

PRAKTYKI ZZL, KLIMAT ORGANIZACYJNY I POSTRZEGANIE WSPARCIA MENEDŻERSKIEGO A ZACHOWANIA OBYWATELSKIE PRACOWNIKÓW

Wprowadzenie

Jednym z kluczowych celów każdej organizacji, czy to biznesowej, czy pozabiznesowej, jest maksymalizacja efektywności pracy i osiągnięcie lepszych wyników. Nie dziwią zatem próby eksplorowania przez teoretyków i praktyków zarządzania nowych obszarów (czy to w wymiarze metod i rozwiązań organizacyjnych, czy też zasobów np. ludzkich), dzięki którym będzie możliwy wzrost efektywności, a tym samym konkurencyjności na rynku. Jednym z takich obszarów, dzięki którym organizacje mogą być efektywne, są „zachowania organizacyjne obywatelskie” pracowników [32].

Jak dowodzą T.S. Bateman i D.W. Organ [2], produktywność pracownicza może być rozpatrywana w sposób ilościowy (ang. *quantitative performance*) lub w sposób jakościowy (ang. *qualitative performance*). Ilościowy wymiar pracy, określany również mianem osiągnięć (wyników) zadaniowych (ang. *task performance*), można powiązać przede wszystkim z odpowiednim wyposażeniem kompetencyjnym jednostki (wiedza, umiejętności i postawy). Jakościowy wymiar efektywności, zwany również kontekstualnym (ang. *contextual performance*) [26], obejmuje kontekst społeczny funkcjonowania jednostki, w tym przede wszystkim tworzenie przyjaznego klimatu dla pracy zespołowej, wzajemną kooperację i pomoc czy tworzenie i przestrzeganie

* Dr Dariusz Turek – Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

** Mgr Ilona Czaplńska – doktorantka w Kolegium Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

etosu pracy. Efektywność jakościowa jest wówczas podłożem, wynikającym z intencjonalnego zachowania pracowników, które zapewnia, że organizacja w skuteczny sposób może realizować swoje cele strategiczne. Z racji tego, że zachowania takie mają charakter „czynów obywatelskich”, określa się je mianem organizacyjnych zachowań obywatelskich (etosowych) (ang. *Organizational Citizenship Behavior* – OCB) [30]. „Obywatelskość pracowników” jest tu utożsamiana z zachowaniami jednostek wykrazającymi pozaformalne obowiązki zawodowe, za które osoby te nie otrzymują dodatkowego wynagrodzenia. Innymi słowy, są to dobrowolne i intencjonalne, lecz często nie do końca rozpoznawalne działania pracowników, nakierowane na dobro organizacji lub grupy pracowniczej, które nie są zdefiniowane w roli zawodowej, i przez to nieobjęte systemem wynagrodzeń, a które przyczyniają się do efektywności i wydajności funkcjonowania całej organizacji [30, s. 3]. Tak ujmowany jakościowy wymiar efektywności jest przedmiotem analiz w niniejszym opracowaniu.

Jak wykazali N.P. Podsakoff i inni, przeprowadzając metaanalizy związków OCB z efektywnością organizacji, zachowania takie podnoszą jakość wykonywanej pracy o 19%, o 25% zwiększają efektywność finansową, a aż o 38% – wskaźniki zadowolenia klientów [32]. P.L. Teh i Ch.Ch. Yong z kolei stwierdzili, że zachowania obywatelskie stanowią jeden z najsilniejszych predyktorów dzielenia się wiedzą i organizacyjnego uczenia się [43], a w badaniach Turnipseedów osiągnięto pozytywne i istotnie statystycznie zależności między OCB a klimatem innowacyjnym, gotowością do podejmowania ryzyka i kreowania nowych idei [46]. Są to zatem zachowania pracownicze, które mogą stanowić jeden z istotnych czynników decydujących o konkurencyjności organizacji biznesowych.

Pojawia się tu jednak ważne pytanie, jakie są determinanty i uwarunkowania, w których pracownicy działają dla dobra organizacji, nie oczekując za to wynagrodzenia? Próby odpowiedzi na to pytanie podejmują badacze od przeszło 20 lat [30]. Dotychczasowe wyniki wskazują m.in. że zachowania te są silnie zależne od dyspozycji podmiotu (osobowości, emocje) [15, s. 2438; 16, s. 551; 18, s. 568], postaw pracowników [41; 6; 9], postrzegania organizacji [12], stylu kierowania [30, s. 95–109] czy samego funkcjonowania organizacji [5]. Mimo rozległości analiz wciąż brakuje m.in. wyjaśnienia, jak można stymulować obywatelskie zachowania pracowników, co z punktu widzenia zarządzania organizacją jest pytaniem kluczowym. W niniejszej pracy podjęto próbę wykazania, że obywatelskie zachowania pracowników mogą być skutkiem występowania praktyk ZZL (Zarządzania Zasobami Ludzkimi), wzmacnianych klimatem organizacyjnym i działaniami kadry kierowniczej.

1. Zachowania obywatelskie w organizacji

Zachowania obywatelskie w organizacji (OCB) są intencjonalnymi działaniami, jakie podejmują pracownicy z własnej inicjatywy, aby pomagać innym pracownikom i przyczynić się dla ogólnie pojętego sukcesu organizacji – stąd określane są czasami jako „syndrom dobrego żołnierza” (ang. *the good soldier syndrome*). Istotą definicji OCB jest to, iż są to czyny niewynikające z roli zawodowej i formalnych obowiązków, za które jednostki nie otrzymują wynagrodzenia. Z tego też powodu duża część autorów utożsamia zachowania obywatelskie z koncepcją *exrra-role behavior*, a więc zachowaniami pracownika niebędącymi częścią obowiązków zawodowych [47]. Choć istnieje wiele podobieństw między tymi koncepcjami, jak również innymi ujęciami, np. *Contextual Performance* [27] czy *Prosocial Oranizational Behavior* [4], to jednak zdaniem Organa – autora koncepcji OCB – są to zachowania trochę odmienne. Ich odmiennność polega głównie na pozamotywacyjnym charakterze OCB.

Sam termin OCB pojawiał się w słowniku teoretyków zarządzania na początku lat 80. XX wieku [30, s. 15], gdy D.W. Organ wraz ze współpracownikami stwierdził, że efektywności pracy nie można w pełni wyjaśnić czynnikami kompetencyjnymi, a związek postaw wobec pracy (np. satysfakcji) nie łączy się w sposób bezpośredni z efektami czynności zawodowych. Doszedł zatem do wniosku, że musi istnieć „jakiś” niezidentyfikowany konstrukt teoretyczny (a mówiąc językiem statystycznym – zmienna latentna), która wyjaśnia wariacje wyników dotyczących efektów zawodowych. Analizując treść pracy i czynności zawodowe pracowników organizacji, stwierdził, iż osoby te – w pewnych sytuacjach – poświęcają dużo czasu na zachowania ukierunkowane na pomaganie innym pracownikom, dbanie o klimat organizacyjny, dążenie do perfekcji, przejawianie inicjatywy czy dążenie do rozwoju swoich kompetencji itp., za które nie są wynagradzane i które nie są bezpośrednio wpisane w ich formalny kontrakt zawodowy. Czynności te jednak, jak stwierdził, stanowią kluczowy element decydujący o generalnej efektywności każdej organizacji. Zachowania te (gdyż jest to zbiór różnych aktywności podmiotu) określił mianem „obywatelskich zachowań organizacyjnych”. Z racji, iż stanowią konglomerat różnych aktywności i zależą zarówno od czynników organizacyjnych, grupowych, jak i podmiotowych nie pasowały one do istniejących konstruktywów teoretycznych, takich jak np. altruizm czy prospołeczność.

Od początku badań nad OCB badacze zastanawiali się na czym *de facto* polega obywatelskość środowiska zawodowym. Pierwotnie wyróżniono szereg aktywności, które opisano dwoma głównymi czynnikami: altruizmem i „służenie zasadom”. Pierwszy czynnik określał te wszystkie zachowania „pomocowe”, których intencją było pomaganie innym pracownikom. Z czasem – ze względu na zbyt szeroki zakres semantyczny pojęcia „altruizm” – zastąpiono go pojęciem „pomaganie innym” (ang. *helping*

behaviors). Drugi czynnik określał gotowość podmiotu do podtrzymywania ducha zespołu, a także norm i zasad służącym kooperacji [30, s. 17–19].

