

**Dr Paweł Szwiec**

Uniwersytet Opolski

ORCID: 0000-0002-4406-6357

e-mail: pszwiec@uni.opole.pl

# Zachowania obywatelskie w organizacji: istota, rodzaje, determinanty, skutki

## Organizational citizenship behaviors: Its nature, antecedents, and effects

### Streszczenie

Decydenci w organizacjach często oczekują od pracowników podejmowania działań, które nie wynikają z formalnej umowy o pracę. W literaturze przedmiotu tego typu aktywność określa się mianem zachowań obywatelskich w organizacji. Pojęcie to pojawiło się w latach 80. XX wieku i do dzisiaj jest przedmiotem znacznego zainteresowania przedstawicieli nauk o zarządzaniu. Celem artykułu jest przegląd oraz przedstawienie wyników dociekań teoretycznych i badań empirycznych nad zachowaniami obywatelskimi w organizacji — tym bardziej że w polskojęzycznych czasopismach ukazało się niewiele artykułów poświęconych tej problematyce. Uwzględniono przede wszystkim cztery obszary analizy — istotę, rodzaje, uwarunkowania i skutki takich zachowań.

### Słowa kluczowe

zachowania organizacyjne, zachowania obywatelskie w organizacji

### Abstract

Often in organizations employees should take actions that are not compulsory but may cause positive organizational results. Such activities mostly are called organizational citizenship behaviors. The concept appeared in the scientific literature in the eighties and is still very popular among management scholars. However there are few publications about organizational citizenship behaviors in polish literature. This being the case, in the article theoretical and empirical information about organizational citizenship behaviors were presented. First of all: meaning, types, considerations, and effects of such behaviors were discussed. In the article were also presented gaps in knowledge about organizational citizenship behaviors.

### Keywords

organizational behaviors, organizational citizenship behaviors

JEL: M12

## Wprowadzenie

We współczesnych organizacjach nierzadko oczekuje się od pracowników przejawiania zachowań niewynikających z formalnej umowy o pracę. Chodzi o podejmowanie aktywności, które mogą przynieść pozytywne skutki dla całej organizacji lub jej części. Ten rodzaj zachowań określany jest mianem organizacyjnych zachowań obywatelskich. Samo pojęcie pojawiło się w latach 80. XX wieku i nadal budzi znaczne zainteresowanie przedstawicieli nauk o zarządzaniu. Niniejszy artykuł ma na celu przybliżenie zjawiska obywatelskich zachowań w organizacji. Opisano w nim istotę i rodzaje tego typu zachowań oraz ich determinanty i skutki, wykorzystując metodę krytycznej analizy literatury przedmiotu. Omawiając istotę zachowań obywatelskich w organizacji uwzględniono przede

wszystkim prace autorów, którzy stworzyli teoretyczne podstawy w tym obszarze. Natomiast opisując determinanty i skutki zachowań obywatelskich w organizacji odwołano się do artykułów opublikowanych w różnych latach, w których przedstawiono wyniki oryginalnych badań o charakterze empirycznym — również prac napisanych w języku polskim. Należy podkreślić, że w polskojęzycznych czasopismach ukazało się niewiele pozycji poświęconych zachowaniom obywatelskim w miejscu pracy, a zdecydowana większość z nich miała teoretyczny charakter<sup>1</sup>. Liczba anglojęzycznych artykułów poświęconych rozpatrywanej problematyce jest bardzo duża, co w zasadzie uniemożliwia ich systematyczny przegląd w jednym artykule. Poniżej przedstawiam moim zdaniem najbardziej interesujące wyniki badań nad zachowaniami obywatelskimi w organizacji.

## Istota zachowań obywatelskich w organizacji

W naukach społecznych tradycja badań nad zachowaniami prospołecznymi jest już mocno ugruntowana. Psycholog społeczny C.D. Batson określił tym mianem zachowanie, którego celem jest przyniesienie korzyści jednej lub wielu innym osobom. Jeżeli zachowanie to wiąże się z potencjalnymi kosztami ze strony pomagającego, to rozpatruje się je jako akt altruistyczny (Clarke, 2005, s. 17).

Natomiast na gruncie nauk o zarządzaniu zbliżony do kategorii zachowań prospołecznych konstrukt — obywatelskie zachowania w organizacji — został wprowadzony do dyskursu naukowego przez D.W. Organa i jego współpracowników dopiero w 1983 roku. Opierając się na terminie „gotowość do kooperacji” użytym przez Ch. Bernarda oraz koncepcji „innowacyjnych i spontanicznych zachowań” D. Katza, D.W. Organ zdefiniował obywatelskie zachowania w organizacji jako dobrowolne zachowania pracownika zwiększające sprawność funkcjonowania organizacji, za przejawianie których w systemie nagród obowiązującym w organizacji nie przewiduje się żadnych bezpośrednich korzyści (Organ, 1988, s. 4). Zachowanie to nie wynika z formalnej roli przypisanej pracownikowi, a więc z zakresu obowiązków na jego stanowisku pracy. Oznacza to, że brak takiej aktywności w organizacji nie jest karany. Niemniej w wielu współczesnych organizacjach wywierana jest presja na pracowników, aby przejawiali zachowania obywatelskie w miejscu pracy. Nawet jeżeli przełożeni nie komunikują wprost takich oczekiwań, to podczas dokonywania oceny pracowniczej czy podejmowania decyzji kadrowych uwzględniają ten rodzaj aktywności (Bolino, 2013, s. 544). Skoro pojawia się nacisk na pracownika, to może mieć on poczucie, że zachowania te nie mają dobrowolnego charakteru. W literaturze przedmiotu pojawił się nawet konstrukt „kompulsywnych zachowań obywatelskich”, które obejmują zachowania wykraczające poza zakres obowiązków, przejawiane przez pracownika właśnie w odpowiedzi na presję przełożonych (Vigoda-Gadot, 2006, s. 85). Okazuje się, że taki przymus może wyzwać u pracownika gotowość do podejmowania dewiacyjnych praktyk w organizacji (Yan, 2017, s. 380, 385). Właśnie pod wpływem poglądów wskazujących, że coraz częściej w organizacjach od pracownika oczekuje się przejawiania zachowań obywatelskich, D.W. Organ zaprezentował zmodyfikowaną definicję rozważanego konstruktu. Według jego definicji z 1997 roku zachowania obywatelskie w organizacji oznaczają działania, które przyczyniają się do utrzymania lub wzmocnienia społecznego i psychologicznego kontekstu wykonywania zadań, sprzyjającego sprawnemu funkcjonowaniu systemu (Organ, 1997, s. 91). W definicji tej zrezygnowano z nacisku na dobrowolność jako

właściwość zachowań obywatelskich, a za ich wyróżniającą cechę przyjęto brak orientacji na działania bezpośrednio związane z wykonywaniem zadań składających się na proces technologiczny.

