

Joanna Schmidt

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Ekonomii, Katedra Edukacji
i Rozwoju Kadr

joanna.schmidt@ue.poznan.pl

ROLA I UWARUNKOWANIA ROZWOJU ORGANIZACYJNYCH ZACHOWAŃ OBYWATELSKICH W ORGANIZACJACH, NA PRZYKŁADZIE POLSKICH ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

Streszczenie: Celem artykułu jest wskazanie roli i znaczenia organizacyjnych zachowań obywatelskich (OCB) w kształtowaniu rozwoju i wspieraniu efektywnego funkcjonowania organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem organizacji pozarządowych jako podmiotu badań. Celem pracy jest również wskazanie cech zasobów ludzkich oraz cech organizacyjnych sprzyjających rozwojowi OCB w organizacjach pozarządowych. W artykule zaprezentowano wyniki badań prowadzonych wśród 29 zespołów organizacji pozarządowych (łącznie 189 osób) na terenie całej Polski. Najważniejsze ustalenia wskazują, że poziom OCB związany jest ze zmiennymi organizacyjnymi, a nie zmiennymi indywidualnymi, co wskazuje na decydujące znaczenie środowiska pracy w kształtowaniu OCB. Szczególnie wysoki poziom zaangażowania, lojalności i skłonności do pomagania innym (jako wymiary OCB) wskazuje na duże znaczenie dla rozwoju organizacji.

Słowa kluczowe: organizacje pozarządowe, organizacyjne zachowania obywatelskie (OCB), pomaganie, lojalność organizacyjna, posłuszeństwo organizacyjne, indywidualna inicjatywa, zaangażowanie, samorozwój.

Klasyfikacja JEL: L29, L31, M12.

THE ROLE AND DETERMINANTS FOR DEVELOPING ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR IN ORGANIZATIONS BASED ON THE EXAMPLE OF POLISH NON-GOVERNMENTAL ORGANISATIONS

Abstract: The aim of this article is to identify the role and significance of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) in promoting the development and supporting the effectiveness of an organization, with particular emphasis on non-governmental organizations as the subject of the research. The paper also aims to indicate the human-resource and organizational features which are conducive to the development of OCB in NGOs. The article presents the findings of research conducted among NGO teams throughout Poland (189 people in 29 organizations). The key findings indicate that the level of OCB is related to organizational rather than individual variables, which indicates the critical importance of the work environment in the development of OCB. Such elements as a high level of involvement, loyalty and a willingness to help others (as dimensions of OCB) seem to have a particular importance for the development of an organization.

Keywords: non-governmental organizations, Organizational Citizenship Behaviour (OCB), helping behaviours, organizational loyalty, organizational compliance, individual initiative, civic virtue, self-development.

Wstęp

Współczesne organizacje stają przed wieloma nowymi wyzwaniami, jakie przynoszą im nieustanne zmiany w świecie i ich najbliższym otoczeniu. Przemiany te wywierają znaczący wpływ na funkcjonowanie organizacji nie tylko w odniesieniu do zjawisk zewnętrznych, ale również relacji i zachowań wewnętrznych organizacji.

Złożonym przeobrażeniom podlega m.in. przestrzeń relacji między organizacją a pracownikiem. Jest ona wynikiem wielu powiązanych ze sobą procesów m.in. zmniejszeniem trwałości zatrudnienia (zarówno jeśli chodzi o długość, jak i formę zatrudnienia) i stałości zawodu, zmianą roli pracownika, jego nastawienia do pracy, postawy, oczekiwań wobec niej. Przekształceniom ulegają również standardy zachowań w organizacjach, kultura organizacyjna, relacje między pracownikami. Rezultatem tychże przemian są nowe, interesujące sposoby definiowania relacji między organizacją a pracownikami, które obrazują odmienne podejście do tego zagadnienia.

Jedną z metafor wskazującą na charakter wspomnianych relacji jest obywatelstwo. Zagadnienie to związane jest z analizą zachowania pracowników

i oceny tego, na ile jest ono obywatelskie – czyli takie, które służy budowaniu wspólnego dobra, społeczności. Obywatelskość jest więc tu rozumiana jako np. aktywność, zdolność do samoorganizacji, niezależność, samodzielność, świadomość pracowników potrzeb zespołów nieformalnych i jako organizacji oraz dążenie do ich zaspokajania, czyli zaangażowanie oraz poczucie odpowiedzialności. Obecnie terminem i znaczeniem obywatelskości pracowników, które zostało zdefiniowane i opisane w naukach ekonomicznych i naukach o organizacji pod pojęciem organizacyjnych zachowań obywatelskich (*organizational citizenship behavior* – OCB¹), zajmuje się wielu badaczy. Szczególne zainteresowanie budzi ono także ze względu na swoje znaczenie dla efektywności i rozwoju organizacji. W obliczu wspomnianych zmian dotyczących relacji między organizacją a pracownikiem OCB zwracają uwagę na konieczność przededefiniowania ról pracowników w organizacji. Role te stają się w większej mierze partnerskie, oparte na zaangażowaniu i zaufaniu, co w obecnych warunkach jest czynnikiem zwiększającym szanse na odniesienie sukcesu przez organizację.

Niniejszy artykuł porusza kwestię występowania OCB w organizacjach pozarządowych (NGOs), jako typ organizacji, który z założenia powinien spełniać wiele postulatów obywatelskości. Jedną z podstawowych funkcji, jakie sektor pozarządowy pełni w ramach gospodarki społecznej, jest funkcja demokratycznego (partycypacyjnego) zarządzania [Nałęcz, 2009, s. 14]. Ten styl zarządzania często jest powodem, dla którego organizacje trzeciego sektora nazywane są społecznymi lub obywatelskimi. Ten sposób zarządzania i charakter budowanych relacji z interesariuszami wynika z koncepcji postrzegania organizacji jako pewnej społeczności. Równocześnie dotychczasowe badania dotyczące tego zagadnienia w NGOs są niejednoznaczne. Z jednej strony, np. badania irlandzkie, wskazują, że menedżerowie organizacji non profit preferują konsultacyjny i partycypacyjny styl zarządzania, co wpływa na przyjazną atmosferę w miejscu pracy [Connelly 2006]. Z drugiej strony, w Polsce około połowa organizacji nie działa zgodnie z demokratycznymi zasadami [Przewłocka i Adamiak 2012, s. 34–37], a decyzje przeważnie podejmowane są bez uwzględniania opinii pracowników, beneficjentów czy partnerów instytucjonalnych. Organizacje nie spełniają tym samym

¹ W pracy autorka posługuje się angielskim skrótem OCB, ponieważ w polskiej literaturze nie występuje jeden termin będący tłumaczeniem tego pojęcia. OCB tłumaczy się jako np. zachowania etosowe [Retowski i in, 2003], zachowania uczestnictwa organizacyjnego [Macko, 2009], zachowania obywatelskie [Wardęcka, 2008]. Ponieważ pozycje te odwołują się do OCB, dla utrzymania jasności terminologicznej postanowiono pozostać przy terminie anglojęzycznym.

podstawowego postulatu funkcji partycypacyjnego zarządzania, który jest kluczowy, by uznać je za organizacje obywatelskie. Zagadnienie to wydaje się interesujące i istotne ze względu na cele i funkcje pełnione przez organizacje, ale także ze względu na znaczenie zachowań obywatelskich, jakie dostrzega się w badaniach dotyczących efektywności i rozwoju różnych typów organizacji.

Mając na uwadze powyższe rozważania, za cel artykułu uznano ukazanie roli i znaczenia organizacyjnych zachowań obywatelskich w kształtowaniu rozwoju i wspieraniu efektywnego funkcjonowania organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem organizacji pozarządowych jako podmiotu badań. Celem pracy jest również wskazanie cech zasobów ludzkich oraz cech organizacyjnych sprzyjających rozwojowi OCB w organizacjach pozarządowych.

1. Organizacyjne zachowania obywatelskie w świetle literatury i ich kształtowanie

Na rozwój i obecny kształt pojęcia organizacyjnych zachowań obywatelskich (OCB) wpływ miały już od ponad 70 lat teorie organizacji. Wielu autorów (m. in. C. Barnard, D. Katz, P.M. Blau, A.W. Gouldner, O. Williamson za: [Katz, 1964; Organ, Podsakoff i MacKenzie 2006]) proponowało zwrócenie uwagi na zagadnienia podnoszące kwestie znaczenia charakteru zachowań organizacyjnych w wymiarze prospołecznym i kooperacyjnym, a ich teorie zawierają postulaty, które obecnie można by potraktować jako założenia OCB. Samo pojęcie organizacyjnych zachowań obywatelskich pojawiło się po raz pierwszy w latach siedemdziesiątych. W ciągu następnych dziesięcioleci popularność konstruktu OCB wzrastała, czego rezultatami były liczne i różnorodne badania związane z tym pojęciem.