Po głębszych analizach aktywności ludzkiej w organizacji zaczęto dołączać kolejne grupy zachowań, które charakteryzowały się dobrowolnością i wykraczały pozaformalne obowiązki zawodowe, a których przejawianie przyczyniało się do efektywności pracy. Tym sposobem z pierwotnej listy dwóch czynników, następnie rozszerzonej przez Organa do pięciu (altruizm, sumienność, wytrwałość, życzliwość, zaangażowanie), powstała lista przeszło 40 różnych zachowań obywatelskich [22]. Późniejsze badania licznych autorów doprowadziły D.W. Organa, P.M. Podsakoffa i S.B. MacKenziego do wniosku, iż w analizie OCB warto wyróżnić siedem głównych zachowań, które spełniają wszystkie warunki ujęte w definicji tych zachowań. Tymi zachowaniami są:

1. **Pomaganie innym** (ang. *helping*) – polegają na udzielaniu pomocy lub wsparcia innym uczestnikom życia organizacyjnego w ich problemach i trudnościach zawodowych.
2. **Wytrwałość/wyrozumiałość** (ang. *sportsmanship*) – to zachowanie, z jednej strony, polegające na tolerowaniu bez narzekania nieuniknionych niedogodności i trudności w środowisku zawodowym, z drugiej zaś – na pozytywnej postawie wobec innych i poświęcaniu swojego prywatnego interesu na rzecz dobra innych, a także nietraktowanie odmiennego zdania w sposób personalny.
3. **Lojalność organizacyjna** (ang. *organizational loyalty*) – to zachowania polegające na prezentowaniu pozytywnego obrazu organizacji osobom z zewnątrz, zapobieganiu i ochronie przed zewnętrznymi zagrożeniami i niebezpieczeństwami, a także podtrzymywanie poziomu swojego zaangażowania nawet w niesprzyjających okolicznościach.
4. **Posłuszeństwo organizacyjne** (ang. *organizational compliance*) – to aktywność podmiotu polegająca na akceptacji i interioryzacji wartości, norm i procedur organizacyjnych, nawet wówczas, gdy nikt od niego tego nie wymaga i egzekwuje. Wymiar ten jest zbliżony do wymiaru „poświęcenia dla pracy” (ang. *job dedication*) opracowanego przez Van Scottera i Motowidło [49], który obejmuje właśnie zachowania związane z przestrzeganiem zasad i służeniem dla dobra organizacji.
5. **Inicjatywa** (ang. *individual initiative*) – to zachowanie wykraczające poza rolę zawodową, w tym sensie, że pracownik angażuje się zadania zawodowe w sposób dalece wykraczający poza poziom wymagany i oczekiwany w organizacji. Jest to ponadstandardowa aktywność, w której mieszczą się zachowania, takie jak: usprawnianie działania organizacji, kreatywność, branie na siebie dodatkowych obowiązków, przejawianie entuzjazmu do wykonywanych zadań czy zachęcanie i inspirowanie innych uczestników życia zawodowego do ponadstandardowego zaangażowania.

6. **Cnoty obywatelskie** (ang. *civic virtue*) – to działania polegające na ogólnym zainteresowaniu sprawami organizacji jako całości oraz poczuciu odpowiedzialności za jej funkcjonowanie. Zachowanie to dotyczy angażowania się z sferę obywatelską (tj.: zebrania organizacyjne, podejmowanie inicjatyw zmieniających politykę organizacji, dzielenie się przemyśleniami na temat strategii i codziennego funkcjonowania przedsiębiorstwa itp.) i utożsamianie się z całą organizacją w podobny sposób, jak obywatele danego państwa z narodem, do którego przynależą. Czasami wymiar ten określa się również mianem „partycypacji organizacyjnej” czy „chronienia organizacji”.
7. **Rozwój własny** (ang. *self-development*) – to działania polegające na dobrowolnym zwiększaniu swej wiedzy, podwyższaniu własnych umiejętności i zdolności (np. uczestnictwo w szkoleniach, zdobywanie informacji na temat nowych osiągnięć w danej dziedzinie itp.) w celu bycia bardziej przydatnym, mogącym dostarczyć cennego wkładu dla dobra organizacji [30, s. 308–311].

Oprócz przedstawionych przez D.W. Organa i innych kategorii zachowań obywatelskich w literaturze spotyka się również prostszy, bardziej jednoznaczny podział na: zachowania obywatelskie nastawione na ludzi (OCB-I) oraz na organizację (poza-organizacyjne) (OCB-O). H. Moon i inni sugerują, iż rozdrobnienie definicyjne i wielość różnych przejawów OCB utrudnia precyzyjną analizę tego, czym *de facto* jest działanie wykraczające poza rolę zawodową. Wskazują, iż bardziej użytecznym poznawczo konstrukt teoretycznym jest model (ang. *circumplex model of OCB*), ograniczający się do zachowań nakierowanych na ludzi (OCB-I) i na organizację (OCB-O) [25]. Przez OCB-I (ang. *OCB-individual*) rozumie się zachowania pośrednio przyczyniające się do efektywniejszego funkcjonowania przedsiębiorstwa przez pomaganie wprost konkretnym osobom znajdującym się w potrzebie (np. współczucie dla problemów współpracownika). A zatem przypominają one w swej naturze wcześniejsze „pomaganie”. Natomiast zachowania OCB-O (ang. *OCB-organization*) to działanie jednostki wspierające organizację jako całość – przestrzeganie formalnych i nieformalnych reguł obowiązujących w firmie, aby uniknąć problemów w jej funkcjonowaniu. W swym charakterze więc aktywność ta jest bardzo podobna do opisanego wyżej „organizacyjnego posłuszeństwa”.

Wielu badaczy sugeruje, że OCB-I i OCB-O stanowią oddzielny konstrukt teoretyczny i w zasadzie powinny być analizowane w izolacji – jako dwie oddzielne aktywności podmiotu w środowisku organizacyjnym [48]. Wynika to, po pierwsze, z tego, że w odmienny sposób wyjaśniają one wariację wyników dotyczącą ogólnej efektywności przedsiębiorstwa, po drugie, mają odmiennie uwarunkowania [53]. Innymi słowy, zarówno przyczyny tego rodzaju aktywności są inne, jak i skutki, do jakich one prowadzą. Mimo pewnych empirycznych dowodów wskazujących na odmienność typologiczną tych zachowań S.B. MacKenzie i inni [23, s. 561] sugerują, że owe różnice nie przesłaniają ogólnych dyrektyw definicyjnych. Z tych też powodów

można je traktować jako jeden konstrukt. Ponadto, jak podkreślają autorzy, oba rodzaje zachowań można wyjaśnić tymi samymi koncepcjami, np. teorią wymiany społecznej czy normami wzajemności. Zatem wynika z tego, że choć występują pewne trudności w precyzyjnym określeniu poszczególnych komponentów OCB, jak i ich wzajemnej spójności, to można je jednak w najszerszym tego słowa znaczeniu traktować jako jeden konstrukt teoretyczny opisujący aktywność pracowników w środowisku zawodowym.

1.1. Zachowania obywatelskie a praktyki ZZL

W literaturze wskazuje się, że ogół działań składających się na zarządzanie zasobami ludzkimi, a więc rekrutacja i selekcja, motywowanie i wynagradzanie, ocena i rozwój, może przyczynić się do pojawiania zachowań obywatelskich [30; 17; 13; 37]. Przykładowo, jak referują R. Cropanzano i inni, zatrudniani pracownicy, którzy czują się sprawiedliwie potraktowani, np. w procesie rekrutacji i selekcji, są bardziej skłonni pozytywnie wartościować daną firmę i dobrze o niej mówić swoim znajomym, w przeciwieństwie do osób, które czują się potraktowane niesprawiedliwie [8, s. 41]. Ponadto, gdy dana osoba otrzyma zatrudnienie w wyniku „sprawiedliwego” procesu rekrutacji, to jest bardziej skłonna angażować się w swoje obowiązki i obdarzać zaufaniem swoich przełożonych. Jak wskazują niektórzy autorzy, jeżeli np. w procesie adaptacji porekrutacyjnej nowemu pracownikowi spontanicznie i dobrowolnie pomagają starsi pracownicy, to w przyszłości prawdopodobnie odwdzięczy się tym samym. Właściwie przeprowadzony proces adaptacji wpłynie korzystnie zarówno na pozytywne postrzeganie firmy przez pracownika (co może zwiększyć motywację do pracy i skłonność do OCB), jak i do osiągnięcia przez niego w krótszym czasie większej efektywności.

W przypadku motywacji badacze, powołując się na teorię równości Adamsa, wskazują, że jednostki porównują (mierzą) swój wysiłek zawodowy (zasoby, kompetencję, energię itp.) z wysiłkiem innych osób na podobnych stanowiskach, a następnie odnoszą wysiłek ten do otrzymanych wyników. Jeśli postrzegają stosunek wkładu do efektu jako równy stosunkowi innych osób, to uznają, że występuje stan sprawiedliwości. Jeśli stosunki te są nierówne, pojawia się poczucie niesprawiedliwości, co znaczy, że osoba uważa, że uzyskuje niedostateczne lub nadmierne nagrody za swoją pracę. Prowadzi to do konkretnych behawioralnych konsekwencji, których skutkiem może być wyższa albo niższa wydajność jednostki, lepsza lub gorsza jakość pracy, nieobecność lub dobrowolne odejście z miejsca pracy, lub w drugą stronę – wzrost zachowań obywatelskich [44]. Jak wykazują S. Husin i inni, system premiowania i wynagrodzeń, który jest dobrze dostosowany do oczekiwań kadry, wyjaśnia prawie 10% wariacji wyników w zakresie OCB dla kobiet i 28% dla mężczyzn [17, s. 151]. H.J. Leea i inni sugerują wręcz, że optymalny z punktu widzenia operacyjnych celów

organizacji (sprawne wykonywanie zadań zawodowych) i klimatu pracy (zachowania obywatelskie) jest system wynagrodzeń oparty na wynikach. Ten *de facto* nawiązujący do analiz Adamsa sposób konstruowania systemu płac jest najbardziej efektywny, w szczególności w firmach japońskich [21].

Motywacja do OCB jest jednak bardziej złożona niż sugerują to powyższe analizy. Twierdzi się bowiem, że intencje podmiotu stanowią ważny czynnik modyfikujący skuteczność motywowania. Zgodnie z „teorią autodeterminacji” L.M. Deci’ego i R.M. Ryana wskazuje się, że jeżeli pracownicy przejawiają zachowania obywatelskie ze względu na oczekiwaną nagrodę (symboliczną lub materialną), to działania menedżerów lub praktyki ZZL mogą utrwalac i umacniać ten sposób postępowania. Jeżeli jednak jednostki są motywowane wewnątrznie do OCB, to zewnątrznie uzasadnienie (nagroda) może osłabiać ten typ postępowania [3, s. 499]. Konkluzywne rozstrzygnięcie problemu wpływu motywacji na OCB jest zatem niemożliwe, jeżeli nie kontroluje się motywów postępowania pracowników. Motywy te jednak są najczęściej ukryte.