## Rodzaje zachowań obywatelskich w organizacji

W literaturze wyrażano różne poglądy odnośnie do praktyk wchodzących w zakres obywatelskich zachowań w organizacji. Teoretycy i empirycy wyróżnili około 30 form zachowania się w organizacji, które swoją specyfiką odpowiadają zachowaniom obywatelskim.

W 1983 roku C.A. Smith, D.W. Organ i J.P. Near zaproponowali dwie kategorie zachowań obywatelskich w organizacji — altruizm i ogólną uległość (Smith, 1983, s. 657).

Altruizm odnosi się do świadomie podejmowanych działań, których celem jest pomoc innemu pracownikowi. Natomiast ogólna uległość dotyczy praktyk nieorientowanych na bezpośrednią pomoc innym pracownikom, które mają w sposób pośredni ułatwić wywiązywanie się z powierzonych zadań.

Kilka lat później D.W. Organ rozwinął tę systematykę, włączając w zakres zachowań obywatelskich następujące praktyki: altruizm, kurtuazję, czynienie pokoju, zachęcanie, rzetelne działanie, sumiennność, cnotę obywatelską (Organ, 1990, s. 96).

**Altruizm** to według niego dobrowolne działania, które pomagają innemu pracownikowi poradzić sobie z problemami związanymi z pracą.

**Kurtuazja** odnosi się do praktyk mających na celu zapobieżenie pojawienia się problemów, które mogą dotknąć innych pracowników.

**Czynienie pokoju** dotyczy działań, które pomagają zapobiegać konfliktom interpersonalnym, rozwiązywać je lub też łagodzić.

**Zachęcanie** obejmuje wykorzystywanie słów i gestów zachęty oraz wsparcia współpracowników do utrzymania wysiłku w pracy i do rozwoju zawodowego.

**Rzetelne działanie** odnosi się do przejawiania postawy tolerancji dla nieuchronnych niedogodności, jakie pojawiają się w związku z wykonywaną pracą.

**Sumiennność** dotyczy zachowań wykraczających poza wymagany poziom aktywności w związku z wykonywanymi obowiązkami zawodowymi.

**Cnota obywatelska** obejmuje praktyki wyrażające się w dobrowolnej partycypacji w procesach politycznych występujących w organizacji.

Mniej rozbudowane systematyki zachowań obywatelskich w organizacji proponują m.in. L.J. Williams i S.E. Anderson, J. W. Graham oraz R.H. Morman i G.L. Blakely.

L.J. Williams i S.E. Anderson wyróżnili dwie kategorie zachowań obywatelskich, określone symbolem *ocb I* oraz *ocb O* (Williams, 1991, s. 601–602).



Pierwsza kategoria obejmuje zachowania bezpośrednio wspierające innych pracowników, a tym samym i funkcjonowanie organizacji. Druga dotyczy zachowań niezorientowanych bezpośrednio na innych pracowników, które jednak przysparzają korzyści organizacji.

J.W. Graham wskazuje na trzy rodzaje zachowań obywatelskich w organizacji: lojalność organizacyjną, posłuszeństwo organizacyjne oraz partycypację organizacyjną (Graham, 1991, s. 255).

**Lojalność organizacyjna** znajduje wyraz w ochronie dobrego imienia organizacji oraz wyrażaniu przez pracownika posłuszeństwa względem przełożonych.

**Posłuszeństwo organizacyjne** obejmuje zachowania wyrażające poszanowanie reguł i zasad organizacyjnych, w tym m.in. regułę punktualności.

**Partycypacja organizacyjna** dotyczy zachowań świadczących o zainteresowaniu sprawami organizacji, w tym m.in. pozyskiwanie informacji o organizacji, uczestniczenie w procesach decyzyjnych czy w nieobowiązkowych spotkaniach.

R.H. Moorman i G.L. Blakely oparli swoją systematykę zachowań obywatelskich w organizacji na czterech kategoriach praktyk: pomocy interpersonalnej, osobistej pilności, indywidualnej inicjatywy oraz kultywowaniu lojalności (Moorman, 1995, s. 130).

**Pomoc interpersonalna** według tych autorów obejmuje zachowania, które mają na celu wspomaganie innych pracowników.

**Osobista pilność** przejawia się w podejmowaniu działań związanych z wykonywanymi zadaniami w organizacji, przekraczających stawiane w związku z tym wymagania.

**Indywidualna inicjatywa** dotyczy komunikowania się z innymi pracownikami w celu poprawy indywidualnych i grupowych wyników.

**Kultywowanie lojalności** odnosi się do praktyk zorientowanych na podtrzymywanie pozytywnego wizerunku organizacji w jej otoczeniu.

P.M. Podsakoff i współautorzy doszli do wniosku, że opisane wyżej zachowania można przyporządkować do jednej z siedmiu kategorii zachowań obywatelskich w organizacji: ofiarowania pomocy, rzetelnego działania, przejawiania lojalności wobec organizacji, stosowania się do zasad panujących w organizacji, przejawiania indywidualnej inicjatywy, cnot obywatelskich oraz samorozwoju (Podsakoff, 2000, s. 516).

## Zachowania obywatelskie a inne typy pozytywnych zachowań w organizacji

W dyskursie naukowym funkcjonują konstrukty znaczeniowo zbliżone do konstruktu zachowań obywatelskich w organizacji, są one jednak znacznie mniej popularne wśród przedstawicieli nauk

