżonej wartości;
- c) obdarowany nie odwzajemnia działania darczyńcy. Pierwszy rodzaj reakcji pozwala budować zależność dawania-brania-oddawania [Blau1986, s. 88-115].

Wartość korzyści, jakie w wymianie otrzymuje pracownik w relacji z organizacją przekłada się na jego lojalność, zaangażowanie, identyfikację z organizacją, jakość wykonywanej pracy czy skłonność do poświęceń [Eisenberger i in. 2001, s. 42-51].

4. ZACHOWANIA OBYWATELSKIE W ORGANIZACJI

W studiach nad zachowaniami obywatelskimi (OCB) można wyróżnić kilka etapów. W latach 80tych doszło do konceptualizacji pojęcia. Następnie podjęto próbę zwymiarowania pojęcia w oparciu o strukturę mierzalnych czynników. Najnowszy nurt skupia się wokół analizy elementów wpływających na powstawanie i rozwój zachowań obywatelskich w organizacji. Zmienne te porządkowane są w ramach trzech podejść.

W pierwszym OCB jest definiowane jako dobrowolne zachowanie pracownika w organizacji, które nie jest wynagradzane przez formalny system chociaż ma przełożenie na efektywność firmy [Bateman, Organ 1983, s. 587-595]. Smith, Organ, Near [1983, s. 653-663] określają OCB jako wolę pracownika do poszerzenia odpowiedzialności i podejmowanych działań wynikających z funkcji i z obowiązków służbowych. Kolejni badacze przyjęli wymienione cechy zachowań obywatelskich jako trzon identyfikacji zjawiska. W efekcie założyli, że OCB to zachowania podejmowane z inicjatywy pracowników, które nie są wpisane w zakres ich obowiązków, nie podlegają formalnemu systemowi oceny ani wynagradzania. W kontekście wszystkich tych podejść, można stwierdzić, że OCB są to zachowania realizowane w szczególnych okolicznościach teorii wymiany. Racjonalne, w sensie finansowym, dążenie do maksymalizacji wymiernych korzyści nie może być traktowane jako dobre wyjaśnienie zachowań tego typu.

W konsekwencji aktualnego stanu badań nad OCB konieczna jest indywidualna ocena, specyficzna dla każdej organizacji, na podstawie której można zaliczyć dane zachowanie do OCB. W procesie oceny powinno się rozważyć między innymi działalność prowadzoną przez organizację, jej misję, wartości, a także zakresy obowiązków poszczególnych pracowników. Identyfikację zachowań organizacyjnych jako OCB ułatwia uporządkowany zbiór wymiarów, (tabela 1), opracowany na podstawie badań przeprowadzonych w kulturze zachodniej, głównie w USA [Farh i in. 2004, s. 241-253]. Przy czym zwraca się uwagę na ograniczenie użyteczności tych wymiarów, które płynie z danego typu kultury. To jej przypisuje się rolę moderującą wpływ czynników na siłę zachowań obywatelskich.

Czynniki wywołujące zachowania obywatelskie można skatalogować w trzech zbiorach. Pierwszy jest wynikiem przyjęcia perspektywy kontekstualnej. Zaliczają się do niego m.in. satysfakcja z pracy, poczucie sprawiedliwości, zaangażowanie, poczucie wsparcia organizacji i inne zmienne wynikające z kontekstu organizacyjnego [Blakely i in. 2003, s. 131-144]. Do analizy wpływu elementów wnioskujących z kontekstu, jakim jest sytuacja pracy, przyjmowane jest reaktywne rozumienie zachowań obywatelskich. Zgodnie z nim OCB jest reakcją na bodźce z organizacji, reakcją na czynniki wymienione powyżej a mówiąc dokładniej na sposób w jaki są one odbierane przez pracownika [Organ, Ryan 1995, s. 775-802; Rioux, Penner 2001, s. 1306-1314].

Tabela 1. Wymiary zachowań obywatelskich

Wymiar	Definicja
Altruizm	Dobrowolne zachowanie polegające na pomaganiu współpracownikom w problemach lub zadaniach związanych z organizacją
Sumienność	Dobrowolne zachowanie wykraczające poza obowiązki służbowe przejawiające się w przestrzeganiu reguł i zasad w organizacji
Sportowe zachowanie	Tolerowanie warunków pracy, nawet gdy nie są idealne, bez narzekania
Uprzejmość	Branie na siebie zadań i wynikających z nich problemów w pracy, tak aby oszczędzić ich współpracownikom
Cnota obywatelskości	Zachowanie świadczące o poczuciu odpowiedzialności za organizację, zaangażowaniu oraz trosce o dobro organizacji
Udział funkcjonalny	Koncentrowanie się pracownika na działaniach, które sam może podjąć wspierając firmę, polegające na dodatkowej aktywności

Udział wspierający innych	Zachowanie nastawione na rozwój i wspieranie innych- zachęcanie innych do myślenia o sobie, zabierania głosu na spotkaniach etc.
Lojalność	Wierność organizacji oraz koncentracja na jej interesach
Ekspresja [głos]	Zachowanie wyrażające konstruktywny stosunek do wyzwań

Źródło: na podstawie Farh i in. 2004, pp. 241-253.