Przyglądając się natomiast problematyce ocen pracowniczych, na uwagę zasługują wyniki badań ukazujące, że w sytuacji, gdy pracownicy mają możliwość ustosunkować się do oceny, wykazują do organizacji większe zaufanie i interpretują oceny jako bardziej sprawiedliwe [8, s. 44], a w konsekwencji wykazują zachowania obywatelskie. Ocena pracownicza musi jednak brać pod uwagę tylko wymiar zadaniowy, a w uzasadnionych przypadkach – gdy zostało to zakomunikowane wcześniej – również kontekstualny. Pracownicy czują się bowiem potraktowani niesprawiedliwie, gdy oceniani są za aktywność pozazadaniową, która nie jest przedmiotem kontraktu formalnego i o której nie wiedzieli, że będzie brana pod uwagę.

Inwestycja w rozwój pracownika musi również spełniać warunek „sprawiedliwościowy”, aby zatrudnieni nie czuli się oszukani, ani pomijani w tym procesie. Znaczy to tyle, że muszą istnieć jasno określone i transparentne procedury wskazujące, w jakich okolicznościach i którzy pracownicy mogą liczyć np. na współfinansowanie kursów doształcających, szkoleń, czy sesji coachingowych. Konkluzywna odpowiedź na pytanie, czy organizacyjnych zachowań obywatelskich można się nauczyć przez szkolenia jest jednak trudna. Zorganizowanie szkolenia o nazwie „organizacyjne zachowania obywatelskie” może przynieść skutek odwrotny do zamierzonego, tj. zmniejszenie tego typu zachowań. Korzystne jest natomiast motywowanie do poszczególnych przejawów i kategorii zachowań OCB, np. dodatkowe szkolenia w celu poprawy wydajności, zaangażowanie się w działalność na zewnątrz organizacji, rozwój posiadanych umiejętności [45, s. 200].

Jeśli pracownicy zauważą szerokie perspektywy dla rozwoju kariery zawodowej i wiedzą, że organizacja jest w stanie wywiązać się z poczynionych obietnic odnośnie ich kariery, starają się odwzajemnić takie gesty przez wysoką jakość pracy i odpowiednie zachowanie. Jednym ze sposobów takiego zachowania są OCB. Stworzenie pracownikowi możliwości rozwoju zawodowego zwiększa prawdopodobieństwo,

że pracownik będzie się zachowywał zgodnie z OCB. Z kolei jeżeli pracownicy zauważą, że obietnice polityki rozwoju zawodowego są niezgodne z ich oczekiwaniami, tzn. kiedy organizacja czyni pewne zobowiązania wobec pracowników, z których się potem nie wywiązuje, w konsekwencji pracownicy zaniedbują pracę, wywiązując się jedynie z formalnie wyznaczonych obowiązków [29, s. 68].

Cytowani już S. Husin i inni wskazują, że najsilniejszym wymiarem praktyk ZZZ korzystnych dla przejawiania obywatelskości jest „wsparcie” w wykonywaniu zadań zawodowych (wyjaśnia 34% wariacji wyników OCB dla kobiet i 14% dla mężczyzn), a także pomoc i wsparcie przełożonego (45% wariacji dla kobiet i 34% wariacji OCB dla mężczyzn) [17, s. 151]. System ZZZ pełni funkcje pomocnicze dla organizacji. Pracownicy, mogąc liczyć na dział zasobów ludzkich, np. w niwelowaniu różnych przeszkód czy trudności lub też działań związanych z poszerzaniem kompetencji, reagują pozytywnie i są bardziej gotowi do aktów obywatelskich. Wydaje się zatem, że praktyki ZZZ bezpośrednio nie warunkują OCB, ale mogą wyjaśniać gotowość do takich zachowań pracowników, jedynie w sytuacjach, gdy zarówno istnieje odpowiedni klimat stymulujący pracę, jak i występują wspierające zachowania kadry kierowniczej. Do takich wniosków doszli też E. Snape i T. Redman, wykazując, że praktyki ZZZ oddziałują na OCB jedynie, gdy jako mediator uwzględnione zostanie poczucie ważności pracy [37]. W związku z tym przyjęto hipotezę mówiącą, że:

H1. *Praktyki HR tym silniej warunkują OCB, im silniejsze jest wsparcie ze strony przełożonych w wykonywaniu czynności zawodowych i lepszy klimat do pracy.*

1.2. Zachowania obywatelskie a działania kadry kierowniczej

W zachowaniach organizacyjnych jednym z kluczowych wymiarów decydujących o aktywności pracowników jest przywództwo i system sprawowania władzy. Działania obywatelskie są bowiem często traktowane przez kadrę jako reakcja na pozytywne sposoby kierowania i zarządzania organizacją. Zatrudnieni chcą angażować się w zadania wykraczające poza obowiązki zawodowe wówczas, gdy jakość przywództwa i relacje z przedłożonymi są oceniane jako uczciwe i sprawiedliwe.

Organ i inni podkreślają, że związki przywództwa z OCB można rozpatrywać z różnych punktów widzenia, w zależności od tego, jaka koncepcja kierowania zostanie przyjęta. Przesłanki teoretyczne i badania wskazują, iż gotowość do angażowania się w OCB występuje zarówno w przypadku kierowania instrumentalnego, wspierającego, nagradzającego, transformacyjnego, partycypacyjnego, jak i służącego (ang. *servant leadership*) [30, s. 95–109]. Nie ma zatem znaczenia, jaką koncepcję teoretyczną posłużymy się, aby opisać styl kierowania związku między tymi wymiarami są wskazywane w literaturze przedmiotu (por. tabela. 1).

Tabela 1. Związki przywództwa z motywami przejawiania OCB

Rodzaj przywództwa	Motywy podejmowania OCB
Przywództwo instrumentalne (lider wskazuje, co ma być zrobione)	<ul style="list-style-type: none"> – redukcja niepewności – jasność wymagań – klarowność nagród i kar
Przywództwo wspierające (lider wspiera podwładnych i dba o ich dobrostan)	<ul style="list-style-type: none"> – poczucie wzajemności – dobre traktowanie i bezpieczeństwo – poczucie wsparcia
Przywództwo oparte na nagrodach (lider przydziela nagrody lub kary w zależności od poziomu wykonania czynności zawodowych)	<ul style="list-style-type: none"> – poczucie sprawiedliwości – poczucie zaufania – poczucie wzajemności – poczucie spójności grupowej – chęć otrzymania nagrody
Przywództwo transformacyjne (lider wykorzystuje swoje cechy osobowości i charyzmę do stwarzania wizji, inspirowania i motywowania pracowników. Buduje produktywny klimat w organizacji i nowe, wyższe standardy pracy, a zarazem uwzględnia indywidualność podwładnych)	<ul style="list-style-type: none"> – wewnętrzna motywacja – spójność wartości – etyka – zaufanie – poczucie jedności – akceptacja celów działania
Przywództwo partycypacyjne (lider umożliwia udział pracownikowi w ustanawianiu celów zawodowych, ich definiowaniu, a także ustalaniu sposobów ich osiągnięcia)	<ul style="list-style-type: none"> – poczucie samokuteczności – możliwość rozwoju – możliwość spełnienia się – poczucie odpowiedzialności i autonomii
Przywództwo służące (lider podejmuje moralny obowiązek służenia organizacji, pomocy pracownikom i poświęcania się dla pozostałych interesariuszy)	<ul style="list-style-type: none"> – poczucie wzajemności – etyka – gotowość do naśladowania – zaufanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie [30, s. 95–109].

Jak ukazano w tabeli 1, występuje wiele motywów podejmowania przez pracowników OCB jako wyniku przywództwa. Część z nich się pokrywa, a wynika to z faktu, iż poszczególne koncepcje przywództwa posiadają w dużej części podobne założenia teoretyczne. J.B. Avey, M.E. Polanski i F.O. Walumbwa dowodzą w tym kontekście, iż przywództwo powinno być po prostu „etyczne” i taki styl poparty indywidualną i menedżerską moralnością jest najlepszym sposobem wyzwiania wśród zatrudnionych gotowości do wykraczania poza rolę zawodową [1]. Wydaje się jednak, że sytuacja ta jest bardziej złożona. Analizując poszczególne składowe style przywództwa, można wskazać, że elementem je łączącym są relacje wymiany, jakie podejmują przełożeni ze swoimi podwładnymi. H. Wang i inni wskazują, iż reguły wymiany stanowią pomost pośredniczący między stylem kierowania a bezpośrednimi reakcjami pracowników [52]. Przywództwo samo w sobie (niezależnie od stylu) może nie warunkować tak silnie zachowań obywatelskich, jeżeli nie jest poparte bliskimi relacjami wymiany i poczuciem wsparcia.

Pod koncepcją wsparcia menedżerskiego można rozumieć subiektywne przekonanie pracownika, że może on liczyć na pomoc ze strony przełożonego. Jest to dość zbliżony konstrukt do koncepcji LMX (*leader-member exchange*), gdyż określa

jakość relacji między przełożonymi a pracownikami [10]. Ponadto ujęcie to nawiązuje także do wcześniejszych konceptualizacji R. Eisenbergera i innych [11], którzy posługiwali się terminem „poczucie wsparcia organizacyjnego” (*Perceived Organizational Support* – POS). Ogólnie można powiedzieć, że poczucie wsparcia menedżerskiego (PWM) jest psychologicznym stanem, określającym stopień pozytywnego postrzegania przełożonego jako osoby troszczącej się i dbającej o dobro (dobrobyt) pracownika. Badacze konkludują, że im wyższy stopień postrzeganego wsparcia, tym częściej występują zachowania prospołeczne [7]. Jak wspominają J.A. Wagner i J.R. Hollenbeck, to właśnie brak wsparcia ze strony najbliższych przełożonych decyduje o ponad 75% odejść z pracy [51, s. 113].