Obecnie najczęściej definiuje się OCB jako typ aktywności prospołecznej przejawianej dobrowolnie przez jednostkę wobec innych osób bądź organizacji jako całości. Zachowanie to jest: spontaniczne (wynikające z woli jednostki) i nie jest bezpośrednio ani wprost uwzględniane w formalnym systemie nagród (nie można nagradzać za to zachowanie ani karać za jego brak), a w formie zagregowanej (czyli wtedy, gdy zachowania te prezentuje regularnie wiele osób) sprzyja wydajnemu i efektywnemu funkcjonowaniu organizacji [Organ 1988; Organ, Podsakoff i MacKenzie 2006]. Jednym z podstawowych założeń koncepcji, co do którego zgadzają się właściwie wszyscy badacze, jest to, że organizacyjne zachowania obywatelskie nie są konstruktem jednorodnym i składają się z wielu wymiarów obejmujących różne kategorie zachowań. Badania

nad OCB powodowały pojawianie się coraz to nowszych operacjonalizacji tego pojęcia, które wskazują na różnorodne aspekty i formy tychże zachowań.

Zgodnie z założeniami teorii stosunków międzyludzkich, z której przesłanek wyprowadzono koncepcję organizacyjnych zachowań obywatelskich, organizacja jest postrzegana jako swego rodzaju system społeczny – forma organizacji społecznej, w której obowiązują pewne nieformalne normy i reguły współżycia. Istnieją one poza oficjalnymi procedurami, tworząc wspólnoty rządzące się określonymi, wypracowanymi wartościami, wyróżniające się ustalonymi zasadami współpracy, atmosferą itp. Zachowania obywatelskie, również mieszczące się w tej kategorii, stanowią przykład pozytywnego, sprzyjającego rozwojowi organizacji układu. Zachowania te określa się nawet jako „»smar« dla społecznej maszyny organizacji, redukujący tarcia i/lub podnoszących jej wydajność” [Podsakoff i MacKenzie 1997, s. 135], umożliwiając organizacji zachowanie pewnej płynności. To także jest elementem, który powoduje, że badacze zwracają szczególną uwagę na OCB. Konsekwencje pojawiania się tych zachowań, mimo że niekontrolowanych, mają bowiem odbicie w rezultatach działań organizacji i wpływają na jej rozwój [Podsakoff i MacKenzie 1997].

Istnieje co najmniej kilka możliwych przyczyn wyjaśniających wpływ różnych aspektów organizacyjnych zachowań obywatelskich na efektywność i rozwój organizacji lub zespołów pracowniczych. Wśród czynników tych wymienienia się następujące:

- organizacyjne zachowania obywatelskie mogą zwiększać produktywność współpracowników i menedżerów [MacKenzie, Podsakoff i Fetter 1993; Podsakoff i MacKenzie 1994];
- OCB mogą polepszać wyniki poprzez uwolnienie zasobów dla bardziej produktywnych celów [Smith, Organ i Near 1983];
- OCB są również czynnikiem, który może poprawiać wyniki osiąmane przez organizację poprzez uwydatnienie zdolności organizacji do przyciągnięcia i zatrzymania najlepszych pracowników [Organ 1988; George i Bettenhausen 1990];
- OCB przyczyniają się do redukcji różnic w poziomie wykonywanych zadań i osiąganych rezultatów [Podsakoff i MacKenzie 1997];
- OCB wpływają na zapewnienie zwiększonej zdolności do adaptacji w zmieniającym się środowisku [Podsakoff i MacKenzie 1997].

Przeprowadzano również badania analizujące nie tylko czynniki przyczyniające się i wpływające na efektywność organizacji, ale także badające bezpośrednie zależności pomiędzy poszczególnymi wymiarami OCB a sukcesem zespołu i organizacji. Badania te wskazują na wpływ wymiaru pomagania,

wytrwałości i zaangażowania (tj. wszystkich badanych wymiarów OCB) na wyniki jednostki organizacyjnej (grupy, zespołu) [Podsakoff i MacKenzie 1994]. Wyniki wskazują przy tym na zróżnicowanie tychże efektów, gdyż pomaganie i wytrwałość są pozytywnie związane z ilością produkcji, a dodatkowo pomaganie koreluje z jakością pracy. Pomaganie i wytrwałość są związane także z efektywnością grup, a wszystkie trzy badane wymiary korelują z różnymi aspektami wykonywanych zadań (np. wydajnością, satysfakcją klienta, redukcją marnowanego towaru).

Przyjmując, że OCB mogą istotnie wpływać na funkcjonowanie organizacji przyczyniając się do jej rozwoju, powstaje pytanie, czy i w jaki sposób organizacja może oddziaływać na pracowników, aby skłonić ich do prezentowania korzystnych dla organizacji zachowań, szczególnie że zachowania obywatelskie dotyczą aktywności spontanicznej, dobrowolnej i nieregulowanej procedurami organizacyjnymi. Możliwości oddziaływania organizacji w tym zakresie są ograniczone – mogą mieć jedynie charakter pośredni, tj. organizacja może kontrolować czynniki, które mają związek z pojawianiem się w niej zachowań obywatelskich. Równocześnie należy sobie zdawać sprawę z tego, że oprócz czynników związanych ze środowiskiem pracy, istotne znaczenie mają także cechy osobowościowe, które pozostają poza kontrolą organizacji [Organ 1988, s. 65–92].

Czynniki środowiskowe to grupa czynników obejmująca kilka kategorii zmiennych związanych ze środowiskiem i warunkami pracy w organizacji – są to więc czynniki, które bezpośrednio kształtuje organizacja. Czynniki środowiskowe mogą podlegać modyfikacjom zależnie od intencji i celów kierownictwa. Promowanie zachowań obywatelskich w organizacji z sukcesem może się więc odbywać poprzez określone kształtowanie tychże właśnie czynników. Czynniki środowiskowe obejmują [Podsakoff i MacKenzie 1997; Podsakoff i in. 2000]: relacje jednostki ze środowiskiem pracy; cechy organizacji; cechy zadania oraz zachowania lidera.

2. Metodyka badania polskich organizacji pozarządowych

Przedstawione niżej badania są częścią większego projektu badawczego obejmującego badanie różnych aspektów rozwoju i zasobów ludzkich organizacji pozarządowych². W artykule przedmiotem rozważań jest element badań

² Badania przeprowadzono w ramach projektu badawczego, którego celem było przygotowanie pracy doktorskiej J. Schmidt. Badania zostały częściowo sfinansowane ze środków na naukę Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w latach 2010–2011.

związany z analizą organizacyjnych zachowań obywatelskich w badanych organizacjach. Celem tej części było ustalenie, czy i jakie organizacyjne zachowania obywatelskie są prezentowane w organizacjach pozarządowych w Polsce, a także analiza cech osób zaangażowanych w działalność w organizacji oraz cech organizacyjnych, które sprzyjają rozwojowi OCB.

Główny problem badawczy zawarty został w pytaniu: Czy i w jaki sposób prezentowane są w organizacjach pozarządowych zachowania obywatelskie (w rozumieniu konstruktu OCB)? Problemy szczegółowe, uwzględniające kwestię różnic pomiędzy organizacjami, brzmiały natomiast następująco:

1. Które z badanych zmiennych charakteryzujących zasoby ludzkie (tj. wiek, płeć, forma zatrudnienia lub współpracy, rodzaj motywacji, poziom satysfakcji z pracy, poziom i charakter kompetencji) i w jakim stopniu współwystępują z określonym poziomem Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich?
2. Czy istnieje związek pomiędzy poziomem i dynamiką rozwoju organizacji pozarządowej a skłonnością do prezentowania OCB przez jej zespół?