Druga perspektywa – funkcjonalna – zakłada, że zachowania obywatelskie są narzędziem w osiągnięciu celów. Instrumentalne traktowanie zachowań obywatelskich jest wynikiem oceny, że mogą one przynieść korzyści w relacji z organizacją [Rioux, Penner 2001, s. 1306-1314]. W tej grupa czynników powodujących powstawanie OCB znajduje się np. chęć umocnienia swojej pozycji w firmie [Moorman, Harland 2002, s. 171-187]. To samo zachowanie obywatelskie może mieć różne pobudki.

Trzecie ujęcie – atrybucyjne – zwraca uwagę na wewnętrzne predyspozycje do zachowań obywatelskich. Badania pokazały związek pomiędzy zachowaniami obywatelskimi a m.in. sumiennością i ugodowością. [Organ, Ryan 1995, s. 775-802].

Wymiary, które można przekształcić w odpowiednie zmienne, pozwalają na stworzenie zarysu relacji zachowań obywatelskich w organizacji w relacji do zjawiska postrzegania wsparcia organizacyjnego. Opis tej relacji jest upraszczany przez odwołanie do idei społecznej wymiany. To ona nadaje logikę indywidualnych wyborów łącząc zmienne z efektem.

5. POS A ZACHOWANIA OBYWATELSKIE W ORGANIZACJI PRZEGLĄD BADAŃ

Liczne badania, m.in. Ahmadi, Forouzandeh, Kahreh przeprowadzone na grupie 141 pracowników, których wyniki wskazują na wysoką pozytywną korelację pomiędzy wymianą społeczną a OCB. Spośród zmiennych użytych przez nich w modelu badawczym, POS była zmienną o najsilniejszej korelacji z OCB. Badacze w konkluzjach podkreślili determinującą rolę POS w powstawaniu zachowań obywatelskich [Ahmadi i in. 2010, s. 107-120].

Badania przeprowadzone wśród przedstawicieli farmaceutycznych (n= 348) pokazały niski poziom zarówno poczucia organizacyjnego wsparcia, jak i zachowań obywatelskich. Równocześnie w tym badaniu stwierdzono silną pozytywną korelację pomiędzy zmiennymi [Ali 2009, s. 63-71]. Blakely,

Andrews, Fuller [2003, s. 131-144] dowiedli takiej korelacji również w rozbiciu na poszczególne wymiary OCB.

Piercy, Cravens, Lane, Vorhies [2006, s. 244-262] podjęli się zbadania 214 przedstawicieli handlowych z dużego wydawnictwa. Wyniki potwierdziły po raz kolejny silny wpływ odczuwanego wsparcia organizacji na zachowania obywatelskie. Zachowania managerów kontrolujące pracę sprzedawców okazały się być zmienną pozytywnie skorelowaną zarówno z OCB jak i z POS, jednak związek ten jest silniejszy w przypadku POS niż w przypadku OCB. Kontrola przełożonych ma najsilniejsze oddziaływanie na OCB poprzez POS.

Zachowania obywatelskie skierowane na klientów (service-oriented OCB) są, jak pokazują badania Wang [2009, s. 648-676], efektem odczuwanego wsparcia organizacji. Dochodzi wówczas do wzajemności pośredniej. Beneficjent wsparcia, zgodnie z teorią wymiany społecznej, rewanżuje się, ale nie bezpośrednio wobec darczyńcy. Choć adresatem działań pracownika w tym przypadku jest klient, jednak zachowanie dalej wpisuje się w wymiary OCB, gdyż świadczyć może o poczuciu odpowiedzialności za organizację, zaangażowaniu oraz trosce o dobro organizacji, czy wierności organizacji oraz koncentracji na jej interesach.

