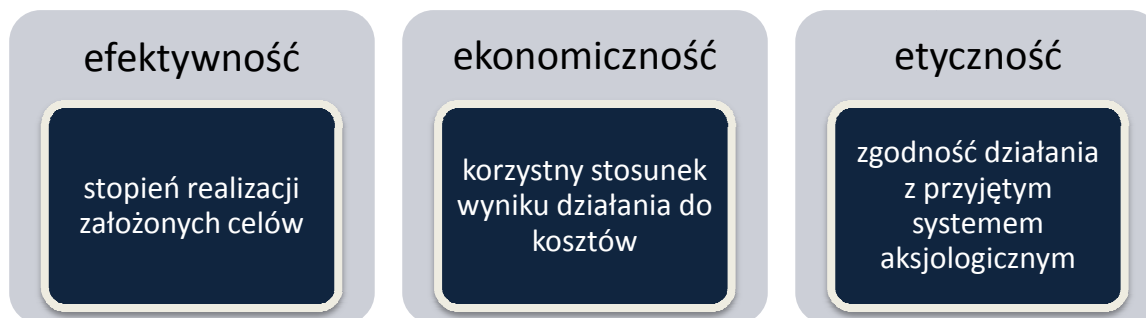


Zachowania obywatelskie – sposób na sukces organizacji

Tytułem wstępu - o potrzebie doskonalenia organizacji

„Aby mieć przewagę konkurencyjną w XXI wieku, organizacje muszą nieprzerwanie się ulepszać i funkcjonować zgodnie z doskonałym standardem”.¹

Ocena sprawności organizacji to „3E”, czyli:

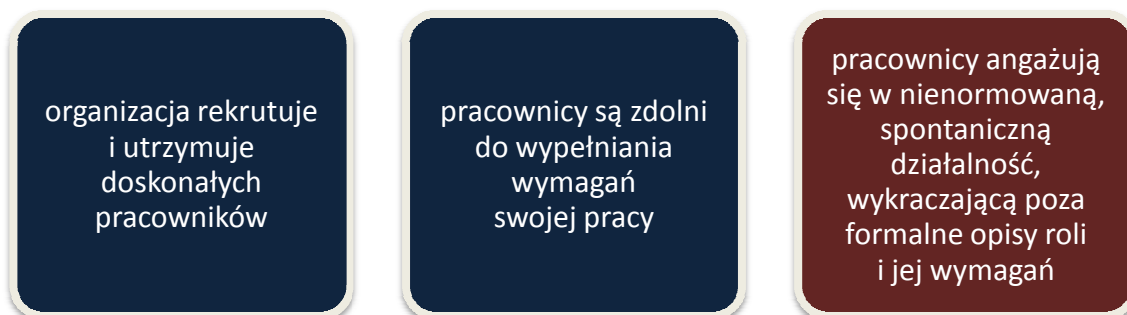


Efektywność to pojęcie trudne zarówno do zdefiniowania jak i do zmierzenia. Peter Drucker proponuje rozumieć efektywność, jako wypadkową skuteczności i sprawności. Działać efektywnie to zarazem: sprawnie (tj. robić rzeczy we właściwy sposób) i skutecznie (tj. robić rzeczy właściwe – formułować właściwe cele).

Miarą efektywności organizacji i jej powodzenia jest przede wszystkim zdolność do przetrwania na rynku i **przystosowania się do zachodzących zmian**.

„Człowiek jest <motorem> zmian w organizacji, a jego **gotowość na zmianę, umiejętności, postawy i motywacje** wpływają nie tylko na przebieg danego procesu zmiany, ale oddziałują również na umiejętności organizacji w zakresie rozpoznawania i inicjowania zmian (...)”.²

Rys. 1 Trzy główne czynniki efektywności organizacyjnej³



¹ E. Chwalibóg, *Wyzwalanie zachowań obywatelskich pracowników jako krok w dążeniu do doskonałości organizacji*, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 322, Wrocław 2013, s. 27

² K. Czop, *Prorozwojowe zachowania pracowników a zdolność organizacji do zmian*, [w:] E. Gołębiowska (red.) *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XIV, Zeszyt 12, *Zarządzanie w XXI wieku. Menedżer innowacyjnej organizacji*, Część II, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2013, s. 10

