

*Bolesław Goranczewski**

DYSONANS PŁCI W PRZEJAWIANIU ORGANIZACYJ- NYCH ZACHOWAŃ OBYWATELSKICH

Z a r y s t r e ś c i: Artykuł podejmuje problem przejawiania organizacyjnych zachowań obywatelskich. Rozważania zostały oparte na analizie literatury przedmiotu z zakresu organizacyjnych zachowań obywatelskich oraz analizie badań kwestionariuszowych. Podstawowym celem przeprowadzonego badania było sprawdzenie, czy istnieje zależność pomiędzy płcią a poziomem przejawiania organizacyjnych zachowań obywatelskich w trzech środowiskach zawodowych: grupie kapitałowej sektora energetycznego (spółka skarbu państwa), urzędzie administracji publicznej oraz holdingu edukacyjnym grupującym niepubliczne uczelnie wyższe. Wnioski płynące z badań mają implikacje dla opracowania odpowiednich procedur w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i/lub zmiany kultury organizacyjnej uwzględniającej czynniki społeczno-demograficzne przyczyniające się do podejmowania bądź nie obywatelskich zachowań organizacyjnych.

S ł o w a k l u c z o w e: OCB - Organizational Citizenship Behavior, czynniki społeczno-demograficzne, kobiety, mężczyźni.

K l a s y f i k a c j a J E L: L 21

WSTĘP

W literaturze pojawia się szereg publikacji, w których naukowcy podejmują tematykę organizacyjnych zachowań obywatelskich w kontekście różnych czynników. Jednym z kryteriów branych pod uwagę są różnice płci w zachowaniach w miejscu pracy [Kidder i Parks, 2001, s. 22; Jepsen i Rodwell, 2012, s. 723-740; Farrell i Finkelstein, 2007, s. 3-21; Cook i Glass, 2014, s. 91-103]. Pomimo bogatej literatury anglojęzycznej poświęconej zarówno zachowaniom organizacyjnym w wymiarze pozytywnym, altruistycznym (organizacyjne zachowania obywatelskie), jak

* Adres do korespondencji: Bolesław Goranczewski, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, Wydział Finansów i Zarządzania, ul. Fabryczna 29-31, 53-609 Wrocław, e-mail: boleslaw.goranczewski@wsb.wroclaw.pl.

i negatywnym (zachowania kontrproduktywne w pracy) [np. Dalal, 2005, s. 1241-1255] należy uznać, że rodzimej literatury porównującej kobiety i mężczyzn w zakresie przejawiania organizacyjnych zachowań obywatelskich jest niewiele. Stąd też, przyjęto założenie, że płeć może bezpośrednio różnicować przejawianie organizacyjnych zachowań obywatelskich w organizacjach różnego typu. W ramach szerszych badań dotyczących współzależności idei klienta wewnętrznego i organizacyjnych zachowań obywatelskich, prowadzonych przez autora, podjęto próbę rozwiązania jednego z problemów badawczych a mianowicie czynników psychospołecznych wpływających na przejawianie bądź nie tychże zachowań w organizacji. Wśród tych czynników znalazły się także różnice płci. Badania były prowadzone wśród pracowników: dużej energetycznej grupy kapitałowej (spółki skarbu państwa), urzędu administracji publicznej oraz holdingu edukacyjnego grupującego niepubliczne szkoły wyższe. Do analizy stanowiącej przedmiot niniejszego artykułu przyjęto podział badanej grupy ze względu na płeć.

1. ORGANIZACYJNE ZACHOWANIA OBYWATELSKIE W ŚWIETLE LITERATURY PODMIOTU

Już w drugiej połowie XX. wieku coraz liczniej pojawiały się teorie, które opisywały pozytywne aspekty związane z zachowaniami pracowników w organizacjach. Natomiast początek XXI wieku to zdecydowany rozwój nurtu badań nad tymi zjawiskami, często kojarzonymi jako *Positive Organisational Scholarship* (POS) [Cameron, Dutton, Quinn, 2003, s. 263-278]. Jedną z takich teorii jest koncepcja organizacyjnych zachowań obywatelskich – *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Dosłowne tłumaczenie z języka angielskiego na język polski tejsze idei nie spotyka się z entuzjazmem wśród naukowców. W Polsce bowiem przymiotnik „obywatelski” nie jest kojarzony w żaden sposób z organizacją lecz z państwem, a „zachowania obywatelskie” z postawą patriotyczną wobec państwa (choć współcześnie od pracownika wymaga się, aby był „dobrym obywatelem”). Stąd też nie ma porozumienia co do słuszności jednej terminologii w tym zakresie. Powstają różne zamienne nazwy np. zachowania etosowe [Chwalibóg, 2012, s. 343].