o zarządzaniu. Należy do nich konstrukt zachowań prospołecznych w organizacji. Taki typ zachowania charakteryzuje kilka wyróżniających je cech (Brief, 1986, s. 711). Po pierwsze, jest ono podejmowane przez członka organizacji. Po drugie, jest skierowane wobec osoby, grupy lub organizacji, z którymi pracownik wchodzi w interakcje podczas odgrywania swojej organizacyjnej roli. Po trzecie, jest podejmowane z zamiarem przyczynienia się do wzrostu dobrobytu osoby, grupy lub organizacji, na które zorientowane jest to działanie. Tak zdefiniowane zachowania prospołeczne obejmują wiele różnych rodzajów działań, które mogą mieć zarówno charakter funkcjonalny jak i dysfunkcjonalny ze względu na cele przyjęte w organizacji. Przykładem dysfunkcjonalnego działania prospołecznego jest pomoc współpracownikowi w osiągnięciu jego indywidualnych celów sprzecznych z celami organizacji. Zgodnie ze sformułowaną definicją niektóre zachowania prospołeczne mogą być wymagane od pracownika, a więc stanowić element jego formalnej roli, inne zaś nie (George, 1990, s. 698). Konstrukt zachowań prospołecznych jest zatem szerszy aniżeli konstrukt zachowań obywatelskich. O ile pewne zachowania prospołeczne będą jednocześnie zachowaniami obywatelskimi, o tyle te o charakterze dysfunkcjonalnym nie mogą być włączone do tej kategorii. Dyskusyjna jest natomiast kwestia klasyfikowania formalnych zachowań prospołecznych w organizacji. Wynik tej operacji będzie bowiem uzależniony od sposobu rozumienia zachowań obywatelskich. Biorąc pod uwagę fakt częściowego pokrywania się znaczeń omawianych konstruktów, niektóre z rodzajów działań zaliczonych do kategorii zachowań prospołecznych będą należały również do zachowań obywatelskich.

S.J. Motowidło, W.C. Borman i M.J. Schmit wyróżnili dwa typy działań człowieka w organizacji — typ działań zadaniowych oraz typ działań kontekstualnych. Działania zadaniowe obejmują praktyki polegające na transformacji wejść w wyjścia w systemie społeczno-technicznym oraz praktyki wspierające ten proces. Realizując działania zadaniowe pracownik wykorzystuje umiejętności techniczne i wiedzę związaną z wykonywaną pracą. Działania kontekstualne odnoszą się zaś do aktywności, która pośrednio przyczynia się do osiągnięcia sukcesu organizacji. Dokonuje się to w wyniku utrzymywania lub doskonalenia organizacyjnego, społecznego i psychologicznego środowiska, niezbędnego dla sprawnego przekształcania wejść systemu w jego wyjścia (Motowidło, 1997, s. 76). Działania kontekstualne obejmują takie praktyki, jak: oferowanie pomocy i współpraca z innymi członkami organizacji (wykraczająca poza formalną rolę); podejmowanie z własnej inicjatywy aktywności wykraczającej poza zadania wynikające z odgrywanej roli; przestrzeganie norm organizacyjnych, nawet jeżeli są one trudne do zaakceptowania z perspektywy oso-

bistej; wspieranie i ochrona celów akceptowanych przez decydentów organizacji. Wymienione działania można zaliczyć do dwóch kategorii — wsparcia interpersonalnego oraz poświęcenia się pracy. Wsparcie interpersonalne obejmuje akty współpracy, uznania i pomocy, które ułatwiają współpracownikom wywiązywanie się z ich obowiązków. Poświęcenie się pracy obejmuje natomiast podejmowanie z własnej inicjatywy dużego wysiłku w związku z wykonywanymi zadaniami, przejawianie inicjatywy oraz przestrzeganie zasad w dążeniu do osiągnięcia celów przyjętych w organizacji (Van Scotter, 1996, s. 525). Wymienione rodzaje działań determinują sprawność funkcjonowania organizacji. J.S. Motowidło i współpracownicy przyjęli, że wśród czynników wpływających na skalę i jakość działań kontekstualnych i zadaniowych znajdują się czynniki osobowościowe. Ich zdaniem pod wpływem tych czynników pozostają głównie działania kontekstualne. Natomiast skala i jakość działań zadaniowych są silniej uzależnione od potencjału i zdolności pracownika niż od jego cech osobowościowych. Wyniki badań empirycznych potwierdzają, że właściwości osobowościowe silniej wpływają na działania kontekstualne niż działania zadaniowe (LePine, 2001, s. 327).

## **Determinanty zachowań obywatelskich w organizacji**

Badacze zainteresowani zjawiskiem zachowań obywatelskich w organizacji najwięcej wysiłku poświęcili dotychczas na zidentyfikowanie ich uwarunkowań. W swoich dociekaniach uwzględniali zarówno czynniki indywidualne, organizacyjne, jak i środowiskowe. Najczęściej jednak podejmowano próby określenia, jak właściwości indywidualne pracowników wpływają na skalę przejawiania zachowań obywatelskich. Szczególnie wiele uwagi poświęcono kwestii relacji między postawami a zachowaniami obywatelskimi w organizacji. Dzisiaj dostrzega się przede wszystkim pozytywny wpływ satysfakcji z pracy na skłonność do przejawiania zachowań obywatelskich w miejscu pracy (Fassina, 2008, s. 180; Keplinger, 2016, s. 104). Powszechnie akceptuje się też wyniki badań świadczące o pozytywnym wpływie zaangażowania organizacyjnego pracownika (Cho, 2008, s. 319) oraz poczucia, że jest on sprawiedliwie traktowany, na zachowania obywatelskie w organizacji (Chen, 2014, s. 307; Diehl, 2018, s. 2387). Pracownicy, którzy postrzegają, że uzyskiwane przez nich nagrody oraz prowadzące do nich procedury są sprawiedliwe, mają większą skłonność do przejawiania zachowań obywatelskich (Nadiri, 2010, s. 37). Podobnie dzieje

się, gdy członkowie organizacji są przekonani, że uzyskują wsparcie ze strony organizacji, w której są zatrudnieni (O' Brien, 2008, s. 83; Chiaburu, 2015, s. 719; Bishop, 2020, s. 432). Duże znaczenie dla przejawiania tego typu zachowań mają emocje odczuwane przez uczestników życia organizacyjnego. Dobry nastrój, ale również skłonność do jego odczuwania, zwiększa ich gotowość do podejmowania działań obywatelskich (Kaplan, 2009, s. 169). Natomiast odczuwanie negatywnych emocji, które pojawiają się w odpowiedzi na różnego rodzaju stresory pochodzące ze środowiska organizacyjnego, zmniejsza poziom zaangażowania obywatelskiego pracowników w organizacji (Chang, 2007, s. 323–324). Częsta i silna obecność stresorów w miejscu pracy może prowadzić do pojawienia się u pracowników poczucia wyczerpania emocjonalnego, które negatywnie wpływa na ich aktywność obywatelską w organizacji (Cropanzano, 2003, s. 166).

Badacze już dawno zidentyfikowali znaczenie poczucia własnych kompetencji dla wydajnego działania pracowników. Okazało się, że poczucie skuteczności w związku z wykonywaną pracą jest również pozytywnie związane z aktywnością obywatelską w organizacji (Todd, 2006, s. 264; Ullah, 2021, s. 240).