Za najbardziej adekwatną koncepcję, która stanowić miała podstawę kolejnych kroków w ramach metodyki badań, uznano szkołę stosunków międzyludzkich (*human relations*), na której założeniach opiera się konceptualizacja oraz dobór zmiennych. Perspektywa prezentowana w tej koncepcji [Koźmiński i Piotrowski 1995; Hatch 2002; Katz 1964; Organ, Podsakoff i MacKenzie 2006] zwraca uwagę na organizację jako system społeczny oparty na współpracy i woli jednostek, tworzony, aby ją wspierać i wносить wkład w jej rozwój. Koncepcja podkreśla znaczenie „organizacji nieformalnych”, czyli małych, oddolnych wspólnot, grup istniejących w organizacjach, które legitymują i stabilizują system formalnej władzy. Struktura, uwzględniająca istnienie i wartość koegzystencji w organizacji grup formalnych i nieformalnych, często jest odzwierciedlana w organizacjach pozarządowych, gdyż taka formuła odpowiada jej celom i założeniom funkcjonowania. Organizacje non profit najczęściej wzrastają, opierając się na oddolnych inicjatywach, aktywności obywateli, nieformalnych związkach między ludźmi. W ciągu ich dalszego funkcjonowania odwoływanie się do obywatelskości, samodzielności, aktywności buduje często poczucie tożsamości organizacji, która z definicji ma osiągnąć cele społecznie użyteczne i występować w imieniu obywateli. Ponadto zwrócenie szczególnej uwagi w teorii stosunków międzyludzkich na takie aspekty jak motywacja pozaekonomiczna, struktury nieformalne, pozaformalne społeczne sankcje, układ stosunków międzyosobowych, relacje przełożony – podwładny wpisuje się w tzw. „miękki” styl zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach pozarządowych, ponieważ podkreśla społeczny kontekst relacji w organiza-

cji. Dobór zmiennych charakteryzujących zasoby ludzkie odbywał się więc z uwzględnieniem założeń teorii stosunków międzyludzkich oraz specyfiki zasobów ludzkich w organizacjach pozarządowych na tle pracowników organizacji innych sektorów. Wyróżnione na podstawie literatury zmienne wskazujące na specyfikę zasobów ludzkich zostały ujęte z dwóch perspektyw – indywidualnej i relacyjnej. Aspekt indywidualny pozwala na zbadanie jednostki w organizacji. W ramach tego elementu wyróżniono następujące zmienne: motyw podjęcia pracy w/współpracy z organizacją, satysfakcja z pracy, kompetencje pracowników, wolontariuszy i działaczy (w tym: poziom i rodzaj wykształcenia, umiejętności, doświadczenie). Wyróżniono również zmienne metryczkowe, które obejmują płeć, wiek, stanowisko oraz formę zatrudnienia/współpracy (członek/pracownik/wolontariusz). Zestaw motywów opracowany został na podstawie wzorów motywacji wg Katza i Kahna [Organ 1988], które zostały sformułowane zgodnie z założeniami teorii stosunków międzyludzkich. W przypadku badania satysfakcji z pracy posłużono się badaniem opinii, wskazując cztery gradacyjnie ułożone poziomy zadowolenia z pracy. Ze względu na bardzo zróżnicowany zakres obowiązków osób zaangażowanych w działalność organizacji, wynikający m.in. z uwagi na różny charakter i obszar działania organizacji, trudno było wskazać jednoznaczne umiejętności, których opanowanie świadczyłoby o określonym stopniu kompetencji tychże osób. Dlatego w przypadku zmiennej „umiejętności” również posłużono się samooceną, w ramach 4-stopniowej skali opisującej różny poziom opanowanych umiejętności. Wskaźniki poziomu wykształcenia odpowiadają kolejnym stopniom edukacji, przy czym z uwagi na duży odsetek studentów zaangażowanych w działalność w organizacjach non profit dodatkowo wyróżniono kategorię „wykształcenie wyższe niepełne”. Wskaźniki charakteryzujące rodzaj wykształcenia wyróżniono na podstawie tradycyjnej systematyki nauk. Z kolei „doświadczenie/staż pracy” określano na podstawie liczby lat, kiedy dana osoba zaangażowana była w płatną bądź bezpłatną pracę zarówno w organizacji, w której działa obecnie, jak i we wszystkich organizacjach od początku swojej działalności zawodowej czy społecznej.

Oprócz zmiennych charakteryzujących jednostkę za niezwykle istotny uznano aspekt relacji międzyludzkich w organizacji, a także relacji między jednostką a organizacją jako całością. To, w jaki sposób się one kształtują, istotnie wpływa na funkcjonowanie organizacji. Ze względu na znaczenie nieformalnych kontaktów i siłę więzi, jaką obserwuje się między ludźmi w organizacjach pozarządowych [Bogacz-Wojtanowska 2005] za ważne uznano poddanie analizie tego rodzaju właściwości charakteryzujących zasoby ludzkie organizacji. Do zbadania aspektu relacyjnego zasobów ludzkich wykorzystano

wspomnianą koncepcję organizacyjnych zachowań obywatelskich. Spośród wielu modeli OCB do badania zaprezentowanego w niniejszej pracy zdecydowano się zastosować podejście zastosowane przez Podsakoffa i jego współpracowników [2000] oraz udoskonalonego przez LePine'a i współpracowników [2002]. Model ten na tle innych wyróżnia się całościowym ujęciem, opartym na koncepcji autora koncepcji OCB – D. Organa [Organ 1988; Organ, Podsakoff i MacKenzie 2006]. Ponadto jest on rzetelnie udokumentowany szeregiem badań empirycznych. Wymiary wyróżnione przez Podsakoff'a i LePine'a obejmują: pomaganie (*helping behaviors*), lojalność organizacyjną (*organizational loyalty*), posłuszeństwo organizacyjne (*organizational compliance*), indywidualną inicjatywę (*individual initiative*), zaangażowanie (*civic virtue*) oraz samorozwój (*self-development*). Szczegółowy opis poszczególnych wymiarów znajduje się w tabeli 1.

Tabela 1. Wymiary organizacyjnych zachowań obywatelskich (OCB) wg Podsakoffa i LePine'a

Wymiar OCB	Charakterystyka
Pomaganie innym (<i>helping behavior</i>)	Dobrowolne pomaganie innym osobom, które mają problemy związane z pracą (np. wprowadzanie nowych pracowników, wspieranie osób przeciążonych pracą, dbanie o relacje i łagodzenie konfliktów, zachęcanie i wzmacnianie współpracowników, ich osiągnięć). Dobrowolne zapobieganie pojawianiu się problemów z pracą
Posłuszeństwo organizacyjne (<i>organizational compliance</i>)	Akceptowanie, podtrzymywanie i przestrzeganie reguł, przepisów i procedur obowiązujących w organizacji, także bez kontroli i nadzoru (np. punktualność, nie marnowanie czasu, nie wydłużanie przerw)
Zaangażowanie (<i>civic virtue</i>)	Aktywne uczestnictwo w sprawach dotyczących organizacji (np. śledzenie kwestii związanych z organizacją, uczestniczenie w nieobowiązkowych spotkaniach, angażowanie się w dyskusje związane z polityką organizacji, zgłaszanie zastrzeżeń związanych z funkcjonowaniem organizacji, zgłaszanie się do dodatkowych zadań)
Lojalność organizacyjna (<i>organizational loyalty</i>)	Promowanie wizerunku organizacji na zewnątrz, ochrona i obrona przed atakami z zewnętrznego środowiska, utrzymywanie zaangażowania także w przypadku trudnej sytuacji (Podsakoff, i in. 2000). Wola podporządkowania osobistego interesu dla korzyści organizacji, do promowania i bronięcia organizacji
Samorozwój (<i>self-development</i>)	Wyrażanie chęci zaangażowania się w dobrowolne zachowania, które udoskonalają wiedzę, umiejętności i zdolności pracownika. „Poszukiwanie i korzystanie z szans uczestniczenia w kursach treningowych, bycie na bieżąco z najnowszymi osiągnięciami w danej dziedzinie, lub nawet uczenie się nowych umiejętności, aby rozszerzać zasięg swojego wkładu w rozwój organizacji”)

cd. tabeli 1

Wymiar OCB	Charakterystyka
Inicjatywa (<i>individual initiative</i>)	Angażowanie się w dobrowolne działania kreatywne i innowacyjne, które wykraczają poza obowiązki związane z pracą na danym stanowisku, podejmowane w celu poprawienia wydajności wykonywania zadań i wydajności organizacji

Źródło: Na podstawie opisów klasyfikacji: [LePine, Erez i Johnson 2002; Organ, Podsakoff i MacKenzie 2006; Podsakoff i in. 2000].