Również próby zdefiniowania OCB są trudne i rzadko stosowane w języku polskim, choć szeroko rozpowszechnione w literaturze zagranicznej [np. Organ, 1988; Turnipseed, Murkison, 1996, s. 68-78; Van Dyne, Graham, Dienesch, 1994, s. 589-615; Bienstock, DeMoranville, Smith, 2008, s. 375-378].

W literaturze przedmiotu do najbardziej rozpowszechnionej definicji należy definicja OCB zaproponowana przez D.W. Organa. Definiuje on OCB jako „...zachowania dobrowolne nie uwzględniane w formalnym systemie nagród, które to zachowania przyczyniają się do efektywności organizacji” [Haigh, Pfau, 2006, s. 298]. Bardzo podobną definicję prezentuje S.P. Robbins. Jego zdaniem

„rozważne zachowania, które nie są częścią wymaganej pracy, niemniej jednak wspierają efektywne funkcjonowanie organizacji” [Appelbaum, 2004, s. 13-40] to OCB. Definicje powyższe podkreślają znaczenie efektywności w miejscu pracy i pozytywny wpływ OCB na tę efektywność. Z kolei zupełnie odmienna od zaprezentowanych jest definicja O. Toraka i U. Koca, według których OCB są specjalną formą zachowań w organizacji i symbolizują odwzorowanie obywatelskości rozumianej jako dbałość o państwo a także innych współobywateli. Ten rodzaj zachowań również nie jest związany z materialnymi nagrodami [Torlak, Koc, 2007, s. 582]. Definicja ta ma zatem szerokie zastosowanie albowiem dotyczy organizacji, ale także wykracza poza jej ramy.

Z kolei L. Van Dyne podkreśla w swojej definicji subiektywny, trudno mierzalny charakter tychże zachowań, gdyż uważa, że pozostają one poza zasięgiem metod pomiaru i oceny tradycyjnych zachowań pracowników. Jednocześnie uważa, że zachowania te w długim okresie zawierają obietnice sukcesu organizacji [Van Dyne, Graham, Dienesch, 1994, s. 765].

Najpopularniejsze ujęcie OCB specyfikuje je w siedmiu wymiarach [Podsakoff i in. 2000, s. 513-563; Organ i in. 2006, s. 63]:

1. Pomaganie (w znaczeniu altruistycznym), czyli dobrowolne wspieranie współpracowników w problemach pojawiających się w pracy. Pomoc ma charakter zarówno prewencyjny, jak i korygujący gdy współpracownicy popełnią błędy.
2. Niezlomność, czyli gotowość do tolerowania i nienarzekania w obliczu niedogodności, które są nieuniknione w środowisku zawodowym.
3. Podległość organizacyjna, rozumiana jako podporządkowanie organizacyjne, akceptacja reguł z tego wynikających czy ról organizacyjnych, prowadząca do skrupulatnego stosowania się do nich, nawet gdy nikt tego nie obserwuje.
4. Oddanie organizacji, rozumiane jako lojalność wobec swojego miejsca pracy. Promowanie dobrego wizerunku organizacji na zewnątrz również w obliczu niekorzystnych zdarzeń. Determinacja w sytuacjach gdy w organizacji „dzieje się gorzej” np. w przypadku zagrożeń zewnętrznych, złego standingu finansowego itp., a w ślad za tym wytrwałość w chwilowo / przejściowo odczuwalnym dyskomforcie (obniżenie premii, brak nagród wynikających z formalnie przyjętego regulaminu itd.).
5. Indywidualne koncepcje/inicjatywy, oznaczające wychodzenie ponad obowiązujące standardy realizacyjne, poprawiające skuteczność, efektywność wykonywanych zadań bądź poprawiające atmosferę czy stosunki międzyludzkie.
6. Przyzwoitość/cnota obywatelska, rozumiana jako gotowość do aktywnego uczestniczenia w sprawach organizacyjnych.

7. Samokształcenie, rozumiane jako dobrowolne działania zmierzające do podnoszenia własnej wiedzy i umiejętności.

Wyodrębniono kategorie czynników sprzyjających podejmowaniu przez pracowników OCB, takie jak [Podsakoff, MacKenzie, Paine, Bachrach, 2000, s. 513-563]:

- charakterystyki indywidualne, a więc postawy (np. ugodowość, zaangażowanie organizacyjne, pozytywne nastawienie), percepcja ról organizacyjnych, zmienne demograficzne,
- charakterystyki zadań, między innymi informacja zwrotna, samoistna siła motywacyjna zadań,
- zachowania liderów organizacyjnych (w głównej mierze związane z przywództwem transformacyjnym),
- cechy organizacji, takie jak spójność grupowa, poziom formalizacji.