Na poziom przejawianych zachowań obywatelskich w organizacji wpływają też cechy osobowościowe. Przez wiele dziesiątków lat w badaniach wykorzystywano różne koncepcje osobowości. Od pewnego czasu, przynajmniej na gruncie nauk o zarządzaniu, popularność uzyskała klasyfikacja zwana modelem wielkiej piątki. Wyróżnia się w niej pięć złożonych czynników osobowościowych: neurotyczność, ekstrawersję, otwartość na doświadczenia, ugodowość i sumienność. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że pracownicy o dużym poziomie ekstrawersji (Bolino, 2003, s. 62), sumienności (Ilies, 2009, s. 951) i ugodowości (Kamdar, 2007, s. 1291; Wang, 2016, s. 177) będą szczególnie skłonni do przejawiania zachowań obywatelskich w organizacji.

Inną zmienną z poziomu jednostkowego pozytywnie związaną z zachowaniami obywatelskimi w organizacji jest skłonność do doświadczenia altruizmu (Van Emmerik, 2005, s. 98; Piatak, 2020, s. 958). W pozytywnym związku z intensywnością zachowań obywatelskich pracownika w organizacji pozostają również: inteligencja emocjonalna (Carmeli, 2006, s. 415; Turnipseed, 2018, s. 329), potrzeba osiągnięć (Tang, 1998, s. 542), motywacja samoistna (Piccolo, 2006, s. 336) czy skłonność do odczuwania empatii (Joireman, 2006, s. 1313).

Zdecydowanie rzadziej badacze poszukiwali uwarunkowań zachowań obywatelskich wśród czynników organizacyjnych. Na ten typ zachowań szczególnie wpływ zdają się wywierać przywódcy

w organizacji. Przejawiane wobec podwładnych wsparcie pobudza pracowników do podejmowania działań obywatelskich (Turek, 2014, s. 131). Takie wsparcie jest charakterystyczne m.in. dla przywódców wykorzystujących styl transformacyjny, służebny czy zorientowany na ludzi, których stosowanie również pozostaje w pozytywnym związku z podejmowaniem przez pracowników działań obywatelskich w organizacji (Newman, 2017, s. 58; Lee, 2018, s. 318). Tego typu przywódcy budzą zaufanie swoich podwładnych, co także powinno przełożyć się na większą aktywność obywatelską pracowników. Podobny wpływ będzie wywierać przekonanie pracownika, że jest darzony zaufaniem przez bezpośredniego przełożonego (Lester, 2003, s. 25). Wzmoczoną gotowość do przejawiania zachowań obywatelskich mają również pracownicy utrzymujący ze swoimi przełożonymi relacje o wysokiej jakości (Burton, 2008, s. 56; Ingrams, 2020, s. 235), szczególnie z kierownikami o dużym poczuciu humoru (Cooper, 2018, s. 781) i przypisujący im zachowania cechujące przywódców charyzmatycznych (Den Hartog, 2007, s. 1135). Takiej gotowości nie ujawniają podwładni przełożonych zachowujących się w sposób opresywny (Zellars, 2002, s. 1073; Zhang, 2019, s. 2484). Negatywnie na poziom przejawianych zachowań obywatelskich w organizacji wpływa też niski poziom klimatu etycznego (Leung, 2008, s. 51).

Twórcy metod i koncepcji zarządzania oraz organizacji w swoich propozycjach, które mają inspirować praktyków zarządzania, przypisują istotne znaczenie pracy zespołowej. Zespoły mają stanowić fundament m.in. organizacji odchudzonych, uczących się czy twórczych. Przeprowadzone badania, choć wciąż nieliczne, pozwalają przypuszczać, że również zjawiska ujawniające się na poziomie grupy oddziałują na aktywność obywatelską pracowników. Odnosi się to przede wszystkim do najczęściej uwzględnianego w badaniach empirycznych zjawiska grupowego, jakim jest zwartość grupowa, która pozostaje w pozytywnym związku z intensywnością działań obywatelskich w organizacji (Kidwell, 1997, s. 788). Zjawiskiem, któremu poświęca się obecnie dużo uwagi w dyskursie nauk o zarządzaniu, jest też zaufanie. Poziom zaufania w organizacji jest związany z większą intensywnością działań obywatelskich pracowników (Lau, 2008, s. 143; Fischer, 2020, s. 673).

Spośród innych zjawisk organizacyjnych przejawianiu przez pracownika zachowań obywatelskich sprzyjają m.in.: klimat bezpieczeństwa w organizacji (Gyekeye, 2005, s. 815), kultura współpracy (Cho, 2021, s. 525), złożoność wykonywanej pracy i jej znaczenie (Chiu, 2005, s. 535; Allan, 2019, s. 511), praca na pełnym etacie (Stamper, 2001, s. 530), funkcjonowanie w organizacji programów równoważenia życia zawodowego i rodzinnego

(Lambert, 2000, s. 811), wypełnianie przez organizację kontraktu psychologicznego (Turnley, 2003, s. 201; Batra, 2021, s. 97), niski poziom formalizacji struktury organizacyjnej (Somech, 2007, s. 44), współpraca z osobami przejawiającymi zachowania obywatelskie (Zagenczyk, 2008, s. 772) czy funkcjonowanie w organizacji wysoce angażujących systemów zarządzania zasobami ludzkimi (Tremblay, 2019, s. 629). Zidentyfikowano też pozytywny związek między udziałem pracownika w korzyściach wygenerowanych w organizacji, który zapewnia partycypacja finansowa, a skalą przejawiania zachowań obywatelskich w organizacji (Chan, 2015, s. 48).

Natomiast negatywny związek występuje między aktywnością obywatelską pracownika i przykładowo: odczuwaniem przez niego konfliktów ról (Tompson, 1997, s. 595), w tym konfliktu między życiem zawodowym i rodzinnym (DeNicolis, 2005, s. 320), doświadczaniem ze strony współpracowników dyskryminacji ze względu na płeć i rasę (Ensher, 2001, s. 66), funkcjonowaniem w organizacji systemu płac opartego na wynikach, w sytuacji gdy cele pracownika są rozbieżne z celami przyjętymi w organizacji (Deckop, 1999, s. 14) oraz zatrudnieniem tymczasowym (Van Dyne, 1998, s. 698).