Poczucie wsparcia ze strony kadry kierowniczej jest związane m.in. z informacjami zwrotnymi, jakie przekazują oni swoim podwładnym. Mimo że jest to dość intuicyjny wniosek, szereg badań zostało poświęconych temu zagadnieniu. Jak w większości omawianych przypadków związku feedbacku z intencjami pracowników do angażowania się w OCB nie mają jednak charakteru bezpośredniego. K.L. Sommer i M. Kulkarni, opracowując model ścieżkowy, wykazali, że przekazywana z szacunkiem informacja zwrotna przez przełożonego wyzwała szacunek dla osoby kierującej, co z kolei prowadzi do pozytywnych emocji względem menedżera, wyzwalając tym samym OCB [38]. Natomiast J.Ch. Peng i S.F. Chiu przedstawili inną ścieżkę zależności. W ich modelu, który uzyskał dobre dopasowanie do danych, feedback wzmacnia poczucie dopasowania do organizacji, prowadząc do większego zaangażowania w pracę, co skutkuje wzrostem OCB [31]. Wobec powyższego przyjęto hipotezę mówiącą, że:

H2. *Poczucie wsparcia menedżerskiego bezpośrednio przekłada się na obywatelskie zachowania pracowników.*

1.3. Zachowania obywatelskie a klimat organizacyjny

Postrzeżenie przez pracowników atmosfery panującej w organizacji, jak i stosowanych tam procedur może stymulować lub ograniczać gotowość jednostek do aktów obywatelskich. Najczęściej owe subiektywne postrzeżenie organizacji jest określane mianem klimatu organizacyjnego. Jak wskazuje B. Schneider, klimatem organizacyjnym opisuje się wspólnie powielany przez pracowników sposób postrzegania zachowań i działania w ramach organizacji, które są nagradzane i wspierane przez politykę, praktyki i procedury organizacyjne [35]. Percepcja organizacji jako wspierającej lub utrudniającej pracę ma zatem konsekwencje behawioralne. Jeżeli pracownik postrzega, że zwyczaje panujące w organizacji są w jego odczuciu przyjazne i działania organizacji dążą do podtrzymywania takiego stanu, to jest on gotowy silniej przejawiać OCB zarówno wobec innych pracowników, jak i samej organizacji. Reguły wzajemności i wymiany społecznej sprawiają, że „przyjazny do pracy” klimat w organizacji wyzwała kolektywną chęć do angażowania się w pracę i pomagania innym. Jak pokazują

badania, ludzie pracujący w dobrej atmosferze sprawniej komunikują się i działają dla dobra organizacji [28]. D.W. Organ i inni wskazują, że panujący w organizacji klimat przejawiający się m.in. zbyt dużym dystansem w relacjach pracowniczych może negatywnie oddziaływać na zachowania obywatelskie [30, s. 131].

Oczywiście, nie tylko percepcja relacji jest istotna dla przejawiania OCB, lecz także sama reputacja organizacji i zawartych tam procedur. A. Rego i inni wykazali, że postrzeganie własnej organizacji jako „doskonałej” w rozumieniu moralnych cnót (optymizm, zaufanie, współczucie, uczciwość i wybaczenie) sprawia, że pracownicy częściej podejmują zachowania obywatelskie przejawiające się pomaganiem ($\beta=0,19$) i cnotami obywatelskimi ($\beta=0,25$) [34]. Y. Shin natomiast wskazuje, że percepcja organizacji w której panuje „etyczny klimat” ma bezpośrednie przełożenie na ogólną gotowość do OCB [36].

Niektórzy badacze sugerują, iż należy nie tylko dążyć do tworzenia „etycznego klimatu”, lecz także kreować poczucie sensu pracy, wspólnotowości i tożsamości oraz spójności wartości, co określają mianem „duchowości organizacyjnej”. „Duchowość organizacyjna” jest bowiem częścią klimatu, a jej jądrem jest wzajemne zaufanie, dbanie o dobro jednostki i całej organizacji, wzajemność i pomaganie sobie, które ma prowadzić do osiągania lepszych rezultatów zawodowych. Upodmiotowienie pracownika i tworzenie dla niego warunków do indywidualnej ekspresji potencjału sprawia, iż jednostki lepiej wykonują zadania, i tym samym przyczyniają się do kreowania „doskonałości organizacyjnej” [14]. Badania nad związkami „duchowości korporacyjnej” i OCB pokazują, że może ona rzeczywiście wyzwać obywatelskość pracowników, i tym samym kreować efektywność całej organizacji [24; 19].

Organ i inni podkreślają również, że usuwanie przeszkód w wykonywaniu pracy i dostarczanie odpowiednich zasobów, które to działania łączą się z percepcją klimatu organizacyjnego, może wpływać na to, czy pracownicy będą wykazywać zachowania obywatelskie [30, s. 132]. Zbyt wiele trudności i barier, jakie napotykać pracownicy, wykonując swoje obowiązki, w szczególności ci zaangażowani w pracę, może ograniczać ich gotowość do obywatelskości [5].

W związku z tym przyjęto hipotezę mówiącą, że:

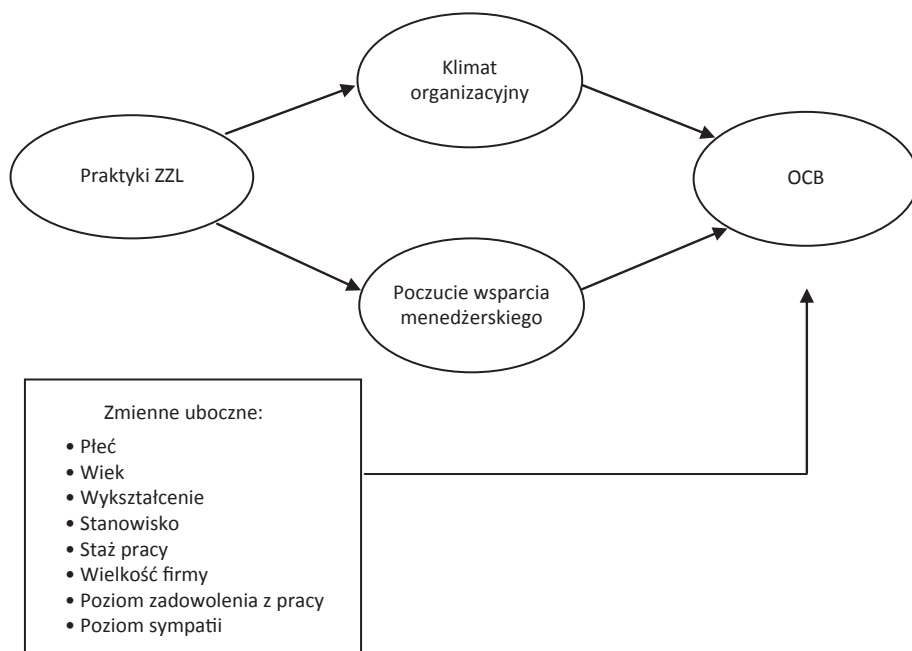
H3. *Pozytywny klimat organizacyjny przekłada się na obywatelskie zachowania pracowników.*

2. Model analizowanych zmiennych w badaniach własnych

Konstruując model badawczy (por. rysunek 1), przyjęto założenie, że zachowań obywatelskich nie można wyjaśnić istnieniem tylko jedną grupą zmiennych, ale należy tworzyć modele strukturalne (ang. *structural equation modeling*, SEM),

gdzie są brane pod uwagę różne uwarunkowania, w których występują pośrednie i bezpośrednie relacje przyczynowe. Do pośrednich uwarunkowań, zgodnie z analizą literatury, zaliczono praktyki ZZL. Są one niejako podłożem kształtowania się intencji do OCB, ale nie wyjaśniają pełnej wariacji zachowań. Innymi słowy, w organizacjach, w których występują działania ZZL, jednostki mogą przejawiać gotowość do angażowania się w zachowania obywatelskie, ale ich wystąpienie zależy od innych czynników pośredniczących, np. klimatu organizacyjnego i poczucia wsparcia menedżerskiego. W związku z tym utworzono hipotetyczny model badawczy, gdzie zmiennymi niezależnymi uczyniono praktyki ZZL. Mediatorem tych działań jest poczucie wsparcia menedżerskiego i klimat organizacyjny, które są bezpośrednim predyktorem występowania OCB.

Rysunek 1. Hipotetyczny model zależności między badanymi zmiennymi



Źródło: opracowanie własne.

3. Charakterystyka doboru próby, przebiegu badań i badanych zmiennych

3.1. Dobór próby i przebieg badań

Badania zostały przeprowadzone przez Ogólnopolski Panel Badawczy Sp. z o.o. (część GG Network) na ogólnopolskiej próbie 405 respondentów w wieku 18 i więcej lat w dniach 10–17 kwietnia 2012 roku. Operatem losowania była baza firmy badawczej składająca się z około 20 tys. respondentów. Zastosowaną techniką badawczą były kwestionariusze ankietowe. Badania właściwe zostały poprzedzone badaniami pilotażowymi, w których na próbie $N=42$ dokonano wstępnej weryfikacji przydatności narzędzi diagnostycznych.