W badaniu posłużono się metodą sondażu diagnostycznego [Górniak 2009]. Zastosowaną techniką badawczą była ankieta. Badania prowadzono w całej Polsce w 2010 roku. Skonstruowane narzędzie (kwestionariusz ankiety) składało się z trzech części: metryczki (płeć, wiek, forma zatrudnienia/współpracy), części dotyczącej aspektu indywidualnego zasobów ludzkich (motywy pracy, satysfakcja z pracy, kompetencje jednostki) oraz części dotyczącej OCB. Zdecydowana większość narzędzi do badania OCB prezentowanych w literaturze [Organ, Podsakoff i MacKenzie 2006] oparta jest na schemacie, zgodnie z którym osoba badana nie jest proszona o ocenę własnego zachowania, a o ocenę zachowania najbliższego współpracownika (osoba, z którą najczęściej czy najściślej respondent współpracuje). Ponieważ konceptualizacja i operacjonalizacja zasobów ludzkich w aspekcie relacyjnym oparte były na modelach organizacyjnych zachowań obywatelskich weryfikowanych w ten właśnie sposób, postanowiono zastosować ten schemat we własnych badaniach empirycznych. W badaniu nie stosuje się oceny własnych zachowań, aby uniknąć problemów związanych z zaistnieniem efektu Rosenberga [Brzeziński 2004, s. 109–120], który przejawia się w tym, że ocena własnych zachowań może być nieadekwatna, nieobiektywna i zafałszowana, ponieważ badane kwestie są osobiste i sensytywne („drażliwe”) – badany w takich sytuacjach stara przedstawić się w dobrym świetle, chce zadowolić badacza, interpretuje narzędzie i zachowuje się zgodnie z zakładanymi przez niego oczekiwaniami. Ponadto należy zwrócić uwagę na fakt, że prośba o wydanie opinii dotyczyła współpracownika, a nie przełożonego respondenta, co wynika z założenia, że mają oni większą wiedzę o codziennych wzajemnych zachowaniach, więcej okazji do ich obserwowania. Równocześnie autorka zdaje sobie sprawę z ograniczeń zastosowanego rozwiązania związanych np. z brakiem kontroli nad tym, czyje zachowanie opisuje badany. Należy jednak zwrócić uwagę, że, po pierwsze, wyniki przedstawiano jedynie w formie zagregowanej (na poziomie całej organizacji) oraz że wyraźnie podkreślano prośbę o opisanie osoby najbliższej, aby uniknąć sytuacji dowolnego wyboru osoby ocenianej

czy koncentracji na jednej osobie. To, w jakim stopniu postępowano zgodnie ze wspomnianym założeniem, weryfikowano podczas badań pilotażowych (po badaniu proszono uczestników o wskazanie osoby opisywanej, w zdecydowanej większości przypadków były to różne osoby, w sumie obejmujące co najmniej 90% składu zespołu). Narzędzie do badania OCB składało się z 51 stwierdzeń, ułożonych w losowej kolejności. Zadaniem respondenta było zaznaczenie stwierdzeń, które wskazują na zachowanie osoby przez niego ocenianej.

Jako że badania zasobów ludzkich stanowiły kolejny etap realizacji projektu badawczego, dobór organizacji do badania uzależniony był od rezultatów pierwszej części badań. Rezultatem tejże części, dotyczącej rozwoju organizacji, było wyróżnienie – w toku analiz statystycznych – trzech grup organizacji ze względu na poziom i dynamikę ich rozwoju. Badania w pierwszej części przeprowadzono na próbie losowej (ogólnopolskiej), zgodnie ze schematem losowania nieograniczonego prostego, w wariancie zależnym). Wielkość próby wyniosła ostatecznie 414 organizacji i była większa niż zakładana minimalna wielkość próby umożliwiająca ustalenie maksymalnego błędu na poziomie 5% i przedziału ufności na poziomie 95% (współczynnik ufności α 0,05) dla którego $z = 0,96$.

Chcąc zapewnić komplementarność poszczególnych części badań, zdecydowano się na to samo kryterium rozwoju także w kolejnej części badań, która dotyczyła zasobów ludzkich w organizacjach. W pierwszej kolejności rozważano zastosowanie doboru warstwowego, jako innej metody doboru losowego, co umożliwiłoby zachowanie ciągłości z zasadami doboru stosowanymi w pierwszej części badań oraz zachowanie reprezentatywności badanych podmiotów. Dobór próby warstwowej zakłada bowiem, że populację pierwotną dzieli się na rozłączne i wyczerpujące grupy, a następnie z każdej z nich dobiera się prostą próbę losową. Zachowanie tej procedury okazało się jednak niemożliwe, ze względu na to, że badanie zasobów ludzkich pociągało jednak za sobą konieczność pokonania pewnych trudności organizacyjnych wynikających z dwóch założeń. Po pierwsze, aby umożliwić przeprowadzenie porównań między rozwojem a zasobami ludzkimi w organizacjach, konieczne było w drugiej części badań ograniczenie się tylko do organizacji biorących udział w badaniu rozwoju, tak więc zbadane 414 organizacji stało się populacją badania zasobów ludzkich w organizacjach pozarządowych. Po drugie, aby dokonać pomiaru parametrów związanych z zasobami ludzkimi konieczne było zbadanie wszystkich (bądź możliwie największej grupy) członków zespołu każdej organizacji, co z kolei znacząco utrudniało i komplikowało przeprowadzenie badań, ponieważ od jednej organizacji wymagano wypełnienia nie jednej,

lecz kilku lub kilkunastu kwestionariuszy ankiet przez wiele osób. W obliczu tych założeń, wątpliwości związane z doбором warstwowym związane były głównie z etapem losowania jednostek operatu z poszczególnych warstw (grup organizacji). Grupy te znacząco różniły się liczebnością, a uciążliwość badań mogłaby prowadzić do licznych odmów brania w nich udziału, co szczególnie w przypadku mało licznych warstw mogłoby uniemożliwić właściwe przeprowadzenie badań. Ponadto prowadzenie badań w takim wypadku wymagałoby obecności badacza, co byłoby niezwykle czasochłonne – i kosztowne, biorąc pod uwagę fakt, że badane organizacje znajdują się na terenie całego kraju.

Z tego względu zdecydowano się na zastosowanie jednej z nielosowych metod doboru – najbardziej zbliżonego do losowania warstwowego sposobu doboru próby – tj. doboru kwotowego. Próbkę kwotową dobiera się za pomocą istotnych cech, które różnicują populację. Cech tych może być kilka, a na ich podstawie tworzy się macierz, przedstawiając procentowo udział elementów o określonym zestawie cech. Do próby dobiera się elementy proporcjonalnie do udziału kwoty w populacji. Podstawową różnicą między losowaniem warstwowym a doбором kwotowym jest jednak to, że w przypadku doboru kwotowego nie losuje się elementów z poszczególnych grup, a dobiera je uznaniowo [Churchill 2002]. Ponadto, wraz z uznaniowością, pojawia się także ryzyko tendencyjności doboru, tj. m.in. nie uwzględnienia innej, ważnej cechy czy też nadreprezentowania pewnych grup o specyficznych cechach, do których łatwiej dotrzeć, kosztem innych.

Warto jednak podkreślić, że mimo braku losowości, zwraca się uwagę, na to, iż próba kwotowa „ma zapewnić reprezentatywność w drodze takiego doboru jej elementów, by udziały elementów próby wykazujących pewne istotne cechy były w przybliżeniu takie same, jak udziały elementów wykazujących te same cechy w populacji generalnej” [Churchill 2002, s. 501]. Wynika z tego, że metoda kwotowa nie abstrahuje od wymogu reprezentatywności, wręcz przeciwnie, jej ideą jest jego spełnienie. Jedyną, aczkolwiek poważną, ułomnością w tym zakresie jest brak gwarancji reprezentatywności spowodowany niemożliwością stwierdzenia, czy otrzymane w wyniku badania zmienne są zmiennymi losowymi, z czym wiąże się niemożność statystycznego zweryfikowania reprezentatywności. Tezę o reprezentatywności w doborze kwotowym uzasadnia bowiem wiedza o strukturze próby i populacji, zaś w doborze losowym – sposób doboru próby [Nowak 1985 s. 302]. W pewnych szczególnych wypadkach, można nawet stwierdzić, że metoda kwotowa ma przewagę nad doбором losowym. Przykładem takiej sytuacji jest brak możliwości (np. z powodów kosztowych) przebadania dużej próby. Wówczas dobór losowy może pomijać pewne elementy populacji

o istotnych cechach [Nowak 1985]. Wspomniane wyżej ograniczenia wielkości grup, a także koszt i czas prowadzenia badań opartych na doborze losowym, stanowią więc kolejny argument za badaniem zasobów ludzkich opartych na doborze kwotowym.