## Konsekwencje przejawiania zachowań obywatelskich w organizacji

Z przeprowadzonych badań wynika, że podejmowanie działań obywatelskich w organizacji wywiera wpływ zarówno na zmienne z poziomu jednostki, grupy, jak również organizacji jako całości (Podsakoff, 2009, s. 128). Zidentyfikowano pozytywny związek między skalą przejawiania zachowań obywatelskich przez pracownika a efektami oceny jego osiągnięć w pracy dokonanej przez przełożonego. Bezpośredni przełożony nie tylko korzystniej ocenia sposób i skutki wywiązywania się z obowiązków formalnych takiego pracownika (Whiting, 2008, s. 132), ale również częściej wskazuje go jako kandydata do otrzymania różnych nagród, w tym do awansu (Allen, 2006, s. 133). Należy jednak podkreślić, że czas poświęcony na realizację działań obywatelskich przez pracownika może nieść ze sobą pewne negatywne skutki (Deery, 2017, s. 1036). Ten typ zaangażowania może w szczególności spowodować, że otrzyma on nagrody o niższej wartości, oraz może zmniejszyć jego szanse na szybką karierę zawodową. W większości organizacji wysokość nagród, a także awanse są bowiem uzależnione przede wszystkim od zakresu, w jakim pracownik wywiązuje się z powierzonych mu obowiązków. Osoba, która poświęca swój czas na po-

dejmowanie praktyk obywatelskich, dysponuje mniejszym zakresem zasobów, które może wykorzystać do wypełniania swojej roli formalnej (Bergeron, 2007, s. 1078; Bergeron, 2013, s. 973–974), czemu niejednokrotnie towarzyszy poczucie, że nie osiąga oczekiwanego postępu w urzeczywistnieniu celów związanych z pracą (Koopman, 2016, s. 425). Doświadcza ona również negatywnych skutków w związku z wysiłkami podejmowanymi przy realizacji większej liczby zadań w postaci wzrostu odczuwanego stresu w miejscu pracy, obciążenia pracą, natężenia konfliktu praca–dom (Bolino, 2005, s. 743–744).

Podejmowane próby uchwycenia relacji między poziomem zachowań obywatelskich grup pracowniczych a osiąganymi przez nie wynikami przynoszą dość jednoznaczny obraz. Większość z przeprowadzonych badań, niezależnie od stosowanego podejścia, wskazuje bowiem na pozytywny charakter tej relacji. Grupy o dużej intensywności zachowań obywatelskich zwykle osiągają lepsze wyniki i to zarówno mierzone w sposób subiektywny, jak i obiektywny (Nielsen, 2009, s. 566).

Wskazuje się na kilka mechanizmów, za pomocą których zachowania obywatelskie przejawiane przez pracownika mogą zwiększać sprawność funkcjonowania organizacji (Podsakoff, 2000, s. 544–545). Po pierwsze, przez wywieranie pozytywnego wpływu na wydajność jego współpracowników. Po drugie, dzięki pozytywnemu oddziaływaniu na wydajność bezpośredniego przełożonego. Po trzecie, przez uwolnienie cennych zasobów, które mogą być wykorzystywane dla osiągnięcia bardziej produktywnych celów. Po czwarte, dzięki lepszej koordynacji. Po piąte, przez przyciąganie i utrzymywanie w organizacji najlepszych pracowników za sprawą uczynienia jej atrakcyjnym miejscem pracy. Po szóste, przez utrzymanie stabilnego poziomu uzyskiwanych wyników organizacji. Po siódme, dzięki wzmocnieniu potencjału elastyczności organizacji. Niezależnie od tego, które ze wskazanych mechanizmów przyczyniają się do wzrostu sprawności organizacji, wzrost taki ma miejsce w systemach bogatych w zachowania obywatelskie. Prowadzą one do zwiększenia poziomu satysfakcji klientów (Bienstock, 2006, s. 115) i postrzegania przez nich wyższej jakości świadczonych usług (Yoon, 2003, s. 605), wzrostu poziomu zaangażowania organizacyjnego i satysfakcji z pracy współpracowników osoby podejmującej aktywność obywatelską (Tepper, 2004, s. 462) czy uzyskania lepszych wyników przez jednostki or-

ganizacyjne (Podsakoff, 2009, s. 130). Niemniej należy pamiętać, że przejawianie zachowań obywatelskich w miejscu pracy może przynieść również negatywne skutki dla samej organizacji, a także jej zewnętrznych interesariuszy (Turek, 2016, s. 132).

## Zakończenie

W artykule starałem się zaprezentować całościowy (ale nie szczegółowy) obraz zjawiska zachowań obywatelskich w organizacji. Powstał on na podstawie przeglądu literatury przedmiotu, w tym artykułów opublikowanych w najbardziej wpływowych czasopismach naukowych z zakresu zarządzania. Najwięcej prac poświęconych zachowaniom obywatelskim w organizacji napisano w języku angielskim, zresztą z reguły stanowiły one rezultat badań prowadzonych w krajach anglosaskich. Niewiele badań zrealizowano w innych krajach, w tym również w Polsce. Jeszcze mniej wysiłku poświęcono zbadaniu wpływu kultur narodowych na zachowania obywatelskie w organizacji. Należy podkreślić, że wiele innych czynników środowiskowych jedynie sporadycznie łączono z tego typu zachowaniami. W literaturze przedmiotu wyraźnie ujawnia się szczególne zainteresowanie poszukiwaniem indywidualnych determinant zachowań obywatelskich w organizacji. Oczywiście ich poznanie może pomóc w urzeczywistnieniu systemu, w którym takie zachowania będą często przejawiane. Choćby przez zorientowanie procesu selekcji na wyłonienie kandydatów dysponujących cechami zwiększającymi skłonność do przejawiania zachowań obywatelskich. Niemniej wymaga to również celowego kształtowania środowiska organizacji, a racjonalność tych działań będzie uzależniona od stopnia poznania organizacyjnych uwarunkowań zachowań obywatelskich, a także znajomości negatywnych skutków, szczególnie indywidualnych, do których mogą one prowadzić. Ten aspekt zachowań obywatelskich w organizacjach jest bowiem marginalizowany zarówno w teoretycznej, jak i empirycznej literaturze przedmiotu. W przyszłości warto również podjąć próbę dokonania przeglądu literatury poświęconej determinantom poszczególnych wymiarów zachowań obywatelskich w organizacji, zwłaszcza tych zorientowanych na organizację i tych zorientowanych na pracowników.

## Przypisy/Notes

<sup>1</sup> Zob. m.in. Czarnota-Bojarska, 2005; Bugdol, 2010; Barabasz i Chwalibóg, 2013; Glińska-Noweś i Lis, 2016; Grego-Planer, 2018; Keplinger, 2018; Turek, 2019.