³ A. Jachnis, *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 177

„Rozwój organizacji, nierozłącznie związany ze zmianami, a także umiejętnością przetrwania i radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych, w dużym stopniu zależy od ponadprzeciętnych umiejętności pracowników oraz ich **pozytywnych zachowań w organizacji**”.⁴

„Pożądane zachowania pracowników są (...) najistotniejszym walorem posiadanych przez organizację zasobów ludzkich”.⁵

„Efekty działalności organizacji są w gruncie rzeczy efektami działań pracowników, którzy podlegając wpływom różnorodnych czynników, pozostają przede wszystkim ludźmi, wyposażonymi w zestaw indywidualnych predyspozycji osobowościowych, systemów wartości, potrzeb i emocji”.⁶

Zachowania, które owocują wysoką efektywnością działań i produktywnością to **Prorozwojowe Zachowania Pracowników (PZP)**.

„**Pozytywna koncepcja organizacji**” – **przełomowa koncepcja**

Przedmiotem badań **pozytywnego nurtu w naukach o zarządzaniu** są:⁷

- ✂ pozytywne cechy organizacji i jej członków – takie zjawiska jak „**szczęście, doskonałość, witalność, rozkwit, uskrzydlenie**”;
- ✂ pozytywne procesy zachodzące w organizacjach – tzw. procesy generatywne, tworzące i umacniające twórczy potencjał pracowników.

Na pytanie, co jest warunkiem zaistnienia procesów twórczych w organizacji, odpowiedź brzmi: doświadczanie przez pracowników **pozytywnych emocji w miejscu pracy**. W związku z tym, iż ...

pozytywne emocje w miejscu pracy	- motywują do osiągnięcia doskonałości oraz poszerzania horyzontów myślowych - zachęcają do dzielenia się wiedzą - sprzyjają wzmacnianiu naszego zdrowia i ogólnego dobrostanu, dzięki czemu łatwiej radzimy sobie z trudnościami
--	---

... każdy z nas powinien starać się angażować w sytuacje dostarczające pozytywnych emocji. Są one elementem „pozytywnej spirali” w organizacji - „pozytywne emocje sprzyjają odczuwaniu pozytywnej energii, która przekłada się

⁴ K. Czop, *op. cit.*, s. 10

⁵ A. Glińska-Neweś, *Pozytywny potencjał organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] M.J. Stankiewicz (red.) *Pozytywny potencjał organizacyjny. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń 2010, s. 45

⁶ B. Józefowicz, *Prorozwojowe zachowania pracownicze jako wynik pozytywnego potencjału organizacji, pozytywnej kultury organizacyjnej i pozytywnego klimatu organizacji*, [w:] M.J. Stankiewicz (red.) *op. cit.*, s.141

⁷ A. Glińska-Neweś, *op. cit.*, s. 38

na **zaangażowanie**, zwiększające efektywność całej organizacji, a to z kolei jest katalizatorem dalszego wyzwalania dobrych emocji u pracowników”.⁸

*Pozytywne emocje są „zaraźliwe” – przenosząc się i odzwierciedlając w relacjach ze współpracownikami lub klientami, dzięki czemu wzmacniany zostaje dodatkowo efekt prorozwojowy całej organizacji”.*⁹

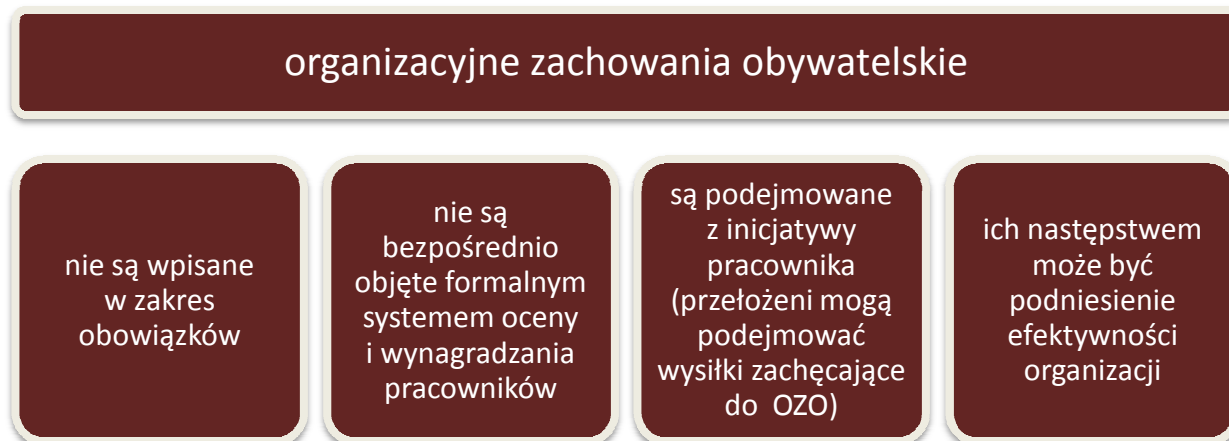
Organizacyjne zachowania obywatelskie - definicja i rodzaje