Przed przystąpieniem do obliczeń sprawdzono poprawność logiczną otrzymanych odpowiedzi, a także analizę obserwacji pod względem przyjmowania nietypowych wartości (obserwacje odstające i wpływowe), czego efektem była redukcja badanej populacji do $N=359$. Przetestowano zgodność wyników z rozkładem normalnym za pomocą testu Kołmogorowa-Smirnowa, a także analizę rozkładu wszystkich zmiennych, wykorzystując test W Shapiro-Wilka i przyjmując $p \leq 0,05$.

Socjodemograficzna charakterystyka próby wyglądała następująco: badanymi byli pracownicy dwóch szczebli: kierowniczych – 45% i niekierowniczych – 55%; zatrudnieni w dużych przedsiębiorstwach (pow. 251 pracowników) – 39%, i małych firmach (10–50 pracowników) – 27%; funkcjonujących na rynku polskim m.in. z branży usługowej (37%) i produkcyjnej (25%). W badanej grupie dominowały osoby z wykształceniem wyższym – 50% i średnim 45%; rozkład grupy w zależności od zmiennej płci wynosił: kobiety – 44%, mężczyźni – 56%, ze względu na wiek dominowały osoby w przedziale 26–35 lat (38%), 36–45 lat (32%) o całkowitym stażu zawodowym od 3–5 lat (31%) i 6–10 lat (27%). W procedurze badawczej kontrolowano również zadowolenie z pracy, a także poziom sympatii do osoby ocenianej.

W procedurze badawczej wykorzystano przekrojowy model korelacyjny i metodę modelowania strukturalnego (ang. *structural equation modeling* – SEM) zawartą w pakiecie AMOS (wersja 21), umożliwiającą na konstruowanie i weryfikowanie związków przyczynowych w oparciu o dane nieeksperymentalne [20].

3.2. Charakterystyka narzędzi diagnostycznych

Zachowania obywatelskie w organizacji (OCB). W literaturze przedmiotu występuje szereg narzędzi do diagnozy OCB [30, s. 243–297], co sprawia duże trudności w interpretowaniu materiału empirycznego i generalizacji wniosków. Aby ujednoczyć

różne narzędzia pomiaru, skonstruowano autorską metodę bazującą na eksploracji ponad 200 różnych itemów dotyczących przejawów OCB. Procedura tworzenia narzędzia polegała na ocenie i eliminacji przez 7 sędziów kompetentnych tych stwierdzeń, które są synonimami lub znacząco odbiegają od głównych przejawów czynów obywatelskich w organizacji. W efekcie powstał 24-stwierdzeniowy kwestionariusz, który został wykorzystany w badaniach pilotażowych. Wypełniając ten kwestionariusz, respondent wyrażał swoją opinię za pomocą pięciostopniowej skali Likerta, wybierając odpowiedzi 1 – „zdecydowanie nie”, 2 – „raczej nie”, 3 – „trudno powiedzieć”, 4 – „raczej tak” i 5 – „zdecydowanie tak”. Kwestionariusz nie był stosowany w formie samoopisu, ale respondent oceniał zachowania osoby z pracy, z którą współpracuje od co najmniej roku i która ma tego samego przełożonego. Podejście takie jest rekomendowane w literaturze przedmiotu, gdyż pozwala unikać błędów w procedurze pomiaru i specyfikacji modeli strukturalnych [33].

W trakcie badań pilotażowych okazało się, że poszczególne stwierdzenia nie tworzą jednolitego konstruktów, co w efekcie skutkowało redukcją stwierdzeń do 16. Finalnie opracowany kwestionariusz poddano analizie rzetelności ($\alpha=0,93$) i konfirmacyjnej analizie czynnikowej ($\chi^2=224,364$, $df=90$; $p=0,001$; $RMSEA=0,065$; $CFI=0,955$; $GFI=0,921$; $NFI=0,927$; $TLI=0,940$), która potwierdziła możliwość wykorzystania tego narzędzia w dalszych badaniach w wersji jednoczynnikowej.

Praktyki ZZZ. Mierzone były autorskim 10-stwierdzeniowym kwestionariuszem, w którym respondenci posługiwali się 5-stopniową skalą Likerta, gdzie 1 – „zdecydowanie nie”, a 5 – „zdecydowanie tak”. Przykładowymi stwierdzeniami były np.: „Moja firma posiada system ocen pracowników”, czy „Moja firma dofinansowuje zdobywanie wiedzy przez pracowników (część opłat za studia, języki itp.)”. W badaniach pilotażowych określono rzetelność kwestionariusza ($\alpha=0,74$), a także dokonano konfirmacyjnej analizy czynnikowej ($\chi^2=8,701$, $df=4$; $p=0,069$; $RMSEA=0,057$; $CFI=0,989$; $GFI=0,990$; $NFI=0,981$; $TLI=0,973$), która potwierdziła możliwość wykorzystania tego narzędzia w dalszych badaniach w wersji jednoczynnikowej.

Postrzeganie wsparcia menedżerskiego (PWM). Mierzone było autorskim 10-stwierdzeniowym kwestionariuszem, w którym respondenci posługiwali się 5-stopniową skalą Likerta, gdzie 1 – „zdecydowanie nie”, a 5 – „zdecydowanie tak”. Przykładowymi stwierdzeniami były np.: „Mój przełożony jest gotowy do pomocy swoim podwładnym”, „Mój przełożony docenia pomysły i inicjatywę pracowników”, czy „Mój przełożony informuje pracowników o sytuacji w firmie”. W badaniach pilotażowych określono rzetelność kwestionariusza ($\alpha=0,92$), a także dokonano konfirmacyjnej analizy czynnikowej ($\chi^2=59,094$, $df=30$; $p=0,001$; $RMSEA=0,052$; $CFI=0,987$; $GFI=0,967$; $NFI=0,974$; $TLI=0,981$), która potwierdziła możliwość wykorzystania tego narzędzia w dalszych badaniach w wersji jednoczynnikowej.

Klimat organizacyjny. Mierzony był autorskim 10-stwierdzeniowym kwestionariuszem, w którym respondenci posługiwali się 5-stopniową skalą Likerta, gdzie

1 – „zdecydowanie nie”, a 5 – „zdecydowanie tak”. Przykładowymi stwierdzeniami były np.: „Moja firma docenia pracowników za inicjatywę”, czy „Moja firma traktuje pracowników sprawiedliwie”. W badaniach pilotażowych określono rzetelność kwestionariusza ($\alpha=0,92$), a także dokonano konfirmacyjnej analizy czynnikowej ($\chi^2=22,092$, $df=16$; $p=0,140$; $RMSEA=0,033$; $CFI=0,996$; $GFI=0,985$; $NFI=0,987$; $TLI=0,994$), która potwierdziła możliwość wykorzystania tego narzędzia w dalszych badaniach w wersji jednoczynnikowej.

4. Prezentacja wyników badań

Pierwszym krokiem postępowania badawczego było określenie związków między poszczególnymi zmiennymi ujętymi w modelu badawczym. W tym celu przeprowadzono wnioskowanie statystyczne oparte na współczynnikach korelacji (por. tabela 2).

Jak przedstawiono w tabeli 2, OCB pozytywnie koreluje zarówno z praktykami ZZL ($r=0,412$; $p<0,01$), klimatem organizacyjnym ($r=0,488$; $p<0,01$), jak i postrzeganiem wsparcia menedżerskiego ($r=0,522$; $p<0,01$). Wynika z tego, że występowanie działań ZZL, pozytywny klimat organizacyjny i pomoc ze strony przełożonych wiąże się z nasilonym występowaniem czynów obywatelskich wśród innych pracowników. Przeglądając się poszczególnym itemom, to warto zauważyć, że: dla praktyk ZZL najsilniejsze zależności z OCB otrzymano w stwierdzeniu dotyczącym występowania przejrzystych kryteriów wynagradzania ($r=0,377$; $p<0,01$). Okazuje się zatem, że dla czynów obywatelskich ważne jest postrzeganie transparentności aspektów finansowych. Obrazuje to analiza korelacji tego stwierdzenia z itemem OCB dotyczącym „dobrowolności dzielenia się swoją wiedzą i doświadczeniem” ($r=0,311$; $p<0,01$).

W przypadku klimatu organizacyjnego najsilniejsze związki z OCB otrzymano w stwierdzeniu „moja firma jest dobrym pracodawcą” ($r=0,431$; $p<0,01$). Natomiast dla zmiennej „postrzeganie wsparcia menedżerskiego” największe korelacje z OCB wystąpiły w stwierdzeniu dotyczącym dbania o dobrą atmosferę w pracy ($r=0,455$; $p<0,01$).

Interesujące w otrzymanych wynikach są zależności pomiędzy OCB a zadowoleniem z pracy ($r=0,407$; $p<0,01$). Okazuje się zatem, że osoby, które mają pozytywne postawy wobec pracy, oceniają również, że w ich organizacji inni pracownicy przejawiają więcej zachowań obywatelskich. Postawa ta rzutuje zatem na ewaluację innych aktorów życia organizacyjnego. Warto również podkreślić, że całokształt oceny zachowań pracowników jest związany również z tym, czy osoby oceniane są lubiane przez oceniającego ($r=0,511$; $p<0,01$). Przeprowadzone analizy regresji tych zmiennych pokazują, że wraz ze wzrostem poziomu sympatii to współpracowników wzrasta również ich ocena nasilenia aktów obywatelskich ($\beta=0,52$).

Wśród zmiennych kontrolowanych na uwagę zasługują korelacje OCB z poziomem wykształcenia i płcią. Przeprowadzone analizy różnic nieparametrycznym testem U-Manna Whitney'a wskazują, że kobiety oceniane są jako te osoby, które przejawiają więcej zachowań obywatelskich w pracy. Natomiast w przypadku wykształcenia, to okazuje się, że osoby w wykształceniu wyższym wykazują znacząco więcej OCB niż osoby z wykształceniem podstawowym i średnim.