Inne badania wskazują, że POS pełni rolę zmiennej mediującej w relacji poczucie sprawiedliwości a zachowania obywatelskie w organizacji. Wyniki badań Cho i Kessler [2008, s. 131-137] jednoznacznie pokazują, że poczucie sprawiedliwości wywołuje poczucie wsparcia w pracownikach, którzy w ofercie wymiany proponują zachowania obywatelskie. Autorzy zwracają uwagę na aplikacyjną rolę wyników dla polityki HR. Dbanie o jasne zasady i egzekwowanie reguł przez przełożonych, na każdym szczeblu, zwiększa szansę na zachowania obywatelskie wśród pracowników.

Badacze studiujący teorię OCB zwracają także uwagę na trudność w postawieniu granicy pomiędzy zachowaniem obywatelskim, traktowanymi jako wynik wpływu zmiennych organizacyjnych, a pozostałymi przyczynami ich powstawania.

Badania Kuvaas i Dysvik [2007, s. 1-6], przeprowadzone na grupie 375 norweskich pracowników tymczasowych, koncentrowały się na podejściu instrumentalnym do OCB. Badacze przyjęli założenie, że pracownicy tymczasowi, dla uzyskania statusu pracownika stałego, instrumentalnie przyjmują określone strategie behawioralne. Wśród nich znalazły się także zachowania obywatelskie, które miały być narzędziem uzyskania aprobaty pracodawcy. Wyniki wskazują, że pozytywny wpływ na zachowania obywatelskie w badanej grupie miał poziom na jakim pracownicy tymczasowi postrzegali wsparcie organizacji dla stałych pracowników. Badania te pozwoliły także stwierdzić, że wielkość inwestycji w rozwój pracowników stałych jest pozytywnie skorelowana z postrzeganiem społecznej wymiany, a negatywnie skorelowana z poczuciem ekonomicznej wymiany. Dodatkowo okazało się, że OCB są pozytywnie

skorelowane z postrzeganiem wymiany społecznej w organizacji, natomiast nie są negatywnie (ani pozytywnie) skorelowana z postrzeganiem wymiany ekonomicznej. Autorzy wnioskujeją na podstawie przeprowadzonych badań, że zachowania obywatelskie są motywowane społecznie i normatywnie. [Kuvaas i Dysvik 2007, s. 1-6].

Przytoczone wcześniej wyniki badań [Piercy i in. 2006, s. 244-262] a także badania MacKenzie, Podsakoff i Fetter [1993, s. 70-80] przeprowadzone na dużej grupie managerów sprzedaży z różnych branż, dostarczają informacji potwierdzających, powyżej omówione wyniki badań nad pracownikami tymczasowymi - zachowania obywatelskie mogą być „odgrywane” w celu uzyskania korzystnej opinii. Taką interpretację można oprzeć na silnej korelacji pomiędzy odczuwaną kontrolą przełożonych, a OCB wśród przedstawicieli handlowych. Badania te, dowiodły także, że przy ewaluacji handlowców, przełożeni w dużej mierze biorą pod uwagę ich zachowania obywatelskie, mimo, iż w formalnym systemie oceny, zachowania te nie są ujęte. Sprzedawcy świadomi znaczenia zachowań obywatelskich dla wyniku tego jak zostaną ocenieni, intensyfikują je wraz z nasileniem poczucia bycia kontrolowanym przez zwierzchnika.

6. PROPOZYCJA KIERUNKÓW BADAŃ

Dokonany w poprzedniej części przegląd badań nad związkiem POS z OCB nie jest pełny. Nie udało się bowiem odnaleźć prac nawiązujących do nurtu atrybucyjnego. Niedostatek dotyczy związku indywidualnych cech pracownika z postrzeganym wsparciem organizacji. Ten brak dziwi, gdyż POS, to kategoria poznawcza. Nawiązuje ona bezpośrednio do postrzegania organizacji przez jednostkę, a na postrzeganie wpływają uwarunkowania osobowościowe i emocjonalne. Propozycją badań w ramach takiego kierunku może być związek OCB z umiejętnością korzystania ze wsparcia, umiejscowieniem kontroli, poziomem neurotyzmu czy potrzebą otrzymywania wsparcia ze strony organizacji.

W ramach podejścia instrumentalnego, rozwijając badania przeprowadzone wśród przedstawicieli handlowych, warto zbadać ich poziom makiawelizmu. Być może charakter pracy, w której umiejętności perswazyjne lub nawet manipulacji wpisują się w profil pracownika, rozwija predyspozycje do odczytywania oczekiwań klienta czy zwierzchnika i zaspakajania ich. Przyjęcie takiego założenia pozwala interpretować zachowywania obywatelskie jako część procesu adaptacyjnego do środowiska pracy.