Wśród prorozwojowych zachowań pracowników wyróżnia się **organizacyjne zachowania obywatelskie (OZO)**.

Pojęcie organizacyjnych zachowań obywatelskich – „rzadko stosowane w języku polskim, choć szeroko rozpowszechnione w literaturze zagranicznej”, definiowane jest m.in. jako:¹⁰

- ✧ „rozważne zachowania, które nie są częścią wymaganej pracy, niemniej jednak wspierają efektywne funkcjonowanie organizacji”;
- ✧ „zachowanie nieobowiązkowe, bazujące na niezależnej, indywidualnej inicjatywie i przyczyniające się do najlepszego interesu organizacji”.

Rys. 2 Najważniejsze cechy OZO¹¹



OZO - Rodzaje zachowań

*„Być może doskonały pracownik czy doskonały lider to właśnie taki, który przejawia zachowania obywatelskie, a dzięki temu potrafi także wyzwalać i wzmacniać te zachowania u innych”.*¹²

⁸ *Ibidem*, s. 38

⁹ *Ibidem*, s. 43

¹⁰ J. Miroński, I. Czaplińska, *Organizacyjne zachowania obywatelskie – istota, znaczenie i uwarunkowania*, [w:] P. Kulawczuk, A. Poszewiecki (red.) *Behawioralne determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce. Behawioralny wymiar przedsiębiorczości*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010, s. 333-334

¹¹ *Ibidem*, s. 335

¹² E. Chwalibóg, *op. cit.*, s. 27

Tab. 1 Siedem kategorii organizacyjnych zachowań obywatelskich¹³

Kategoria OZO	Zachowania
1. zachowania pomocne (pomaganie innym)	✂ spontaniczne udzielanie pomocy w zapobieganiu i rozwiązywaniu problemów ✂ nastawienie na współpracę • altruizm – dobrowolna pomoc innej osobie w radzeniu sobie z problemem zawodowym (np. pomoc w adaptacji nowemu pracownikowi, instruktaż pracy ze sprzętem, wsparcie przy trudnych obowiązkach lub w nadrabianiu zaległości) • pojednywanie – zachowania, które pomagają łagodzić, rozwiązywać bądź zapobiegać konfliktom • kibicowanie – przejawy wsparcia, zachęty, wzmacnianie dokonań, osiągnięć, podejmowania wyzwań przez współpracowników • uprzejmość – wszelkie zachowania zapobiegające potencjalnym problemom
2. zachowania sportowe (wytrwałość)	✂ radzenie sobie z nieuniknionymi niedogodnościami w pracy bez narzekania i ujawniania oporu ✂ przejawianie pozytywnej postawy • gotowość poświęcania własnego interesu dla dobra ogółu • niechowanie urazy w przypadku niestosowania się do zaleceń czy rad • niebranie do siebie osobiście odmowy czy pojawiających się uwag
3. lojalność organizacyjna	✂ pozytywne prezentowanie organizacji na zewnątrz ✂ ochrona przed zewnętrznymi zagrożeniami ✂ pozostawanie przy organizacji nawet w niesprzyjających okolicznościach ✂ dotrzymywanie wyznaczonych celów
4. organizacyjna zgodność (posłuszeństwo organizacyjne)	✂ przyjęcie i akceptacja obowiązujących w organizacji zasad, reguł, procedur (przestrzeganie ich nawet, jeśli nikt nie patrzy)

¹³ E. Chwalibóg, op. cit., s. 20-26; J. Miroński, I. Czaplińska, op. cit., s. 336-337