**Bibliografia/References**

- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Starling, H. M. i Tay, L. (2019). Outcomes of Meaningful Work: A Meta — Analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500–528. <https://doi.org/10.1111/joms.12406>
- Allen, T. D. (2006). Rewarding Good Citizens: The Relationship between Citizenship Behavior, Gender, and Organizational Rewards. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(1), 120–143. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00006x>
- Barabasz, A. i Chwalibóg, E. (2013). Refleksje nad konsekwencjami zachowań obywatelskich w organizacji. *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica*, (282), 23–32.
- Batra, N. V. i Kaur, S. (2021). Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behavior and Its Effect on Employee Turnover Intention. *International Management Review*, 17(2), 87–103.
- Bergeron, D. M. (2007). The Potential Paradox of Organizational Citizenship Behavior: Good Citizens at What Cost? *Academy of Management Review*, 32(4), 1078–1095. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26585791>
- Bergeron, D. M., Shipp A. J., Rosen, B. i Furst, S. A. (2013). Organizational Citizenship Behavior and Career Outcomes: The Cost of Being a Good Citizen. *Journal of Management*, 39(4), 958–984. <https://doi.org/10.1177/0149206311407508>
- Bienstock, C. C. i DeMoranville, C. W. (2006). Using Manager Reports of Employee Behavior to Investigate the Relationship between Organizational Citizenship Behaviors and Customers' Perceptions of Service Quality. *Services Marketing Quarterly*, 28(1), 103–118. [https://doi.org/10.1300/J396v28n01\\_06](https://doi.org/10.1300/J396v28n01_06)
- Bishop, J. W., Prabakaran, N. i Daily, B. F. (2020). Employee Support and Their Perceptions of Quality and Environmental Performance: The Role of Citizenship Behavior. *Journal of Managerial Issues*, 32(4), 421–439.
- Bolino, M. C. i Turnley, W. H. (2003). Going the Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior. *Academy of Management Executive*, 17(3), 60–73. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10954754>
- Bolino, M. C. i Turnley, W. T. (2005). The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740–748. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.740>
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H. i Harvey, J. (2013). Exploring the Dark Side of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542–559. <https://doi.org/10.1002/job.1847>
- Brief, A. P. i Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710–725. <https://doi.org/10.2307/258391>
- Bugdol, M. (2010). Zachowania obywatelskie w zarządzaniu jakością. *Organizacja i Kierowanie*, (8), 7–16.
- Burton, J. P., Sablinski, C. J. i Sekiguchi, T. (2008). Linking Justice, Performance, and Citizenship via Leader-Member Exchange. *Journal of Business Psychology*, 23(1–2), 51–61. <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9075-z>
- Carmeli, A. i Josman, Z. E. (2006). The Relationship among Emotional Intelligence, Task Performance, and Organizational Citizenship Behaviors. *Human Performance*, 19(4), 403–419. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1904\\_5](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1904_5)
- Chan, A. W. i Tan, S. (2015). Employee Stock Options in China: Impacts on Employees' Psychological Ownership and Job Behaviours. *International Journal of Employment Studies*, 23(2), 38–56.
- Chang, C., Johnson, R. E. i Yang, L. (2007). Emotional Strain and Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis and Review. *Work and Stress*, 21(4), 312–332. <https://doi.org/10.1080/02678370701758124>
- Chen, H. i Jin, Y. (2014). The Effects of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in the Chinese Context: The Mediating Effects of Social Exchange Relationship. *Public Personnel Management*, 43(3), 301–313. <https://doi.org/10.1177/0091026014533897>
- Chiaburu, D. S., Chakrabarty, S., Wang, J. i Li, N. (2015). Organizational Support and Citizenship Behaviors: A Comparative Cross-Cultural Meta-Analysis. *Management International Review*, 55(5), 707–736. <https://doi.org/10.1007/s11575-015-0253-8>
- Chiu, S. i Chen, H. (2005). Relationship between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 33(6), 523–540. <https://doi.org/10.2224/sbp.2005.33.6.523>
- Cho, S. i Johanson, M. M. (2008). Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance: A Moderating Effect of Work Status in Restaurant Employees. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 32(3), 307–326. <https://doi.org/10.1177/1096348008317390>
- Cho, Y. J. i Song, H. J. (2021). How to Facilitate Innovative Behavior and Organizational Citizenship Behavior: Evidence from Public Employees in Korea. *Public Personnel Management*, 50(4), 509–537. <https://doi.org/10.1177/0091026020977571>
- Clarke, D. (2005). *Zachowania prospołeczne i antyspołeczne*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Cooper, C. D., Kong, D. T. i Crossley, C. D. (2018). Leader Humor as Interpersonal Resource: Integration Three Theoretical Perspectives. *Academy of Management Journal*, 61(2), 769–796. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0358>
- Cropanzano, R., Rupp, D. E. i Byrne, Z. S. (2003). The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160–169. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.160>
- Czarnota-Bojarska, J. (2005). Zachowania obywatelskie w organizacji. *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, (8), 9–11.
- Deckop, J. R., Mangel, R. i Cirka, C. C. (1999). Getting more than You Pay for: Organizational Citizenship Behavior and Pay-for-Performance Plans. *Academy of Management Journal*, 42(4), 420–428. <https://doi.org/10.5465/257012>
- DeNicolis Bragger, J., Rodriguez-Srednicki, O., Kutcher, E. J., Indovino, L. i Rosner, E. (2005). Work-Family Conflict, Work-Family Culture, and Organizational Citizenship Behavior among Teachers. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 303–324. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-8266-0>
- Den Hartog, D. N., De Hoogh, A. H. B. i Keegan, A. E. (2007). The Interactive Effects of Belongingness and Charisma on Helping and Compliance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1131–1139. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1131>