Pobierając próbę organizacji do badań zasobów ludzkich, starano się wyeliminować wspomniane zagrożenia. Doboru dokonywano według jednej cechy, jaką był poziom i dynamika rozwoju organizacji (wyznaczona na podstawie przydzielenia organizacji w wyniku statystycznej analizy skupień do odpowiedniego skupienia), nie było więc konieczności tworzenia macierzy cech. Doboru dokonano na podstawie procentowego udziału danych organizacji w próbie w badaniach rozwoju. Wyboru organizacji dokonano w sposób uznaniowy, należy jednak podkreślić, że nie polegał on na zwróceniu się do organizacji najbliższych terytorialnie i najłatwiej dostępnych, lecz starano się uwzględnić przede wszystkim różnorodność organizacji, w zakresie ich dziedziny aktywności, wieku czy położenia geograficznego. Do organizacji wysyłano ankiety pocztowe, a do części z nich udano się osobiście, co było okazją zarówno do zgromadzenia kwestionariuszy ankiet, jak i pogłębienia wiedzy o organizacji poprzez przeprowadzenie wywiadów z jej liderami i obserwację codziennej pracy. Kwestionariusze wysłano w sumie do ok. 20% organizacji biorących udział w pierwszej części badań, a do części z nich udano się osobiście, co było okazją zarówno do zgromadzenia kwestionariuszy ankiet, jak i pogłębienia wiedzy o organizacji dzięki przeprowadzeniu wywiadów z jej liderami i obserwacji codziennej pracy. W każdej z badanych organizacji proszono o wypełnienie kwestionariuszy przez cały zespół (wszystkie osoby pracujące bądź działające w organizacji), tak, aby pozyskane informacje możliwie najlepiej odzwierciedlały rzeczywistą sytuację w organizacji, jeśli chodzi o badane zmienne. Powodowało to konieczność zbierania danych na poziomie zdezagregowanym. Po obliczeniu indywidualnych wyników dla wszystkich osób ponownie agregowano je na poziom organizacji i na tym poziomie przeprowadzano kolejne analizy. Agregacji wyników indywidualnych na poziom organizacji dokonano jedynie w przypadku wyników badania OCB (a nie pozostałych zmiennych badających zasoby ludzkie), ponieważ tylko w tym wypadku pozyskane dane znajdowały się na ilościowej skali pomiaru, oraz w przypadku zmiennych znajdujących się na porządkowej skali pomiaru (np. satysfakcja z pracy). W przypadku innych zmiennych, choćby takich jak płeć czy motyw podjęcia pracy/działalności, jakiejkolwiek „uśrednianie” uzyskanych wyników nie mogło mieć miejsca, ponieważ znajdowały się one na skali nominalnej. Analizując te zmienne, odwoływano się więc do określonych grup organizacji, wyróżnionych ze względu na poziom i dynamikę rozwoju

(badając np. rozkład tych zmiennych w określonych grupach i porównując je ze sobą). W badaniu uzyskano zwrot na poziomie ponad 36% (od 29 organizacji), co biorąc pod uwagę trudność przeprowadzenia badania w organizacji (kwestionariusze musiało wypełnić wiele osób), uznano za dobry rezultat. Organizacje przekazywały od 4 do 12 arkuszy ankiet. Łącznie kwestionariusze zostały wypełnione przez 189 osób.

3. Organizacyjne zachowania organizacyjne w organizacjach pozarządowych

OCB w badaniach objęło sześć wskazanych wyżej kategorii zachowań. Poniżej zaprezentowano wyniki analiz zarówno z perspektywy osób badanych (indywidualnie), jak i organizacji. W pierwszej kolejności wykonano statystyki opisowe, które pozwalają na porównanie rezultatów w poszczególnych kategoriach. Tabela 2 przedstawia statystyki obliczone na podstawie wyników wszystkich osób, które objęto badaniem. Wskazują one na to, że zachowania we wszystkich wyróżnionych wymiarach występują w zbliżonym zakresie.

Tabela 2. Statystyki opisowe: organizacyjne zachowania obywatelskie osób badanych

Organizacyjne zachowania obywatelskie	<i>n(f)</i>	Średnia	Mediana	Min.	Maks	Odch. std	Skośność	Kurtosa
Pomaganie innym	189	0,45	0,40	0	1,00	0,2820	0,19	-0,860
Posłuszeństwo organizacyjne	189	0,50	0,50	0	0,88	0,2394	-0,02	-0,860
Zaangażowanie	189	0,51	0,40	0	1,00	0,3294	0,08	-1,206
Lojalność organizacyjna	189	0,53	0,55	0	1,00	0,2714	0,02	-1,002
Samorozwój	189	0,44	0,50	0	1,00	0,3726	0,21	-1,393
Inicjatywa	189	0,45	0,40	0	1,00	0,3086	0,25	-1,084
Suma OCB	189	5,40	5,16	0	31,4	3,5600	2,38	15,81

Źródło: Na podstawie badań empirycznych.

Równocześnie należy jednak zwrócić uwagę nawet na niewielkie różnice, ponieważ wszystkie wyniki znajdują się w przedziale między 0 a 1 (gdzie 0 oznacza nieprezentowanie danego typu zachowania w ogóle, natomiast 1 –

prezentowanie go zawsze, tj. w przypadku każdego z badanych wskaźników). Średnie wyniki oraz mediany mieszczą się w przedziale pomiędzy 0,4 a 0,6 pkt. Wskazuje to na fakt, że przeciętna osoba badana przejawia powyższe zachowania w umiarkowanym stopniu. Najwyższą średnią oraz medianę można zaobserwować w przypadku lojalności organizacyjnej badanych, co wskazuje na ich duże przywiązanie do organizacji. Niewielkie odchylenie standardowe wskazuje na stosunkowo jednorodne odpowiedzi badanych w tym zakresie. Lojalność ta może być rezultatem postawy wobec ludzi w organizacji oraz sposobu organizacji pracy. Należy pamiętać, że duża część załogi organizacji pozarządowych to nierzadko np. członkowie stowarzyszeń czy rad fundacji, czy też osoby zasiadające w innych organach, a więc są oni także formalnie związani z organizacją i za nią odpowiedzialni.

Biorąc pod uwagę średnią, miarą o najniższej wartości jest samorozwój. Samodzielna troska o zwiększanie kwalifikacji zawodowych jest zadaniem trudnym, szczególnie w obliczu częstego w NGOs nieuregulowanego zakresu zadań oraz braku jasno określonej ścieżki kariery. W tym kontekście prezentowanie zachowań, które pozwalają na poszerzenie wiedzy i umiejętności, a w rezultacie mają pomóc ulepszyć jakość wykonywanych zadań, wymaga od członków zespołu dodatkowego wysiłku, w związku z czym mogą być one przejawiane rzadziej.

Jeśli z kolei zwróci się uwagę na medianę, pod tym względem nieco rzadziej prezentowane są inicjatywa, zaangażowanie i pomaganie innym. Wszystkie te wymiary wymagają stałej, regularnej aktywności w organizacji. Obecność jest bowiem wyznacznikiem zaangażowania, daje możliwość wykazania się inicjatywą, podzieleniem pomysłami, a znajomość spraw organizacji i jej zespołu umożliwia pomaganie innym w wypełnianiu przez nich obowiązków. Jak wskazują badania [Przewłocka i Adamiak 2012], mimo liczego członkostwa regularnie angażuje się w prace w organizacji tylko niewielka część jej członków, a jako że stanowią oni większość zespołów, i tym samym większość respondentów, ich odpowiedzi mogą rzutować na całość uzyskanych wyników.

Statystyki opisowe opracowano także w ujęciu obejmującym perspektywę organizacji (a nie pojedynczych respondentów), obliczając wartości właściwe dla całej organizacji (tj. biorąc pod uwagę zagregowane wszystkie wyniki respondentów z jednej organizacji). Uzyskane rezultaty (tabela 3) potwierdziły i uwidoczniły tendencje zaobserwowane podczas analizy odpowiedzi pojedynczych osób badanych, podkreślając różnice pomiędzy poszczególnymi wymiarami.

Tabela 3. Statystyki opisowe: organizacyjne zachowania obywatelskie badanych organizacji

Organizacyjne zachowania obywatelskie	<i>n(f)</i>	Średnia	Mediana	Min.	Maks.	Odch. std	Skośność	Kurttoza
Pomaganie innym	29	4,33	4,52	1,0	9,0	1,99	-0,10	-0,15
Posłuszeństwo organizacyjne	29	4,21	4,36	1,3	7,6	1,36	-0,08	0,92
Zaangażowanie	29	2,44	2,66	0,5	4,6	1,02	-0,11	-0,48
Lojalność organizacyjna	29	4,77	4,75	2,0	8,0	1,67	0,17	-0,90
Samorozwój	29	1,73	1,72	0,4	4,0	0,85	0,40	0,29
Inicjatywa	29	4,25	4,82	1,0	6,8	1,75	-0,53	-0,73
Suma OCB	29	21,76	23,96	8,0	36,33	7,64	-0,48	-0,57

Źródło: Na podstawie badań empirycznych.