Badania wskazują, że zachowania obywatelskie mogą być nietrwałe. Są zależne m.in. od wsparcia organizacji czy ich użyteczności do budowania pozycji firmie. Jako wymiar behawioralny są objawem przekonań, więc mogą być prezentowane dla osiągnięcia korzyści. Przyjęcie kontekstu wymiany społecznej każe wątpić w ich kontynuację po obniżeniu wkładu organizacji

w wymianę. Być może celowe byłoby badanie dotyczące postawy obywatelskiej, tego jak wzbudzać taką postawę a nie ograniczać się do zachowań. Postawa składająca się z trzech komponentów: poznawczego, emocjonalnego i behawioralnego, jest trwalszym czynnikiem funkcjonowania pracownika w firmie. Działania mające na celu wzbudzenie postawy, której elementem behawioralnym byłyby zachowania obywatelskie, musiałyby oddziaływać na emocje oraz sposób myślenia, postrzegania. Postawa skutkująca OCB może dotyczyć organizacji wobec której mają wystąpić zachowania jak też samego siebie, jako pracownika, który ma cechy i wyznaje wartości odpowiadające zachowaniom obywatelskim. Rola organizacji może polegać na wspieraniu pożądanego sposobu myślenia i przeżywania. Badania dotyczące funkcji wsparcia organizacyjnego w budowaniu postawy obywatelskiej mogłyby przynieść wnioski pozwalające na kształtowanie trwalszych, pożądaných zachowań organizacyjnych, niezależnych od wkładu organizacji w relację.

Zróźnicowanie branż i zawodów pod względem poziomu odczuwanego wsparcia organizacji, potrzeby wsparcia, zachowań obywatelskich a także siły wpływu POS na OCB jest ciekawym kierunkiem badań. Wyniki mogłyby dostarczyć wiedzy profilującej politykę HR w obrębie danej gałęzi i specjalizacji pracowników zwiększając tym samym efektywność zarządzania zasobami ludzkimi.

W polskich opracowaniach brakuje klarowności definicyjnej. Zachowania wykraczające poza zakres OCB są nieraz klasyfikowane jako zachowania obywatelskie. Rozróżnienie zachowań obywatelskich od prospołecznych a także od postawy obywatelskiej jest konieczne do właściwej diagnozy rzeczywistości organizacyjnej. Wprowadzenie takiego rozgraniczenia powinno uwzględniać specyfikę danej organizacji. To samo zachowanie może być różnie ocenione ze względu na zakres obowiązków, branżę, charakter organizacji.

Nie ma również badań dotyczących POS w polskich firmach ani w relacji do OCB ani określających uwarunkowań POS. Zagadnienie wsparcia w organizacjach w Polsce będzie przedmiotem planowanych badań autorki.

Różnice w oczekiwaniu dotyczącym zachowań obywatelskich, w sile wpływu POS na OCB a także postrzeganiu takich zachowań w organizacji ze względu na płeć to kolejny kierunek badań, który mógłby pokazać ciekawe rezultaty zwłaszcza przy doborze grup z różnych kultur narodowych.

7. PODSUMOWANIE

Zrozumienie wpływu POS na zachowania obywatelskie a także identyfikacja uwarunkowań tej relacji ma istotne znaczenie dla kształtowania oczekiwanych zachowań organizacyjnych. W kontekście zasad znanych z teorii wymiany społecznej określających wzajemność i transakcyjność korzyści, wsparcie orga-

nizacji może być dobrem wymienianym na OCB. Od managerów kształtujących politykę i wartości w firmie zależy co wskażą jako oczekiwany wynik relacji, czego spodziewają się w zamian. Rolą kadry kierowniczej jest zamodelowanie wymiany. Jeśli zachowania obywatelskie są pożądane przez organizację, pracownicy powinni zostać uwarunkowani, aby prezentować je w zamian za wsparcie organizacji.