- Deery, S., Welsh, J., Rayton, B. i Kinnie, N. (2017). The Costs of Exhibiting Organizational Citizenship Behaviors. *Human Resource Management*, 56(6), 1039–1049. <https://doi.org/10.1002/hrm.21815>
- Diehl, M., Richter, A. i Sarnecki, A. (2018). Variations in Employee Performance in Response to Organizational Justice: The Sensitizing Effect of Socioeconomic Conditions. *Journal of Management*, 44(6), 2375–2404. <https://doi.org/10.1177/0149206316671581>
- Ensher, E. A., Grant-Vallone, E. J. i Donaldson, S. I. (2001). Effects of Perceived Discrimination on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Grievances. *Human Resource Development Quarterly*, 12(1), 53–72. [https://doi.org/10.1002/1532-1096\(200101/02\)12:1<53::AID-HRDQ5>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200101/02)12:1<53::AID-HRDQ5>3.0.CO;2-G)
- Fassina, N. E., Jones, D. A. i Uggerslev, K. L. (2008). Relationship Clean-Up Time: Using Meta-Analysis and Path Analysis to Clarify Relationships among Job Satisfaction, Perceived Fairness, and Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 34(2), 161–188. <https://doi.org/10.1177/0149206307309260>
- Fischer, S., Hyder, S. i Walker, A. (2020). The Effect of Employee Affective and Cognitive Trust in Leadership on Organizational Citizenship Behaviour nad Organizational Commitment: Meta — Analytic Findings and Implications for Trust Research. *Australian Journal of Management*, 45(4), 662–679. <https://doi.org/10.1177/0312896219899450>
- Glińska-Neweś, A. i Lis, A. (2016). Paradoks współwystępowania organizacyjnych zachowań obywatelskich i kontproduktywnych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (422), 265–274.
- Graham, J. W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249–270. <https://doi.org/10.1007/BF01385031>
- Grego-Planer, D. (2018). Organizacyjne zachowania obywatelskie — a współpraca w zespole — ujęcie teoretyczne. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, (130), 209–220. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2018.130.18>
- Gyekeye, S. A. i Salminen, S. (2005). Are "Good Soldiers" Safety Conscious? An Examination of the Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Perception of Workplace Safety. *Social Behavior and Personality*, 33(8), 805–820. <https://doi.org/10.2224/sbp.2005.33.8.805>
- Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M. i Johnson, M. D. (2009). Personality and Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 945–959. <https://doi.org/10.1037/a0013329>
- Ingrams, A. (2020). Organizational Citizenship Behavior in the Public and Private Sectors: A Multilevel Test of Public Service Motivation and Traditional Antecedents. *Review of Public Personnel Administration*, 40(2), 222–244. <https://doi.org/10.1177/0734371X18800372>
- Joireman, J., Kamdar, D., Daniels, D. i Duell, B. (2006). Good Citizens to the End? It Depends: Empathy and Concern with Future Consequences Moderate the Impact of a Short-Term Time Horizon on Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1307–1320. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1307>
- Kamdar, D. i Van Dyne, L. (2007). The Joint Effects of Personality and Workplace Social Exchange Relationships in Predicting Task Performance and Citizenship Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1286–1298. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1286>
- Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N. i Haynes, D. (2009). On the Role of Positive and Negative Affectivity in Job Performance: A Meta-Analytic Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 162–176. <https://doi.org/10.1037/a0013115>
- Keplinger, A. (2018). Wstyd i organizacyjne zachowania obywatelskie. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (512), 75–84. <https://doi.org/10.15611/pn.2018.512.06>
- Keplinger, A., Frątczak, E., Ławecka, K. i Stokłosa, P. (2016). Uwarunkowania organizacyjnych zachowań obywatelskich w relacji przełożeni a ich podwładni. *Psychologia Społeczna*, (11), 98–107.
- Kidwell, R. E., Mossholder, K. W. i Bennett, N. (1997). Cohesiveness and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis Using Work Groups and Individuals. *Journal of Management*, 23(6), 775–793. <https://doi.org/10.1177/014920639702300605>
- Koopman, J., Lanaj, K. i Scott, B. A. (2016). Integrating the Bright and Dark Sides of OCB: A Daily Investigation of the Benefits and Costs of Helping Others. *Academy of Management Journal*, 59(2), 414–435. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0262>
- Lambert, S. J. (2000). Added Benefits: The Link between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 43(5), 801–815. <https://doi.org/10.5465/1556411>
- Lau, D. C. i Lam, L. W. (2008). Effects of Trusting and Being Trusted on Team Citizenship Behaviours in Chain Stores. *Asian Journal of Social Psychology*, 11(2), 141–149. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2008.00251.x>
- Lee, A., Willis, S. i Tian, A. (2018). Empowering Leadership: A Meta — Analytic Examination of Incremental Contribution, Medation, and Moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306–325. <https://doi.org/10.1002/job.2220>
- LePine, J. A. i Van Dyne, L. (2001). Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships with Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326–336. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.2.326>
- Lester, S. W. i Brower, H. H. (2003). In the Eyes of the Beholder: The Relationship between Subordinates' Felt Trustworthiness and their Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(2), 17–33. <https://doi.org/10.1177/107179190301000203>
- Leung, A. S. M. (2008). Matching Ethical Work Climate to In-role and Extra-Role Behaviors in a Collectivist Work Setting. *Journal of Business Ethics*, 79(1–2), 43–55. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9392-6>
- Moorman, R. H. i Blakely, G. L. (1995). Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127–142. <https://doi.org/10.1002/job.4030160204>
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. i Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1)