	• darzenie szacunkiem autorytetów • stosowanie się do organizacyjnych wartości ✂ poświęcenie/oddanie pracy – samodyscyplina • sumienność (wykonywanie zadań terminowo) • punktualność • niemarnowanie czasu w pracy
5. indywidualna inicjatywa	✂ podejmowanie się ponadobowiązkowych zadań na rzecz wspólnego dobra ✂ poszukiwanie lepszych sposobów wykonania ✂ zachęcanie innych do takich zachowań • konstruktywne sugestie – podejmowanie wszelkiego rodzaju kreatywnych i innowacyjnych inicjatyw • podtrzymywanie entuzjazmu i wysiłku – konieczność wieńczenia zadań sukcesem
6. cnota obywatelska (zaangażowanie)	✂ ogólne zainteresowanie sprawami organizacji, jako całości ✂ poczucie odpowiedzialności za jej funkcjonowanie • partycypacja organizacyjna – wskazywanie najkorzystniejszej strategii, dzielenie się swoim zdaniem i nowymi pomysłami, uczestnictwo w spotkaniach, gotowość do bycia posłańcem od złych wiadomości, walka z syndromem grupowego myślenia m.in. poprzez wspieranie mniej popularnych poglądów • obrona organizacji – zabezpieczenie środków materialnych i niematerialnych tj. raportowanie zagrożeń, zapobieganie potencjalnym urazom współpracowników.
7. rozwijanie siebie (samorozwój)	✂ chęć rozwijania swojej wiedzy, umiejętności i kompetencji, aby jak najlepiej wypełniać zadania • bycie na bieżąco z nowinkami w swojej dziedzinie • poszukiwanie i uczęszczanie na warsztaty, szkolenia, treningi

OZO – korzyści dla organizacji

Potencjalne korzyści wynikające z OZO można rozpatrywać na trzech płaszczyznach tj.:

- ✧ **finansowe** – oszczędność zasobów, przede wszystkim związanych ze szkoleniem i rekrutacją;
- ✧ **organizacyjne** – szybsza i sprawniejsza realizacja zadań;
- ✧ **społeczne** – efektywniejsza komunikacja, zwiększenie zaufania.

Poniżej – szczegółowy wykaz korzyści

Tab. 2 Korzyści wynikające z poszczególnych kategorii zachowań OZO¹⁴

Zachowanie obywatelskie	Korzyści dla organizacji
Pomaganie innym	✧ dobra atmosfera w pracy ✧ brak oporu przed proszeniem o pomoc ✧ szybsza realizacja projektów ✧ zarządzanie wiedzą
Wytrwałość	✧ wzajemny szacunek ✧ rozwiązywanie konfliktów ✧ zarządzanie zmianą
Lojalność organizacyjna	✧ tworzenie pozytywnego wizerunku organizacji ✧ zainteresowanie rozwojem organizacji ✧ przyciąganie nowych pracowników ✧ mniejsza rotacja personelu
Posłuszeństwo organizacyjne	✧ uczciwość pracowników ✧ efektywne wykorzystanie zasobów ✧ dotrzymywanie ustalonych terminów ✧ unikanie dyskryminacji i mobbingu
Inicjatywa	✧ rozwój kreatywności pracowników ✧ powstawanie nowych pomysłów ✧ usprawnienia w pracy ✧ wydajniejsze planowanie zadań
Zaangażowanie	✧ polepszenie komunikacji między działami ✧ racjonalny podział zasobów ✧ przyjmowanie odpowiedzialności
Samorozwój	✧ dostarczanie wiedzy do firmy ✧ zwiększanie puli pracowników przygotowanych do awansu

¹⁴ J. Miroński, I. Czaplińska, *op. cit.*, s. 337-338

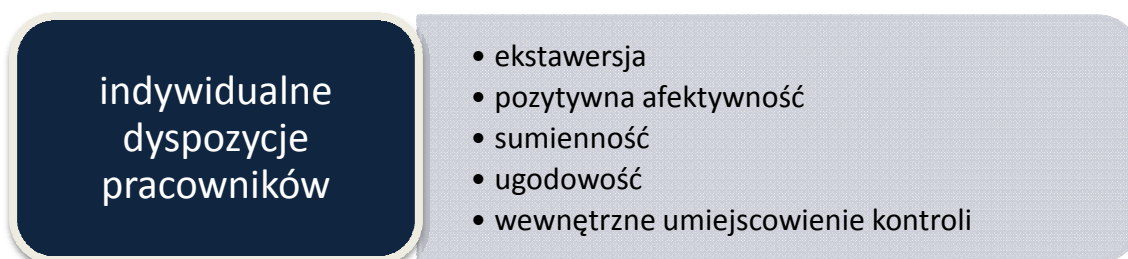
OZO – czynniki sprzyjające

„pozytywne emocje i doświadczenia są tym, czego każdy człowiek pragnie i poszukuje w sposób naturalny, ich zaistnienie w organizacjach nie jest automatyczne i bezwarunkowe”.¹⁵