Tabela 2. Statystyki opisowe i korelacje między zmiennymi

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. OCB	3,89	0,66	1											
2. Praktyki ZZL	3,16	0,87	,412**	1										
3. Postrzeganie wsparcia menedżerskiego	3,47	0,84	,522**	,547**	1									
4. Klimat organizacyjny	3,36	0,85	,488**	,743**	,673**	1								
5. Zadowolenie z pracy	3,54	0,96	,407**	,439**	,494**	,615**	1							
6. Poziom sympatii do osoby ocenianej	3,75	1,01	,511**	,148**	,299**	,223**	,318**	1						
6. Stanowisko	1,55	0,49	-,056	-,057	,043	-,015	-,046	,019	1					
7. Wiek	3,7	0,92	-,010	,056	-,025	,048	,041	-,058	-,147**	1				
8. Wykształcenie	2,45	0,59	,275**	,099	,143**	,104*	,079	,125*	-,085	-,082	1			
9. Płeć	1,59	0,49	-,169**	-,064	-,029	-,069	-,052	-,159**	-,106*	-,110*	-,206**	1		
10. Doświadczenie zawodowe	2,75	1,16	,089	,091	,038	,049	,071	-,014	-,095	,592**	-,040	-,014	1	
11. Wielkość przedsiębiorstwa	2,92	1,03	,055	,226**	,041	,019	,029	,054	-,102	,066	,003	,041	,161**	1
12. Sektor	2,48	1,02	,075	-,059	,039	-,064	,007	,002	,094	,036	,047	-,036	,154**	,131*

N=359; * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym etapem analiz była weryfikacja postulowanego modelu badawczego i hipotez badawczych, dotyczących zależności pomiędzy praktykami ZZL, klimatem organizacyjnym i postrzeganiem wsparcia menedżerskiego a OCB. W tym celu posłużono się metodą modelowania strukturalnego. Zgodnie z metodologią SEM dokonano oszacowania i oceny jakości dopasowania pierwotnego modelu badaw-

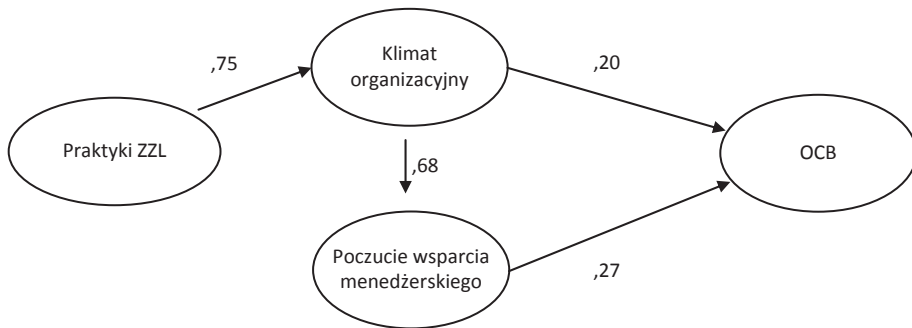
czego, a następnie respecyfikacji w celu określenia bardziej adekwatnego modelu do uzyskanych danych empirycznych.

Postulowany model badawczy zakładał, że nie ma bezpośredniego związku między praktykami ZZL a OCB. Istnieje za to związek pośredni, w którym rolę pośredniczącą pełni klimat organizacyjny i postrzeganie wsparcia menedżerskiego. Innymi słowy, o tym jak praktyki ZZL warunkują zachowania obywatelskie decyduje to, czy pracownicy czują wsparcie ze strony przełożonych i jaki klimat panuje w organizacji. W sytuacji, gdy jest niskie poczucie wsparcia i nieprzyjazny klimat, związki pomiędzy zmienną niezależną (praktyki ZZL) a zależną (OCB) nie wystąpią. Jest to zatem sekwencja motywacyjna, w której występują dwa pośredniczące warunki przyczynowe (tzw. mediatory).

W trakcie estymacji modelu okazało się, że postulowany model uzyskał bardzo słabe parametry dopasowania ($\chi^2=91,825$, $df=2$; $p<0,001$; $RMSEA=0,354$; $CFI=0,864$; $GFI=0,898$; $NFI=0,863$; $TLI=0,593$). W związku z tym podjęto próbę respecyfikacji modelu przez analizę indeksów modyfikacji.

Indeksy modyfikacji wskazywały na bezpośredni związek między klimatem organizacyjnym a postrzeganiem wsparcia menedżerskiego, który teoretycznie znajduje swoje uzasadnienie, a także na brak zależności praktyk ZZL ze zmienną PWM. W efekcie przyjęto uproszczony model przedstawiony na rysunku 2.

Rysunek 2. Finalny model zależności między badanymi zmiennymi



Źródło: opracowanie własne.

Model ten okazał się dobrze dopasowany do danych ($\chi^2=2,974$, $df=2$; $p=0,226$; $RMSEA=0,037$; $CFI=0,999$; $GFI=0,996$; $NFI=0,996$; $TLI=0,996$), zaś poszczególne zmienne w sposób istotny wyjaśniają postulowane zależności.

Poczucie wsparcia menedżerskiego bezpośrednio jest tłumaczone przez klimat organizacyjny ($\beta=0,68$) i pośrednio przez praktyki ZZL ($\beta=0,51$). Klimat natomiast bezpośrednio zależy od praktyk ZZL ($\beta=0,75$). W końcu tej sekwencji przyczynowej są OCB, które bezpośrednio są wyjaśniane przez PWM ($\beta=0,27$) i w sposób

mieszany (pośrednio przez mediację PWM i bezpośrednio) przez klimat organizacyjny ($\beta=0,38$), a także pośrednio przez praktyki ZZL ($\beta=0,28$).

Powyższe wyniki można zinterpretować następująco: zachowania obywatelskie pracowników są bezpośrednią konsekwencją pozytywnej ewaluacji klimatu organizacyjnego, który silnie zależy od występujących praktyk ZZL. Ponadto zachowania pracowników są konsekwencją relacji z przełożonymi. Jeżeli działania kadry menedżerskiej są postrzegane jako wspierające, co jest wynikiem m.in. klimatu organizacyjnego, to tym częściej podwładni są gotowi do zachowań wykraczających poza obowiązki zawodowe. Wynika z tego, że subiektywne przekonanie o roli przełożonego i ocena klimatu organizacyjnego determinuje sposób działania w środowisku zawodowym.

Powyższe wyniki umożliwiają bezpośrednie odniesienie do postulowanych hipotez badawczych.

W **hipotezie 1** postulowano brak bezpośrednich związków między praktykami ZZL a zachowaniami pracowników. Choć otrzymano korelacje istotne statystycznie z OCB, to model ścieżkowy wykluczył występowanie bezpośrednich związków. Praktyki HRM oddziałują zatem na zachowania pracowników jedynie pośrednio, gdzie mediatorami są klimat organizacyjny i postrzeganie wsparcia menedżerskiego. Hipoteza 1 zyskuje wsparcie empiryczne i zostaje potwierdzona.

W **hipotezie 2** zakładano, że poczucie wsparcia menedżerskiego warunkuje OCB. W trakcie analiz okazało się, że zmienna ta rzeczywiście jest bezpośrednim predyktorem zachowań obywatelskich, co potwierdza pierwotne przypuszczenia. Otrzymane wyniki uzupełniają jednak pierwotne zależności. PWM nie jest bowiem zmienną egzogeniczną, ale endogeniczną i wynika z klimatu, jaki panuje w organizacji. Innymi słowy, jeżeli w organizacji występują sprzyjające warunki do pracy (co jest m.in. konsekwencją występowania praktyk ZZL), to przełożeni częściej są oceniani jako wspierający. W sytuacji braku praktyk ZZL i „pozytywnego” klimatu do pracy również ewaluacja kadry kierowniczej jest mniej przychylna. Hipoteza 2 została zatem potwierdzona.

Hipoteza 3 sugerowała związki między klimatem organizacyjnym a zachowaniami obywatelskimi. W trakcie analiz statystycznych okazało się, że takie zależności występują. Mają one zarówno charakter bezpośredni, jak i pośredni (poprzez zmienną PWM). Hipoteza 3 zostaje również potwierdzona.

5. Dyskusja otrzymanych wyników badań

Odnosząc się szczegółowo do uzyskanych w postępowaniu badawczym wyników, warto w tym miejscu dokonać ich interpretacji w kontekście postulowanych hipotez.

Praktyki ZZZ stanowią istotny czynnik efektywnego funkcjonowania organizacji. Odpowiednia do potrzeb pracowników polityka personalna przekłada się na postawy pracowników (satisfakcję i zaangażowanie), i tym samym może warunkować wyniki i wydajność pracy [42]. Powstaje zatem pytanie, czy praktyki takie (np. szkolenia, ocena pracowników, wynagrodzenia itp.) mogą determinować również kontekstualny wymiar efektywności pracy, a więc zachowania obywatelskie. Dotychczasowe analizy sugerowały, że związki tych zmiennych nie są precyzyjnie wyjaśnione [37, s. 1222]. Część badaczy ukazywała bezpośredni związek praktyk ZZZ z OCB [26], inna – podkreślała jedynie zależności pośrednie [37; 39]. Wydaje się, że o ile postawy pracowników mogą bezpośrednio wynikać z występowania praktyk ZZZ, o tyle behawioralne przejawy, jakimi są OCB, zależą od kontekstu organizacyjnego jedynie w sposób pośredni. Praktyki mogą warunkować zachowania, ale pod warunkiem, że pracownicy mają pozytywne postawy wobec pracy, są dobrze dopasowani do zadań lub też posiadają wsparcie kadry menedżerskiej. Taka interpretacja jest zarówno spójna z uzyskanymi wynikami badań, jak i znajduje poparcie w dotychczasowych analizach. Przykładowo E. Snape i T. Redman sugerują, że praktyki ZZZ znajdują odzwierciedlenie w postępowaniu pracowników jedynie w sytuacjach, gdy ich praca jest postrzegana jako ważna i istotna dla organizacji [37, s. 1240]. Natomiast Y-K. Fu, prowadząc badania nad związkiem zaangażowania z OCB u pracowników linii lotniczych na Tajwanie, konstatuje, że praktyki ZZZ mogą wzmacniać proces zaangażowania w pracę i OCB, ale wyjściowy poziom tej postawy musi być w miarę wysoki i wcześniej ukształtowany [13]. Podobne rezultaty raportują W. Zheng i inni, którzy badali, jak ocena okresowa warunkuje OCB. Z ich analiz wynika wniosek, że zależność taka występuje jedynie wówczas, gdy zmienną pośredniczącą jest zaangażowanie pracowników [54].