BIBLIOGRAFIA

- Ahmadi P., Forouzandeh S., Kahreh M. S., *The Relationship between OCB and Social Exchange Constructs*, „European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences”, 2010, nr 19
- Ali N., *Effects of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange on Organizational Citizenship Behavior*, „Journal of Managerial Sciences”, 2009, nr 1
- Bateman T. S., Organ D. W., *Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship"*, „Academy of Management Journal”, 1983, nr 26
- Blakely G. L., Andrews M. C., Fuller J., *Are Chameleons Good Citizens? A Longitudinal Study Of The Relationship Between Selfmonitoring And Organizational Citizenship Behavior*, „Journal of Business and Psychology”, 2003, nr 2
- Blau P. M., *Exchange and Power in Social Life*, New Brunswick, Transaction Publishers, 1986
- Cho J., Kessler S., *Employees' Distributive Justice Perceptions And Organizational Citizenship Behaviors: A Social Exchange Perspective*, „Review Of Business Research”, 2008, nr 6
- Eisenberger R., Armeli S., Rexwinkel B., Lynch P. D., Rhoades L., *Reciprocation of Perceived Organizational Support*, „Journal of Applied Psychology”, 2001, nr 1
- Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D., *Perceived Organizational Support*, „Journal of Applied Psychology”, 1986, nr 3
- Farh J. L., Zhong C. B., Organ D. W., *Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China*, „Organization Science”, 2004, nr 2
- Kuvaas B., Dysvik A., *Investment In Permanent Employees And Exchange Perceptions Among Temporary Employees*, „Academy of Management Annual Meeting Proceedings”, 2007
- Loi R., Hang-yue N., Foley S., *Linking Employees Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 2006, nr 79 (1)
- MacKenzie S. B., Podsakoff P. M., Fetter R., *The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance*, „Journal of Marketing”, 1993, nr 57
- MacKenzie S. B., Podsakoff P. M., Podsakoff N. P., *Challenge-Oriented Organizational Citizenship Behaviors And Organizational Effectiveness: Do Challenge-Oriented Behaviors Really Have An Impact On The Organization's Bottom Line?*, „Personnel Psychology”, 2011, nr 64
- Moorman R. H., Harland L. K., *Temporary employees as good citizens: Factors influencing their OCB performance*, „Journal of Business and Psychology”, 2002, nr 17
- Muse L. A., Stamper C. L., *Perceived Organizational Support: Evidence for a Mediated Association with Work Performance*, „Journal Of Managerial Issues”, 2007, nr 4
- Organ D. W., & Ryan K., *A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of Organizational citizenship behavior*, „Personnel Psychology”, 1995, nr 48
- Peelle H. E., *Reciprocating Perceived Organizational Support through Citizenship Behaviors*, „Journal of Managerial Issues”, 2007, nr 4

- Piercy N. F., Cravens D. W., Lane N., Vorhies D. W., *Driving Organizational Citizenship Behaviors and Salesperson In-Role Behavior Performance: The Role of Management Control and Perceived Organizational Support*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, 2006, nr 2
- Reinardy S., *Beyond Satisfaction: Journalists Doubt Career Intentions as Organizational Support Diminishes and Job Satisfaction Decline*, „Atlantic Journal of Communication” 2009, nr 17
- Rioux S. M., Penner L. A., *The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis*, „Journal of Applied Psychology”, 2001, nr 86
- Shore L., Wayne S. J., *Commitment an Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support*, „Journal of Applied Psychology”, 1993, nr 5
- Smith C. A., Organ D. W., Near J. P., *Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents*, „Journal of Applied Psychology”, 1983, nr 68
- Wang M. L., *Does Organizational Support Promote Citizenship in Service Settings? The Moderating Role of Service Climate*, „The Journal of Social Psychology”, 2009, nr 149(6)
- Whitener E. M., *Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling*, „Journal of Management”, 2001, nr 27

STRESZCZENIE

Postrzegane wsparcie organizacji (Perceived Organizational Support, POS) jako zmienna wpływająca na funkcjonowanie pracownika w organizacji a także na jego relację z organizacją może być instrumentem w rękach managerów do kształtowania oczekiwanych zachowań organizacyjnych. Zachowania obywatelskie (OCB) czyli zachowania wykraczające poza zakres obowiązków służbowych mają wpływ m.in. na wizerunek firmy i pośrednio na jej efektywność [Kuvaas, Dysvik 2007, s. 1-6]. Celem artykułu jest uchwycenie uwarunkowań relacji POS-OCB, analiza badań opublikowanych w literaturze a także identyfikacja obszarów wymagających dalszych badań.

EFFWCTS OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT (POS) ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OSB). A SOCIAL EXCHANGE PERSPECTIVE

ABSTRACT

Building on the social exchange perspective this study investigates the relationships between Perceived Organizational Support (POS) and Organizational Citizenship Behavior in past and current researches. OCB influences i.e. image and indirectly effectiveness of companies [Kuvaas, Dysvik 2007, p. 1-6]. POS determines organizational behavior of employees. In explaining the relationship, this study focuses on the concept of social exchange as an instrumental motive to engage in OCB for those who perceive outcome support. The purpose of this study is to identify the conditions of the relationship, its implications for polish organizations perspective and to suggest future researches.