W świetle badań „OZO jest pozytywnie skorelowane z **satysfakcją z pracy, dostrzeganą sprawiedliwością, organizacyjnym zaangażowaniem i wsparciem ze strony przełożonego**”.¹⁶

Na zachowania pracowników oddziałują zarówno **czynniki indywidualne** jak i **organizacyjne**.¹⁷

Rys. 3 Osobowościowe determinanty OZO



„zgodnie z założeniami pozytywnej koncepcji rozwój organizacji jest możliwy dzięki stworzeniu warunków, w których ludzie rozumieją swoje pragnienia i interesy, ustalają i osiągają swoje cele osobiste w drodze harmonii i przyjaźni z innymi pracownikami”.¹⁸

Natężenie oraz rodzaj pozytywnych zachowań uzależnione są od:

- ✂ potrzeb pracowników (np. potrzeby dominacji, afiliacji, zwracania na siebie uwagi);
- ✂ komponentów motywacji wewnętrznej (komponentu altruistycznego, egoistycznego, pryncypialnego, kolektywistycznego) i ich konfiguracji;
- ✂ stosowanej motywacji zewnętrznej.

Czynniki organizacyjne, które determinują OZO to przede wszystkim:

- ✂ kultura i klimat organizacyjny,
- ✂ struktura organizacyjna,
- ✂ przywództwo,
- ✂ praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Przyjrzyjmy się im nieco dokładniej

¹⁵ A. Glińska-Neweś, *op. cit.*, s. 45

¹⁶ J. Miroński, I. Czaplińska, *op. cit.*, s. 341

¹⁷ K. Czop, *op. cit.*, s. 12-14

¹⁸ A. Glińska-Neweś, *op. cit.* s. 43

kultura i klimat organizacyjny

Kultura i klimat organizacyjny tworzą społeczne warunki współdziałania ludzi w procesie pracy. Wpływają na: zachowania pracowników w organizacji, sposób podejścia do pracy, stopień innowacyjności, stopień zespołowości, efektywność komunikowania się, poziom wewnętrznej motywacji do pracy.¹⁹

kultura organizacyjna to...

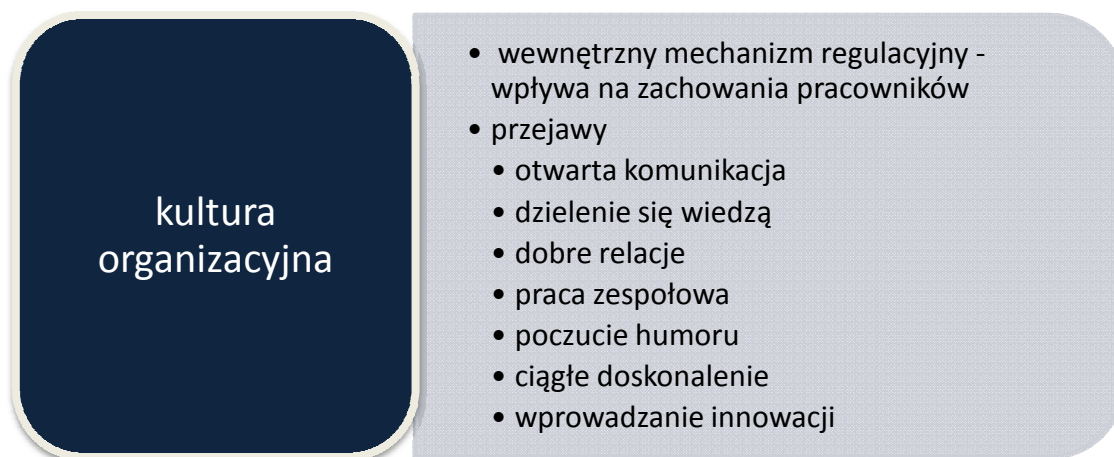
„zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej”²⁰

„wartości, wierzenia, wzory zachowań, zdolności pojmowania, założenia, normy, spostrzeżenia, emocje i uczucia, które są podzielane przez członków organizacji”²¹

Wartości stanowiące podstawę pozytywnej kultury organizacyjnej to m.in.: zaangażowanie, odpowiedzialność, kreatywność, otwartość, szacunek, **zaufanie**, lojalność.