Wymiarem zachowań, które najczęściej prezentowane są w organizacjach, jest lojalność organizacyjna. Należy jednak dodać, że przewaga tego wymiaru jest niewielka. Wyraźnie natomiast można wyróżnić dwa wymiary, w których zachowania przejawiane są zdecydowanie mniej chętnie. Są to samorozwój oraz zaangażowanie. Niskie wyniki w tych kategoriach wskazują na podstawowe, wspomniane wyżej, problemy obecne w organizacjach pozarządowych – brak polityki kadrowej, szczególnie uwzględniającej rozwój zawodowy zasobów ludzkich oraz małe zaangażowanie członków organizacji, którzy pozostają nimi często jedynie formalnie.

4. Cechy zespołu organizacji a organizacyjne zachowania obywatelskie

Przygotowując badania założono, że organizacyjne zachowania obywatelskie związane są z cechami indywidualnymi badanych osób. Choć było to zaskakujące, czynnikami nieistotnymi dla poziomu OCB okazały się wszystkie badane cechy, tj.: wiek, forma zatrudnienia (praca na pełen etat, na część etatu, na umowę-zlecenia, umowę o dzieło) lub współpraca wolontaryjna (członkostwo lub wolontariat); motywy podjęcia współpracy z organizacją pozarządową; poziom wykształcenia badanych, rodzaj tegoż wykształcenia, staż w organizacji, ogólne doświadczenie zawodowe w sektorze pozarządowym oraz poziom umiejętności.

Rezultaty te jednak tylko pozornie są bezwartościowe, choć nie wskazują zależności. Analiza sygnalizująca brak związków daje bowiem ważną informację – przede wszystkim sugerując, że poziom OCB wśród zespołów organizacji pozarządowych jest niezależny od czynników osobowych. Informacja taka wydaje się ważna zarówno z poznawczego, jak i praktycznego punktu widzenia. Wskazuje ona bowiem, że nie ma w świetle wyników badań osób, które byłyby bardziej lub mniej podatne na prezentowanie organizacyjnych zachowań obywatelskich. Żadnej grupy w tym względzie nie można uznać za „skazaną na porażkę” ani też za „skazaną na sukces” i świetną współpracę. W związku z tym w dalszej kolejności należałoby przeprowadzić badania dotyczące związków czynników środowiskowych z poziomem OCB. To z kolei daje zdecydowanie większe możliwości oddziaływania osobom zarządzającym organizacją. Jeśli bowiem poziom OCB nie jest związany z czynnikami osobowymi, a jest związany z czynnikami środowiskowymi, oznacza to, że prezentowane zachowania można w dużej mierze kontrolować (pobudzać, wygaszać), odpowiednio sterując środowiskiem pracy.

Równocześnie należy wskazać, że uzyskane wyniki mogą być także rezultatem zastosowanych rozwiązań metodologicznych, tj. odwołania do OCB współpracownika badanego, a nie zachowań jego samego. Tym samym zestawienie cech danej osoby z OCB jej współpracownika, nawet jeśli wyniki OCB prezentowane są w formie zagregowanej, może być niewystarczające do wykazania związku między tymi zmiennymi.

5. OCB a typ organizacji

Następnym krokiem było zbadanie związku między poziomem OCB a typem rozwoju organizacji. Badanie rozwoju organizacji to element poprzedniej części badania. Główne wyniki tego badania wykazały, że istnieją trzy podstawowe typy rozwoju polskich organizacji. Biorąc pod uwagę poziom i dynamikę rozwoju organizacji, stworzono macierz zawierającą formy rozwoju przyjmowane przez organizacje (tabela 4).

Grupa organizacji nazwanych ekspansywnymi obejmuje podmioty, które w ciągu dwóch lat poddanych analizie, w odróżnieniu od pozostałych organizacji, znacznie się rozwinęły oraz dokonały dużych zmian w swoim funkcjonowaniu i prowadzonych działaniach. Takich organizacji jest jednak stosunkowo niewiele, gdyż jedynie 13%. W drugiej grupie zebrano organizacje, które charakteryzują się niskim poziomem rozwoju w zakresie wszystkich badanych obszarów, a jednocześnie nie dokonują żadnych działań (lub podejmowane

Tabela 4. Poziom i dynamika rozwoju organizacji w wyróżnionych skupieniach

Poziom rozwoju	Dynamika rozwoju	
	organizacje stabilne (mała dynamika rozwoju)	organizacje dynamiczne (duża dynamika rozwoju)
Organizacje rozwinięte (średni i wysoki poziom rozwoju)	skupienie trzecie organizacje trwałe (31%)	skupienie pierwsze organizacje ekspansywne (13%)
Organizacje nierozwinięte (niski poziom rozwoju)	skupienie drugie organizacje amatorskie (56%)	–

Źródło: Na podstawie badań empirycznych.

przez nie działania są nieudane) prowadzących do zmiany tej sytuacji, cechując się wobec tego niewielką dynamiką rozwoju. Organizacji takich jest bardzo dużo – stanowią one ponad połowę (56%) populacji podmiotów trzeciego sektora w Polsce. Ostatnia z wyróżnionych grup składa się z organizacji nazywanych trwałymi. Są to podmioty najbardziej rozwinięte spośród wszystkich badanych organizacji, szczególnie pod względem zgromadzonych zasobów i wypracowywanych rezultatów działań, ale jednocześnie nie wykazują już one gotowości do dalszego rozwoju. Są stabilne, mają ugruntowaną pozycję i wypracowane metody działania. Organizacji trwałych w badanej próbie było 31%, stanowiły więc blisko jedną trzecią wszystkich badanych podmiotów.

W prezentowanych badaniach założono, że istnieje związek pomiędzy OCB a typem rozwoju organizacji, a dokładniej, że im wyższy poziom organizacyjnych zachowań obywatelskich, tym wyższy poziom i większa dynamika rozwoju organizacji. Analiza statystyczna nie wykazała jednak różnic pomiędzy typami organizacji ze względu na ogólny poziom OCB ($\chi^2 = 22,02$, $df = 18$, $p = 0,23$).

Oprócz wartości ogólnej OCB znane były jednak także wartości właściwe poszczególnym badanym wymiarom, co umożliwiło pogłębienie analizy i wykonanie statystyk badających związki pomiędzy tymi wymiarami a typem rozwoju organizacji. Zbadano sześć wyróżnionych wymiarów, z czego cztery okazały się różnicować organizacje o różnych typach rozwoju. Były to: pomaganie innym, posłuszeństwo organizacyjne, zaangażowanie oraz lojalność organizacyjna. Szczegółowe dane przedstawiono w tabeli 5 zawierającej wartość statystyki χ^2 , liczbę stopni swobody (df), poziom istotności p , a także współczynniki V-Cramèra oraz λ obliczone w przypadku zaobserwowania związku pomiędzy zmiennymi³.

³ Współczynnik V-Cramèra wskazuje na siłę związku; przyjmuje on wartości od 0 do 1, przy czym im wyższy wynik, tym silniejszy związek. Współczynnik λ (lambda) Goodmana-

Tabela 5. Związki statystyczne pomiędzy wymiarami OCB a typem rozwoju organizacji

Wyszczególnienie	χ^2	df	poziom p	V-Cramèra	współczynnik λ
Pomaganie innym	32,178	$df = 20$	$p = 0,041$	0,31	0,16
Posłuszeństwo organizacyjne	29,401	$df = 18$	$p = 0,043$	0,30	0,10
Zaangażowanie	20,410	$df = 10$	$p = 0,025$	0,25	0,14
Lojalność organizacyjna	10,000	$df = 2$	$p = 0,006$	0,70	0,10
Samorozwój	11,953	$df = 8$	$p = 0,153$	–	–
Inicjatywa	34,675	$df = 30$	$p = 0,254$	–	–
Suma OCB	22,027	$df = 18$	$p = 0,230$	–	–

Źródło: Na podstawie badań empirycznych.

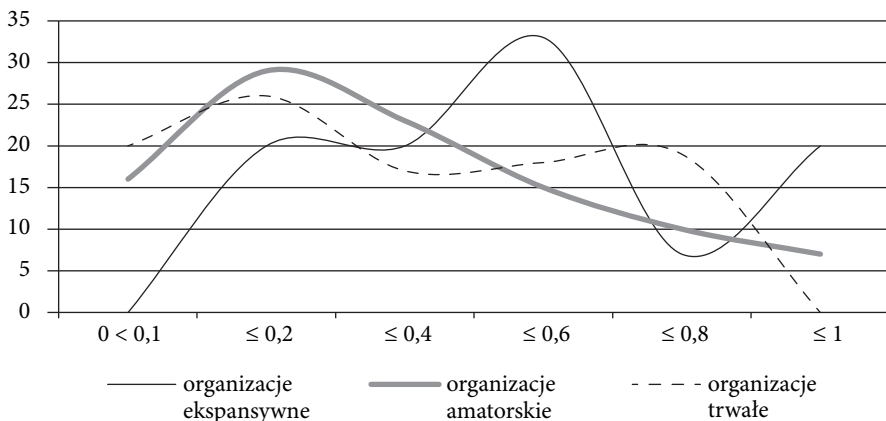
Zauważyć w związku z tym można, że choć ogólnie OCB nie są związane z typem rozwoju organizacji, to jednak w przypadku poszczególnych wymiarów związki te istnieją i są silne (osiągając nawet wartość 0,7 współczynnika V-Cramèra dla lojalności wobec organizacji).