- Nadiri, H. i Tanova, C. (2010). An Investigation of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33–41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001>
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B. i Sendjaya, S. (2017). How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality. *Journal of Business Studies*, 145(1), 49–62. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2827-6>
- Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A. i Shaw, M. (2009). Organizational Citizenship Behavior and Performance. A Meta-Analysis of Group-Level Research. *Small Group Research*, 40(5), 555–577. <https://doi.org/10.1177/1046496409339630>
- O'Brien, K. E. i Allen, T. D. (2008). The Relative Importance of Correlates of Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior Using Multiple Sources of Data. *Human Performance*, 21(1), 62–88. <https://doi.org/10.1080/08959280701522189>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington.
- Organ, D. W. (1990). The Subtle Significance of Job Satisfaction. *Clinical Laboratory Management Review*, 4(1), 94–98.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2)
- Piatak, J. S. i Holt, S. B. (2020). Disentangling Altruism and Public Service Motivation. Who Exhibits Organizational Citizenship Behavior. *Public Management Review*, 22(7), 949–973. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1740302>
- Piccolo, R. F. i Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327–340. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786079>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. i Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S., Podsakoff, P. M. i Blume, B. D. (2009). Individual and Organizational Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta — Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–149. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Smith, C. A., Organ, D. W. i Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Somech, A. i Ron, I. (2007). Promoting Organizational Citizenship Behavior in Schools: The Impact of Individual and Organizational Characteristics. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 38–66. <https://doi.org/10.1177/0013161X06291254>
- Stamper, C. L. i Van Dyne, L. (2001). Work Status and Organizational Citizenship Behavior: A Field Study of Restaurant Employees. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 517–536. <https://doi.org/10.1002/job.100>
- Tang, T. L. i Ibrahim, A. H. S. (1998). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Revisited: Public Personnel in the United States and in the Middle East. *Public Personnel Management*, 27(4), 529–550. <https://doi.org/10.1177/009102609802700407>
- Tepper, B. J., Duffy, M. D., Hoobler, J. i Ensley, M. D. (2004). Moderators of the Relationships between Coworkers' Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 455–465. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.455>
- Todd, S. Y. i Kent, A. (2006). Direct and Indirect Effects of Task Characteristics on Organizational Citizenship Behavior. *North American Journal of Psychology*, 8(2), 253–268.
- Tompson, H. P. i Werner, J. M. (1997). The Impact of Role Conflict, Facilitation on Core and Discretionary Behaviors: Testing a Mediated Model. *Journal of Management*, 23(4), 583–601. <https://doi.org/10.1177/014920639702300405>
- Tremblay, M. (2019). How, Why, and When High — Involvement Work Systems Are Related to OCB: A Multilevel Examination of the Mediating Role of POS and of the Moderating Role of Organizational Structures. *Group and Organization Management*, 44(3), 611–651. <https://doi.org/10.1177/1059601117736684>
- Turek, D. (2016). Paradoxy „obywatelskich zachowań” pracowników w organizacji. *Organizacja i Kierowanie*, (2), 131–43.
- Turek, D. (2019). Rola zachowań obywatelskich w kreowaniu wewnętrznego wizerunku pracodawcy. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, (4), 25–39. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0009.4611>
- Turek, D. i Czaplińska, I. (2014). Praktyki zżł, klimat organizacyjny i postrzeganie wsparcia menedżerskiego a zachowania obywatelskie pracowników. *Organizacja i Kierowanie*, (4), 115–140.
- Turnipseed, D. L. (2018). Emotional Intelligence and OCB: The Moderating Role of Work Locus of Control. *Journal of Social Psychology*, 158(3), 322–336. <https://doi.org/10.1080/00224545.2017.1346582>
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W. i Bloodgood, J. M. (2003). The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187–206. <https://doi.org/10.1177/014920630302900204>
- Ullah, S., Raza, B., Ali, W., Amjad, S. i Jadoon, A. (2021). Linking Self — Efficacy and Organizational Citizenship Behavior: A Moderated Mediation Model. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(3), 233–247.
- Van Dyne, L. i Ang, S. (1998). Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41(6), 692–703. <https://doi.org/10.5465/256965>
- Van Emmerik, I. H., Jawahar, I. M. i Stone, T. H. (2005). Associations among Altruism, Burnout Dimensions, and Organizational Citizenship Behavior. *Work and Stress*, 19(1), 93–100. <https://doi.org/10.1080/02678370500046283>
- Van Scotter, J. R. i Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525–531. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.525>
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 36(1), 77–93. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2006.00297.x>
- Wang, Q. i Bowling, N. A. (2016). A Comparison of General and Work — Specific Personality Measures as Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 24(2), 172–188. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12139>

- Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. i Pierce, J. R. (2008). Effects of Task Performance, Helping, Voice, and Organizational Loyalty on Performance Appraisal Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 125–139. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.125>
- Williams, L. J. i Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 1991, 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Yan, K. C., Klotz, A. C., He, W. i Reynolds, S. J. (2017). From Good Soldiers to Psychologically Entitled: Examining When and Why Citizenship Behavior Leads to Deviance. *Academy of Management Journal*, 60(1), 373–396.
- Yoon, M. H. i Suh, J. (2003). Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees. *Journal of Business Research*, 56(8), 597–611. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00290-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00290-9)
- Zagenczyk, T. J., Gibney, R., Murrell, A. J. i Boss, S. R. (2008). Friends Don't Make Friends Good Citizens, but Advisors Do. *Group and Organization Management*, 33(6), 760–780. <https://doi.org/10.1177/1059601108326806>
- Zellers, K. L., Tepper, B. J. i Duffy, M. K. (2002). Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068–1076.
- Zhang, Y., Liu, X., Xu, S., Yang, L. i Bednall, T. C. (2019). Why Abusive Supervision Impacts Employee OCB and CWB: A Meta Analytic Review of Competing Mediating Mechanisms. *Journal of Management*, 45(6), 2474–2497. <https://doi.org/10.1177/01492063188239>

### Dr Paweł Szwiec

Adiunkt w Katedrze Organizacji i Zarządzania Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Opolskiego. Autor kilkudziesięciu artykułów naukowych, które ukazywały się m.in. w czasopiśmie „Organizacja i Kierowanie”, „Przegląd Organizacji”, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” i „Polityka Społeczna”. Współautor trzech książek naukowych.

### Dr Paweł Szwiec

Senior lecturer in Faculty of Economics at University of Opole. The Author of several dozen articles published in such journals as "Organization and Management", "Human Resource Management", "Organization Review" or "Social Policy". Co-author of three academic books.



Rewolucja technologiczna ostatnich kilkudziesięciu lat zmieniła wiele założeń, na których opierał się świat handlu detalicznego. Oczekiwania klientów rozwijają się z prędkością cyfrową: kupujący pragną coraz bardziej angażujących, spersonalizowanych doświadczeń. Informacje krążą z niezwykłą szybkością, rynek stał się bardziej poziomy, integracyjny i społeczny, a podróż klienta jest coraz mniej liniowa i przewidywalna. Ten, kto wcześniej był tylko „odbiorcą” kampanii marketingowych i komunikacyjnych, dziś staje się ich twórcą. Wiele firm postrzega to jako problem, a nawet „apokalipsę handlu detalicznego”, ale inne — jako niezwykłą okazję. Książka ma na celu przedstawienie ram interpretacyjnych do zrozumienia konsekwencji transformacji cyfrowej dla handlu detalicznego i skutecznego zarządzania nią.

Tezy i zasady zawarte w Retail 4.0 są wzbogacone o praktyczne wskazówki. Autorzy konfrontują swój punkt widzenia z prezesami i top menedżerami międzynarodowych firm, takich jak Amazon, Autogrill, Boggi, Bridgestone, Brooks Brothers, Brunello Cucinelli, Campari Group, Carrefour, Coccinelle, Disneyland Paris, Eataly, Henkel, HSBC, KIKO Milano, La Martina, Levi Strauss & Co., Marks & Spencer, Mole-ski, Mondadori Retail, Natuzzi, Safilo Group, SEA Aeroporti di Milano, Shiseido Group. W książce opisano też 11 polskich startupów, które będą napędzać innowacje w handlu detalicznym.

Księgarnia internetowa: [www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)