„Podstawą dla zaufania są informacje dotyczące konsekwencji w działaniu innych, wiarygodność kontraktowa, kompetencje, życzliwość, lojalność, troska, uczciwość, prawość, otwartość”²²

Zaufanie skutkuje otwarciem na innych, gotowością do współpracy, umiejętnością generowania efektu synergii i budowania motywującego klimatu organizacyjnego.²³



klimat organizacyjny to ...

„(...) powód, dla którego poniedziałek jest po prostu kolejnym dniem pracy, albo przekleństwem.

Klimat może zmotywować pracowników do działania,

¹⁹ B. Mikula, *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Nr 3/2000, s. 33

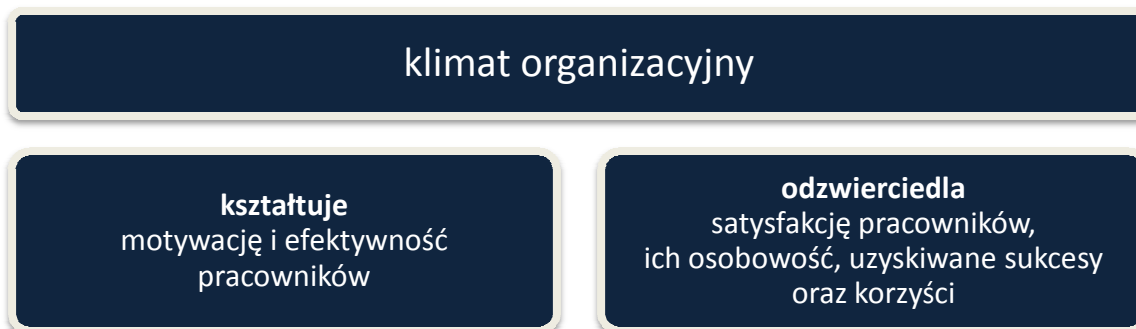
²⁰ B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *op. cit.*, s. 32

²¹ Mikula, *op. cit.*, s. 34

²² B. Godziszewski, *op. cit.*, s. 32

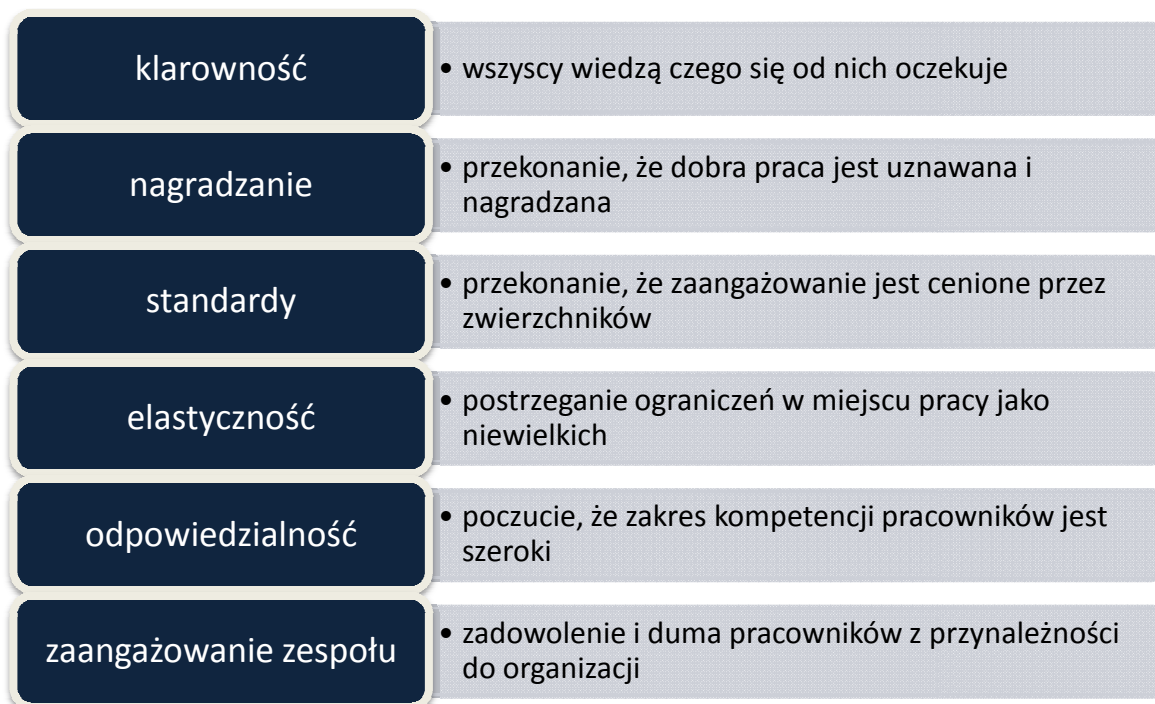
²³ P. Latak, W. Kosiorek, *Klimat organizacyjny (de)motywuje do działania*, [w:] *Personel Plus*, Nr 10.2011, s. 61