Charakter związków, a także wynikające z nich różnice pomiędzy poszczególnymi typami rozwoju organizacji a poziomem OCB w poszczególnych wymiarach przedstawiono poniżej w formie graficznej, aby można było łatwiej zaobserwować zależności.

Jak wskazuje wykres na rysunku 1, w przypadku organizacji amatorskich oraz organizacji trwałych wiele jest organizacji, w których pomaganie innym zdarza się rzadko, jednak znacznie mniej tych, w których częstotliwość pomagania jest większa.

Sugeruje to, że w tych typach organizacji osoby, które pomagają swoim współpracownikom chętnie czy stosunkowo często, stanowią mniejszość. Zaobserwowany trend nie występuje natomiast w organizacjach ekspansywnych. W tych organizacjach większość badanych prezentuje średni poziom w zakresie skłonności do pomagania innym, który jest równocześnie przeciętnie wyższy niż w pozostałych typach organizacji. Warto także zauważyć, że wśród osób zaangażowanych w działalność w organizacjach ekspansywnych nie ma takich, które nie prezentowałyby zachowań w tym zakresie w ogóle, natomiast u 1/5 z nich obserwuje się maksymalny poziom zachowań pomocowych. Wydaje się więc, że skłonność do przejawiania tego typu zachowań związana jest ze zwiększaniem dynamiki rozwoju organizacji.

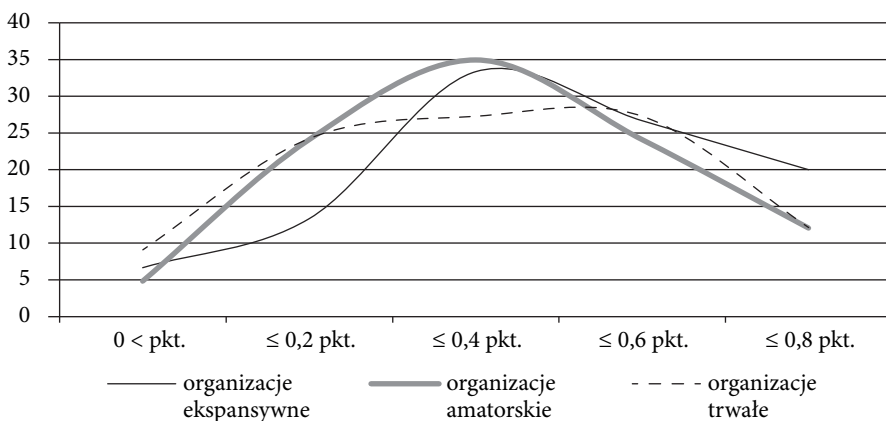
-Kruskala – jest typem miary, wskazującej proporcjonalne zmniejszenie błędu, gdy przewidyje się wartość jednej zmiennej na podstawie wartości drugiej zmiennej. Współczynnik ten przyjmuje wartości od 0 do 1.



Rysunek 1. Pomaganie innym a typ organizacji ze względu na poziom i dynamikę rozwoju – rozkład odpowiedzi (w %)

Źródło: Na podstawie badań empirycznych

Drugim z wymiarów OCB, który okazał się różnicować organizacje charakteryzujące się różnym typem rozwoju, jest posłuszeństwo organizacyjne, które oznacza przede wszystkim przestrzeganie obowiązujących w organizacji norm i procedur, także bez nadzoru (rysunek 2). Jeśli chodzi o respektowanie organizacyjnych reguł, to wydaje się, że badani najczęściej przestrzegają ich w umiarkowanym stopniu. Zaobserwowane różnice wskazują jednak, że badani

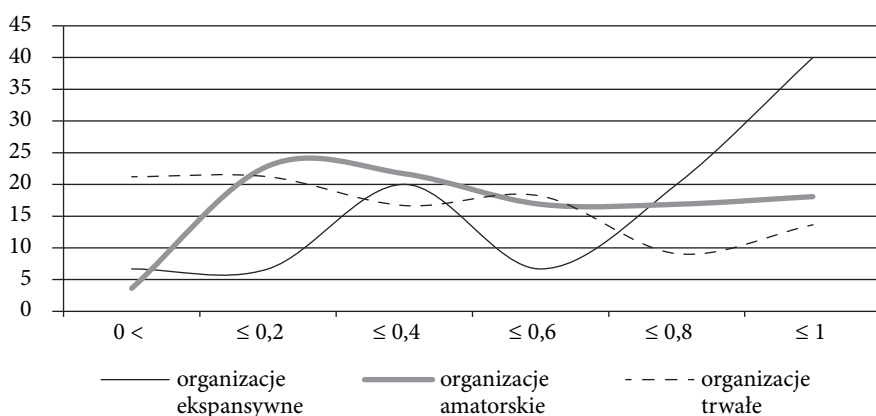


Rysunek 2. Posłuszeństwo organizacyjne a typ organizacji ze względu na poziom i dynamikę rozwoju – rozkład odpowiedzi (w %)

Źródło: Na podstawie badań empirycznych

z organizacji trwałych są bardziej zróżnicowani w tym zakresie, natomiast badani z pozostałych typów organizacji zachowują się w sposób bardziej jednorodny. Być może zespoły organizacji trwałych, których członkowie zazwyczaj działają w organizacji dłużej, czują się w niej swobodniej i stąd część z nich w sposób mniej restrykcyjny podchodzi do obowiązujących zasad. Ponadto organizacje te posiadają również najdłuższy staż, w związku z czym wypracowały prawdopodobnie najwięcej różnego rodzaju procedur i reguł postępowania, które to – zważywszy na swobodę charakteryzującą mniejsze organizacje pozarządowe – mogą być trudne do zaakceptowania dla części załogi. Należy także zaznaczyć, że również w przypadku tego wymiaru, wśród organizacji ekspansywnych można zauważyć większy, niż w pozostałych typach organizacji, odsetek osób prezentujących zachowania zgodne z normami na najwyższym poziomie.

Kolejnym istotnym wymiarem różnicującym organizacje jest zaangażowanie jej zespołu w pracę i działalność w organizacji (rysunek 3). Pomiędzy poszczególnymi typami rozwoju organizacji zauważyć można w tym zakresie znaczące różnice. Niski bądź umiarkowany poziom zaangażowania przejawiają osoby zaangażowane w działalność w organizacjach amatorskich i trwałych, przy czym w organizacjach amatorskich mniej więcej wyrównana liczba osób przejawia różny poziom zaangażowania, a w organizacjach trwałych zauważyć można, że więcej osób prezentuje zachowania nieangażujące się, a im większe zaangażowanie, tym mniej osób je przejawiających. Odwrotnie jest w przypadku osób z organizacji ekspansywnych, gdzie im większe zaangażowanie (wyższa punktacja), tym więcej osób prezentujących takie zachowanie. Wydaje

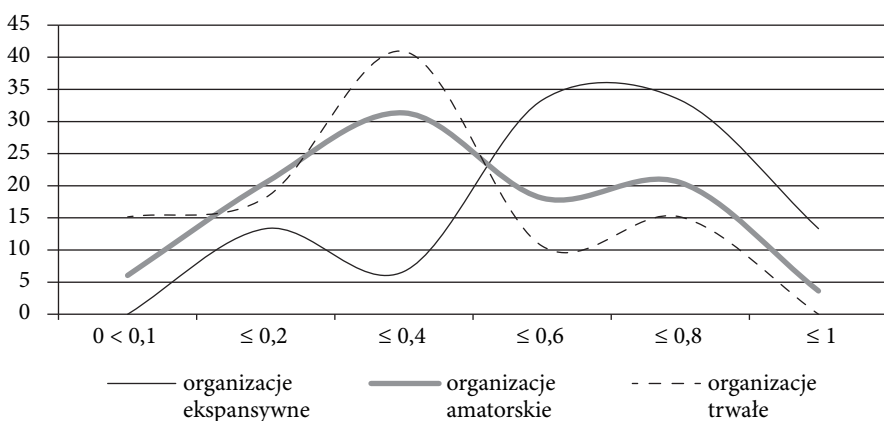


Rysunek 3. Zaangażowanie a typ organizacji ze względu na poziom i dynamikę rozwoju – rozkład odpowiedzi (w %)

Źródło: Na podstawie badań empirycznych

się więc, że stabilność, jaką osiągnęły organizacje trwale zniechęca ludzi (lub też sugeruje, że nie ma takiej potrzeby) do pełniejszego zaangażowania w sprawy organizacji. Należy pamiętać, że organizacje te są również najbardziej spośród wszystkich „okrzepłe”, doświadczone, a więc także wyposażone w procedury, regulaminy itp., które wskazują odpowiednie zachowanie, a w związku z tym nie wymagają angażowania tak dużej energii w funkcjonowanie organizacji. Organizacje ekspansywne z kolei, jako te, które charakteryzują się największą dynamiką zmian, a także są najmłodsze, cechują się największym zaangażowaniem wciąż pełnego zapалу zespołu. Wydaje się, że zaangażowanie jest więc funkcją raczej dynamiki, niż poziomu rozwoju organizacji.