Uzyskane wyniki sugerują zatem, że kształtowanie organizacji jedynie przez efektywne praktyki ZZZ jest zdecydowanie niewystarczające. Praktyki te umożliwiają wystąpienie pożądanych postaw czy zachowań, ale muszą być spełnione dodatkowe warunki, np. w postaci wsparcia ze strony przełożonych czy dobrych relacji wewnątrzorganizacyjnych. Jest to uzasadnione o tyle, że jak ukazano w niniejszym opracowaniu, praktyki ZZZ mogą być narzędziem m.in. do budowania przyjaznego klimatu dla pracy i wspierać działania kadry kierowniczej. A właśnie klimat organizacyjny i przede wszystkim relacje z przełożonymi powodują, że jednostki są gotowe do przejawiania OCB.

W kontekście klimatu badania ukazują, że: poczucie spójności grupy [50], brak barier, jakie napotykają pracownicy, wykonując swoje obowiązki zawodowe [5], sprawiedliwy klimat pracy [40] czy poczucie wspólnoty organizacyjnej [19] silnie przekładają się na czyny obywatelskie. Uzyskane wyniki wpisują się zatem w dotychczasowe rozstrzygnięcia w tym obszarze. Zatem dla pracowników jest ważne nie tylko to, co formalnie ustanowione (procedury, zasady, praktyki itp.), lecz także

to, co subiektywnie odpierane i odczuwane jest jako wspierające i pomocne – czyli klimat organizacyjny. To ten nieuchwytny w pełni wymiar funkcjonowania organizacji bezpośrednio warunkuje postępowanie zarówno kadry menedżerskiej, jak i szeregowych pracowników.

Kadra kierownicza, wspierając podwładnych, dodatkowo wyzwała w nich chęć angażowania się w zadania wykraczające pozaformalne obowiązki. Dotychczasowe analizy mocno akcentują, że dobre relacje pracowników z przełożonymi są dobrym predyktorem OCB. Przykładowo H. Wang i inni, prowadząc badania na chińskich pracownikach, wykazali, że bliskie relacje z przełożonymi warunkują nie tylko zachowania obywatelskie, lecz także wydajność pracy [52]. Również pomoc, jaką oferują przełożeni, sprawia, że pracownicy są gotowi do poświęcenia dla organizacji i zatrudnionych tam jednostek [31]. Otrzymane rezultaty są zatem spójne z dotychczasowymi wynikami badań i potwierdzają, że postrzeganie wsparcia ze strony przełożonych jest dobrym predyktorem OCB.

Podsumowanie

Przedstawione w niniejszym opracowaniu analizy wskazują, że aktywność pracowników, wykraczająca pozaformalne obowiązki zawodowe, nie zależy od wybranych czynników (nie ważne, jakie by one były), ale stanowi ciąg (ścieżkę) różnych elementów, które finalnie wpływają na gotowość i motywację do działania na korzyść organizacji. Opracowany i zweryfikowany model badawczy ukazuje, że zachowania obywatelskie zależą bezpośrednio od klimatu organizacyjnego i poczucia wsparcia menedżerskiego, a pośrednio od praktyk ZZL.

Z zaprezentowanych badań płynie zatem ważny wniosek praktyczny – wskazujący, że wzmacnianie „efektywności kontekstualnej” jest połączeniem działań sformalizowanych (praktyki ZZL) i nieformalnych (klimat pracy i wsparcie menedżerskie). Jednocześnie, aby te nieformalne wymiary funkcjonowania organizacji wyzwały zachowania obywatelskie wśród kadry pracowniczej, warto stworzyć odpowiednie systemy wsparcia w postaci działań ZZL. Motywowanie pracowników, szkolenie czy ocena okresowa są ważnym elementem kształtującym efektywność organizacji, ale jedynie wówczas, gdy zostanie ona obudowana w kolektywny system wzmacniający wzajemne poczucie jedności organizacyjnej i wspólnego celu. W którym kadra kierownicza będzie wspierać podwładnych i służyć im pomocą w trudnych sytuacjach.

Ukazane badania, choć uzupełniają dotychczasową wiedzę o czynnikach warunkujących zachowania obywatelskie, to jednak mają swoje ograniczenia. W procedurze badawczej, mimo zastosowania procedury polegającej na ocenie zachowań innych pracowników i kontroli „poziomu sympatii do osoby ocenianej”, nie zbierano opinii od różnych osób z tej samej firmy, które miałyby możliwość oceny pojedynczego

pracownika i całej organizacji. Tym samym wyciągnięte wnioski i przedstawione generalizacje mogą budzić pewne zastrzeżenia. Kolejnym elementem potencjalnie zakłócającym interpretacje uzyskanych wyników jest brak weryfikacji trafności zewnętrznej narzędzi badawczych. Chociaż konfirmacyjna analiza czynnikowa wskazuje, że poszczególne stwierdzenia tworzą opisane konstrukty teoretyczne, to brakuje tu odniesienia do zewnętrznego kryterium, które uprawomocniłoby wnioskowanie. Następnym ograniczeniem jest niereprezentatywność próby badawczej i zastosowanie badań przekrojowych, które uniemożliwiają pełne wnioskowanie o przyczynowości zachodzenia zjawisk i generalizację wniosków na całą populację.

Bibliografia

- [1] Avey J.B., Palanski M.E., Walumbwa F.O., *When leadership goes unnoticed: the moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior*, "Journal of Business Ethics" 2011, Vol. 98, pp. 573–582.
- [2] Bateman T.S., Organ D.W., *Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee „Citizenship”*, "Academy of Management Journal" 1983, Vol. 26, pp. 587–595.
- [3] Becton J.B., Giles W.F., Schraeder M., *Evaluating and rewarding OCBs: Potential consequences of formally incorporating organizational citizenship behavior in performance appraisal and reward systems*, "Employee Relations" 2007, Vol. 30, pp. 494–514.
- [4] Brief A.P., Motowidlo S.J., *Prosocial organizational behavior*, "Academy Management Review" 1986, Vol. 11, pp. 710–725.
- [5] Britt T.W., McKibben E.S., Greene-Shorridge T.M., Odle-Dusseau H.N., Herleman H.A., *Self-engagement moderates the mediated relationship between organizational constraints and organizational citizenship behaviors via rated leadership*, "Journal of Applied Social Psychology" 2012, Vol. 42, No. 8, pp. 1830–1846.
- [6] Cohen A., *The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behavior in Arab and Jewish culture*, "Journal of Vocational Behavior" 2006, Vol. 69, No. 1, pp. 105–118.
- [7] Coyle-Shapiro J.A.M., Conway N., *Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support*, "Journal of Applied Psychology" 2005, Vol. 90, No. 4, pp. 774–781.
- [8] Cropanzano R., Bowen D.E., Gilliland S.W., *The management of organizational justice*, "Academy of Management Perspectives" 2007, Vol. 21, Iss. 4, pp. 34–48.
- [9] Diefendorff J.M., Brown D.J., Kamin A.M., Lord R.G., *Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance*, "Journal of Organizational Behavior" 2002, Vol. 23, No. 1, pp. 93–108.

- [10] Dienesch R.M., Liden R.C., *Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development*, "Academy of Management Review" 1986, Vol. 11, pp. 618–634.
- [11] Eisenberger R., Fasolo P., Davis-LaMastro V., *Perceived organizational support*, "Journal of Applied Psychology" 1990, Vol. 75, pp. 107–116.
- [12] Fassina N.E., Jones D.A., Uggerslev K.L., *Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: testing agent-system and Shared-Variance Models*, "Journal Of Organizational Behavior" 2008, Vol. 29, pp. 805–828.
- [13] Fu Y.K., *High-performance human resource practices moderate flight attendants' organizational commitment and organizational citizenship behavior*, "Social Behavior and Personality" 2013, Vol. 41, No. 7, pp. 1195–1208.
- [14] Giacalone R.A., Jurkiewicz C.L., *Toward a science of workplace spirituality*, [in:] *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*, R.A. Giacalone, C.L. Jurkiewicz (eds.), Sharpe, New York 2003, pp. 3–28.
- [15] Gore J.S., Kiefner A.E., Combs K.M., *Personality traits that predict academic citizenship behavior*, "Journal of Applied Social Psychology" 2012, Vol. 42, No. 10, pp. 2433–2456.
- [16] Greguras G.J., Diefendorff J.M., *Why does proactive personality predict employee life satisfaction and work behaviors? A Field Investigation of The Mediating Role of The Self-Concordance Model*, "Personnel Psychology" 2010, Vol. 63, pp. 539–560.
- [17] Husin S., Chelladurai P., Musa G., *HRM practices, organizational citizenship behaviors, and perceived service quality in golf courses*, "Journal of Sport Management" 2012, Vol. 26, pp. 143–158.
- [18] Ilies R., Scott B.A., Judge T.A., *The interactive effects of personal traits and experienced states on intraindividual patterns of citizenship behavior*, "Academy of Management Journal" 2006, Vol. 49, No. 3, pp. 561–575.
- [19] Katono I.W., Manyak T.G., Katabaazi A., Kisenyi V., *Organization commitment and organization citizenship behavior: the moderating role of workplace spirituality*, "International Journal of Business Research" 2012, Vol. 12, No. 2, pp. 114–125.
- [20] Konarski R., *Modele równań strukturalnych*, PWN, Warszawa 2009.
- [21] Leea H.J., Iijimab Y., Reade C., *Employee preference for performance-related pay: predictors and consequences for organizational citizenship behaviour in a Japanese firm*, "The International Journal of Human Resource Management" 2011, Vol. 22, No. 10, pp. 2086–2109.
- [22] LePine J.A., Eraz A., Johnson D.E., *The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis*, "Journal of Applied Psychology" 2002, Vol. 87, pp. 52–65.