wydobyć z każdego, to, co najlepsze i najbardziej wartościowe, ale może też pozbawić entuzjazmu i jakiegokolwiek chęci do pracy”.²⁴



Klimat organizacyjny to „atmosfera panująca w organizacji, która oddziałuje na ludzi”. Każdy z pracowników odczuwa atmosferę subiektywnie w postaci: przyjaźni lub wrogości, ciepła lub chłodu otwartości lub nieufności, wsparcia lub jego braku, innowacji lub stagnacji, zaangażowania lub pasywności, nieustępliwości lub ustępstw.²⁵

Rys. Czynniki kształtujące klimat organizacyjny²⁶



struktura organizacyjna

Płaska i zdecentralizowana struktura organizacyjna w znaczący sposób wpływa na:

- ✗ stopień autonomii;

²⁴ *Ibidem*, s. 57

²⁵ B. Mikuła, *op. cit.*, s. 35

²⁶ A. Glińska-Neweś, *op. cit.* s. 55

- ✧ swobodę w podejmowaniu decyzji;
- ✧ poczucie znaczenia wykonywanej pracy i kompetencji

przyczyniając się tym samym do wzmocnienia motywacji wewnętrznej.

przywództwo

Wśród cech, zdolności i postaw liderów, które w największym stopniu inicjują pozytywne zachowania pracowników wymienia się:²⁷

- ✧ zdolność wybiegania w przyszłość,
- ✧ szerokie horyzonty,
- ✧ determinację,
- ✧ wzbudzanie zaufania,
- ✧ odpowiedzialność,
- ✧ zdolność wywierania wpływu,
- ✧ zdolność inspirowania innych,
- ✧ empatię,
- ✧ odwagę.

*„(...) jeśli organizacja cierpi z powodu zbyt małego zaangażowania pracowników i braku zachowań obywatelskich, to może w dużej mierze winić za to bezpośrednich przełożonych, którzy nie tworzą odpowiedniej atmosfery, źle komunikują się z podwładnymi lub są niewrażliwi na ich problemy. Ponieważ przykład płynie z góry (...) także kierownicy wyższych szczebli nie przejawiają postaw sprzyjających OZO wśród pracowników”.*²⁸

praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi

Narzędzia polityki personalnej w sposób bezpośredni oddziałują na ludzi i ich zachowania. Wśród istotnych elementów w tej grupie znajdują się „instrumenty wspierające twórczość, dążenie do samodoskonalenia i rozwijania swoich talentów, ale także dające poczucie sprawiedliwości traktowania i podmiotowości pracownika”.²⁹

Na zakończenie

*„osiąganie doskonałości w pracy, a co za tym idzie szczęścia jest możliwe w drodze rozwijania i koncentrowania się na talentach i mocnych stronach każdego pracownika”.*³⁰

Temu założeniu powinny być podporządkowane wszelkie praktyki stosowane w zarządzaniu...

²⁷ *Ibidem*, s. 51

²⁸ J. Miroński, I. Czaplińska, *op. cit.*, s. 342

²⁹ A. Glińska-Neweś, *op. cit.*, s. 49

³⁰ *Ibidem*, s. 42