Ostatnim z istotnie związanych z rozwojem wymiarem okazała się, jak wspomniano wyżej, lojalność organizacyjna, a więc m.in. promowanie i obrona wizerunku organizacji. Także w tym wypadku okazało się, że badani działający w organizacjach ekspansywnych charakteryzują się najwyższym poziomem zachowań w tym zakresie. Z kolei rozkład odpowiedzi udzielanych przez respondentów z organizacji amatorskich i trwałych jest wręcz bliźniaczy, aczkolwiek organizacje amatorskie charakteryzują się wyższymi wskaźnikami w zakresie lojalności swoich członków, pracowników i wolontariuszy. Wydaje się, że lojalność wobec organizacji, zawierająca w sobie także element zaufania, jest niezbędnym czynnikiem, który związany jest z przeprowadzaniem w organizacji zmian, dzięki którym odbywa się rozwój. Okazuje się, że cechą tą charakteryzują się głównie załogi organizacji młodych, dynamicznych, co może oznaczać, że z czasem lojalność ta, wraz z zaangażowaniem czy chęcią



Wykres 4. Lojalność organizacyjna a typ organizacji ze względu na poziom i dynamikę rozwoju – rozkład odpowiedzi (w %)

Źródło: Na podstawie badań empirycznych

pomagania innym, spada. Wydaje się, że jednocześnie występowanie tych zjawisk, jeśli uwzględni się funkcję czasu, może wynikać ze swego rodzaju „wypalenia”, zmęczenia organizacją, działalnością, pracą, szczególnie w przypadku, gdy ta nie wiąże się ze spodziewanymi rezultatami.

Zakończenie

Najważniejsze ustalenia wynikające z przeprowadzonych badań wskazują, że ogólny poziom organizacyjnych zachowań obywatelskich w polskich organizacjach pozarządowych jest średni. Poziom OCB nie jest związany z cechami indywidualnymi, które były badane. Wydaje się, że cechy środowiska mogą być bardziej istotne w tym zakresie; jednakże kwestia ta wymaga dalszych badań, które mogłyby wskazać na charakter związków między środowiskiem pracy a OCB, a także wskazywać rozwiązania praktyczne, umożliwiające kierownikom stosowanie odpowiednich dla organizacji pozarządowych narzędzi stymulujących rozwój OCB.

Jeśli chodzi o typy rozwoju organizacji, to można stwierdzić, że każdy z nich wyróżnia się charakterystycznym profilem organizacyjnych zachowań obywatelskich prezentowanych przez zespoły tychże organizacji. Profile te, uwzględniające poziom poszczególnych wymiarów (niski, średni lub wysoki), zaprezentowano w poniższej tabeli (tabela 6). Wyniki wskazują, że odnośnie do poziomu OCB organizacje amatorskie oraz trwałe są bardziej podobne do siebie, natomiast organizacje ekspansywne wyraźnie na tym tle się wyróżniają. Wskazuje to na fakt, że charakter relacji pomiędzy ludźmi może być związany z charakterem przejawiania zachowań prospołecznych i proorganizacyjnych, a w konsekwencji stymulować lub ograniczać tempo rozwoju organizacji, niezależnie od tego, czy wyjściowy poziom rozwoju jest wysoki, czy niski.

Tabela 6. Poziom wymiarów OCB w poszczególnych typach rozwoju organizacji

Wyszczególnienie	Organizacje ekspansywne	Organizacje amatorskie	Organizacje trwałe
Pomaganie innym	średni	niski	średni
Posłuszeństwo organizacyjne	średni	średni	średni
Zaangażowanie	wysoki	niski	niski
Lojalność organizacyjna	wysoki	średni	średni
Samorozwój	niski	niski	niski
Inicjatywa	średni	średni	średni

Źródło: Na podstawie badań empirycznych.

Uzyskane rezultaty wskazują na to, że istnieje wiele różnic pomiędzy typami rozwoju organizacji pod względem zachowań obywatelskich obecnych w tych organizacjach, szczególnie jeśli analizujemy wymiary OCB oddzielnie. Koncentrując się na kluczowych wynikach można stwierdzić, że personel w najbardziej ekspansywnych i szybko rozwijających się organizacjach charakteryzuje się bardzo wysokim zaangażowaniem, lojalnością i chęciami, aby pomóc innym. W dużych, stabilnych organizacjach możemy obserwować jedynie średni poziom zaangażowania, niski poziom lojalności i posłuszeństwa organizacyjnego. Z kolei w małych, amatorskich, młodych organizacjach ludzie są najbardziej zadowoleni z pracy, ale również nie mają chęci do pomocy innym i skłonności do rozwijania swoich kompetencji.

Bibliografia

- Brzeziński, J., 2004, *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Churchill, G.A., 2002, *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Connelly, P., 2006, *Management Style in the Non-profit Sector in Ireland*, The Irish Journal of Management, vol. 26, no. 2, s. 129–147.
- George, J.M., Bettenhausen, K., 1990, *Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance and Turnover: a Group-level Analysis in a Service Context*, Journal of Applied Psychology, no. 75, s. 698–709.
- Górniak, J., 2009, *Analiza danych ankietowych. Metodologia prowadzenia badań, raporty tabelaryczne i wykresy*, materiały do kursów analizy danych Centrum Szkoleniowego SPSS.
- Hatch, M.J. 2002, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Katz, D., 1964, *The Motivational Basis of Organizational Behavior*, Behavioral Science, vol. 9, s. 131–146.
- Koźmiński, A.K., Piotrowski, W., 1995, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- LePine, J.A., Erez, A., Johnson, D.E., 2002, *The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: a Critical Review and Meta-analysis*, Journal of Applied Psychology, no. 87, s. 52–66.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. Fetter, R., 1993, *The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance*, Journal of Marketing, no. 57, s. 70–80.

- Macko, M., 2009, *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań.
- Nałęcz, S., 2009, *Sektor non-profit w Polsce. Wybrane wyniki badań statystycznych zrealizowanych przez GUS na formularzach SOF*, GUS.
- Organ, D.W., 1988, *Organizational Citizenship Behavior – The Good Soldier Syndrome*, Lexington, Massachusetts/Toronto: D.C. Heath and Company.
- Nowak, S., 1985, *Metodologia badań społecznych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., 2006, *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Thousand Oaks, SAGE Publications, London, New Delhi.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., Bachrach, D.G., 2000, *Organizational Citizenship Behaviors: a Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*, Journal of Management, no. 26, s. 513–563.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., 1994, *Organizational Citizenship Behavior and Sales Unit Effectiveness*, Journal of Marketing Research, no. 31, s. 351–363.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., 1997, *Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: a Review and Suggestions for Future Research*, Human Performance, vol. 10, no. 2, s. 133–151.
- Przewłocka, J., Adamiak, P., 2012, *Życie codzienne organizacji pozarządowych w Polsce*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
- Retowski, S., Bogdanowicz, A., Dolata, J., Kaźmierczak, M., 2003, *Przywiązanie organizacyjne i percepcja sprawiedliwości organizacyjnej jako predyktory zachowań etosowych w organizacji*, w: Witkowski, A. (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. VI, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Smith, C.A., Organ, D.W., Near, J.P., 1983, *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents*, Journal of Applied Psychology, no. 68, s. 161–169.
- Wagner, S.L., Rush, M.C., 2000, *Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition, and Age*, Journal of Social Psychology, no. 140, s. 379–391.
- Wardęcka, K., 2008, *Prospołeczność w pracy, czyli zachowania obywatelskie w organizacji*, w: Rutkowska, D., Szuster, A. (red.) *O różnych obliczach altruizmu*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa, s. 217–230.