- [23] 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, Vol. 64, pp. 559–592.
- [24] Milliman J., Czaplewski A.J., Ferguson J., *Workplace spirituality and employee work attitudes: an exploratory empirical assessment*, "Journal of Organizational Change Management" 2003, Vol. 16, No. 4, pp. 426–447.
- [25] Moon H., Van Dyne L., Wrobel K., *The circumplex model and the future of OCB research*, in: *handbook of organizational citizenship behavior: a review of a good soldier activity in organizations*, ed. D.L. Turnipseed, Nova Science Publishers, New York 2005, pp. 1–22.
- [26] Morrison E.W., *Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality*, "Human Resource Management" 1996, Vol. 35, No. 4, pp. 493–512.
- [27] Motowidlo S.J., Van Scotter J.R., *Evidence that task-performance should be distinguished from contextual performance*, "Journal of Applied Psychology" 1994, Vol. 79, No. 4, pp. 475–480.
- [28] Netemeyer R.G., Boles J.S., McKee D.O., McMurrian R., *An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context*, "Journal of Marketing" 1997, Vol. 61, pp. 85–98.
- [29] Okurame D., *Impact of career growth prospects and formal mentoring on organizational citizenship behaviour*, "Leadership & Organization Development Journal" 2012, Vol. 33, No. 1, pp. 68–85.
- [30] Organ D.W., Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., *Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents, and consequences*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA 2006.
- [31] Peng J.Ch., Chiu S.F., *An integrative model linking feedback environment and organizational citizenship behavior*, "The Journal of Social Psychology" 2010, Vol. 150, No. 6, pp. 582–607.
- [32] Podsakoff N.P., Whiting S.W., Podsakoff P.M., Blume B.D., *Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: a metaanalysis*, "Journal of Applied Psychology" 2009, Vol. 94, pp. 122–141.
- [33] Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Lee J.-Y., Podsakoff N.P., *Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies*, "Journal of Applied Psychology" 2003, Vol. 88, No. 5, pp. 879–903.
- [34] Rego A., Ribeiro N., Cunha M.P., *Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors*, "Journal of Business Ethics" 2010, Vol. 93, pp. 215–235.
- [35] Schneider B., *Organizational climate and culture*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 1990.

- [36] Shin Y., *CEO Ethical Leadership, Ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior*, "Journal of Business Ethics" 2012, Vol. 108, pp. 299–312.
- [37] Snape E., Redman T., *HRM Practices, organizational citizenship behaviour, and performance: a multi-level analysis*, "Journal of Management Studies" 2010, Vol. 47, No. 7, pp. 1219–1247.
- [38] Sommer K.L., Kulkarni M., *Does constructive performance feedback improve citizenship intentions and job satisfaction? The roles of perceived opportunities for advancement, respect, and mood*, "Human Resource Development Quarterly" 2012, Vol. 23, No. 2, pp. 177–201.
- [39] Sun L.Y., Aryee S., Law K., *High performance human resource management practices, citizenship behaviour, and organizational performance: a relational perspective*, "Academy of Management Journal" 2007, Vol. 50, pp. 558–577.
- [40] Sun L.Y., Siu Chow I.H., Chiu R.K., Pan W., *Outcome favorability in the link between leader–member exchange and organizational citizenship behavior: procedural fairness climate matters*, "The Leadership Quarterly" 2013, Vol. 24, pp. 215–226.
- [41] Swaminathan S., Jawahar P.D., *Job satisfaction as a predictor of organizational citizenship behavior: an empirical study*, "Global Journal of Business Research" 2013, Vol. 7, No. 1, pp. 71–80;
- [42] Takeuchi R., Chen G., Lepak D., *Through the looking glass of a social system: cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes*, "Personnel Psychology" 2009, Vol. 62, pp. 1–29.
- [43] Teh P.L., Yong Ch.Ch., *Knowledge sharing in IS personnel: organizational behavior's perspective*, "Journal of Computer Information Systems", Summer 2011, pp. 11–21.
- [44] Turek D., *Idea sprawiedliwości organizacyjnej w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, red. B. Urbaniak, UŁ, Łódź 2011, s. 313–328.
- [45] Turnipseed D.L., Murkison E., *A Bi-cultural comparison of organization citizenship behavior does: the OCB phenomenon Tran*, "The International Journal of Organizational Analysis" 2000, Vol. 8, No. 2, pp. 200–222.
- [46] Turnipseed P.H., Turnipseed D.L., *Testing the proposed linkage between organizational citizenship behaviours and an innovative organizational climate*, "Creativity and Innovation Management" 2013, Vol. 22, No. 2, pp. 209–216.
- [47] van Dyne L., Cummings L.L., McLan-Parks J.M., *Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity*, in: *research in organizational behavior*, eds. L.L. Cummings, B.M. Staw, JAI Press, Greenwich, CT 1995, Vol. 17, pp. 215–285.
- [48] van Dyne L., LePine J.A., *Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity*, "Academy of Management Journal" 1998, Vol. 41, pp. 108–119.

- [49] van Scotter J.R., Motowidlo S.J., *Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance*, "Journal of Applied Psychology" 1996, Vol. 81, pp. 525–531.
- [50] Vivian Chen Ch.-H., Tang Y.-Y., Wang S.-J., *Interdependence and organizational citizenship behavior: exploring the mediating effect of group cohesion in multilevel analysis*, "The Journal of Psychology" 2009, Vol. 143, No. 6, pp. 625–640.
- [51] Wagner J.A., III, Hollenbeck J.R., *Organizational Behavior*, Routledge, New York 2010.
- [52] Wang H., Law K.S., Hackett R.D., Wang D., Chen Z.X., *Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship*, "Academy of Management Journal" 2005, Vol. 48, No. 3, pp. 420–432.
- [53] Whiting S.W., Podsakoff P.M., Pierce J.R., *Effects of task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings*, "Journal of Applied Psychology" 2008, Vol. 93, pp. 125–139.
- [54] Zheng W., Zhang M., Li H., *Performance appraisal process and organizational citizenship behaviour*, "Journal of Managerial Psychology" 2012, Vol. 27, No. 7, pp. 732–752.

PRAKTYKI ZZL, KLIMAT ORGANIZACYJNY I POSTRZEGANIE WSPARCIA MENEDŻERSKIEGO A ZACHOWANIA OBYWATELSKIE PRACOWNIKÓW

Streszczenie

Problematyka zachowań obywatelskich w organizacji (OCB – *Organizational Citizenship Behavior*) jest obecnie jednym z ważnych zagadnień podejmowanych na gruncie nauk o zarządzaniu. Wynika to z przekonania, że na postępowanie pracowników wykraczające poza rolę zawodową wpływa zarówno funkcjonowanie, jak i rozwój organizacji. Badacze poszukują zatem determinant, którymi mogliby wyjaśnić motywy podejmowania przez pracowników zachowań obywatelskich. W niniejszym artykule przedstawiono wyniki badań na grupie 359 osób nad związkami między praktykami ZZL, klimatem organizacyjnym i postrzeganym przez pracowników wsparciem ze strony przełożonych a obywatelskimi zachowaniami w organizacji. Wykazano, że praktyki HR nie są bezpośrednim predyktorem OCB, ale oddziałują na pracowników, gdy w organizacji jest odpowiedni klimat i działania ze strony kadry menedżerskiej.

**SŁOWA KLUCZOWE: ZACHOWANIA OBYWATELSKIE W ORGANIZACJI,
PRAKTYKI ZZŁ, KLIMAT ORGANIZACYJNY, POSTRZEGANIA WSPARCIA
MENEDŻERSKIEGO, MODELE RÓWNAŃ STRUKTURALNYCH**

HRM PRACTICES, ORGANIZATIONAL CLIMATE, PERCEPTIONS OF MANAGERIAL SUPPORT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Abstract

The problem of organizational citizenship behavior (OCB) is one of the important issues analysed in the field of management sciences. It's consequence of the belief that the conduct of employees beyond the professional role affects both the functioning and development of the organization. The researchers therefore seek determinants, which could explain the motives of organizational citizenship behavior. This article presents the results of research on a group of 359 employees into the links between HRM practices, organizational climate and perceived managers support and OCB. It has been demonstrated that HR practices are not a direct predictor of OCB, but the impact on employees when the organization is an appropriate atmosphere and action on the part of managers.

KEY WORDS: ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR, ORGANIZATIONAL CLIMATE, HRM PRACTICES, PERCEIVED MANAGERIAL SUPPORT, STRUCTURAL EQUATION MODELING