W literaturze przedmiotu biorącej pod uwagę kryterium płci pojawiają się opinie, iż w kontekście tradycyjnych norm zachowania społecznego OCB mogą być bardziej charakterystyczne dla kobiet, natomiast zachowania kontrproduktywne w pracy dla mężczyzn [Taylor, 2006, s.273-277]. Kobiety są bowiem bardziej zorientowane na utrzymanie prawidłowych relacji społecznych, natomiast mężczyźni mają skłonność do samoprezentacji na podstawie ich dokonań (zadania, działania) [Leary, Nezlek, Downs, Radford-Davenport, Martin, McMullen, 1994]. Istnieją pewne założenia dotyczące typowych OCB wśród kobiet. Na przykład, S.K. Farrell i L.M. Finkelstein stwierdzili, że dwa wymiary OCB, a mianowicie pomoc (altruizm) i cnota obywatelska są bardziej typowe dla kobiet, choć cnota obywatelska jest często prezentowana również i przez mężczyzn [Farrell, Finkelstein, 2007, s. 3-21]. Podobnie, D.L. Kidder i J.M. Parks uznali altruizm i uprzejmość za bardziej kobiece, podczas gdy zachowania sportowe/niezłomne i cnota obywatelska są bardziej charakterystyczne dla mężczyzn. Sumienność, z kolei to zachowanie opisywane jako niezależne od płci [Kidder, Parks, 200, s. 22].

Ramy niniejszego opracowania nie pozwalają na zaprezentowanie współzależności między wszystkimi czynnikami mogącymi mieć wpływ na przejawianie OCB. Stąd też skoncentrowano się na jednym z czynników społeczno-demograficznych, jakim jest płeć z uwzględnieniem różnych środowisk zawodowych.

2. REALIZACJA BADANIA I CHARAKTERYSTYKA PRÓBY BADAWCZEJ

W pierwszym kwartale 2017 r. przeprowadzono badania wśród pracowników trzech dużych podmiotów tj.: grupy kapitałowej z sektora energetycznego, urzędu administracji publicznej oraz holdingu edukacyjnego grupującego niepubliczne uczelnie wyższe. Badanie przeprowadzono z wykorzystaniem interneto-

wego kwestionariusza ankiety (CAWI). Stanowiło ono fragment szerszych badań uzupełnionych o metody stosowane w zarządzaniu humanistycznym (wywiad, obserwacja, *shadowing*, rozszerzone o autoetnografię w związku z wieloletnimi doświadczeniami autora w zarządzaniu podmiotami różnych branż) [Kostera, 2003; Krzyworzeka, 2015, s. 81-91; Czarniawska 2012, s. 69-90; Ciesielska, 2012] dotyczących współzależności pomiędzy ideą klienta wewnętrznego a organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi. Dobór powyższych organizacji był celowy, gdyż zamiarem autora było poznanie współzależności pomiędzy ideą klienta wewnętrznego a OCB w odmiennych środowiskach zawodowych. Jednym z problemów badawczych było określenie warunków psychospołeczne sprzyjających bądź nie sprzyjających przejawianiu OCB. W tej grupie czynników uwzględniono także kryterium płci stanowiące przedmiot niniejszego artykułu. Zgromadzone wyniki umożliwiły dokonanie oceny w zakresie występowania zależności pomiędzy płcią a przejawianiem OCB w organizacjach różnego typu. W tym celu wykorzystano test niezależności χ^2 oraz test istotności różnic.

Tabela 1. Charakterystyka respondentów z uwzględnieniem kryterium płci (N=705).

		Płeć		Ogółem
		kobieta	mężczyzna	
Staż pracy	poniżej 1 roku	5,7%	18,2%	14,5%
	od 1 do 5 lat	43,6%	46,8%	45,8%
	od 6 do 10 lat	18,5%	16,2%	16,9%
	powyżej 10 lat	32,2%	18,8%	22,8%
	Ogółem	100,0%	100,0%	100,0%
Typ organizacji	przedsiębiorstwo	62,6%	43,1%	48,9%
	urząd administracji publicznej	10,9%	28,9%	23,5%
	uczelnia	26,5%	27,9%	27,5%
	Ogółem	100,0%	100,0%	100,0%

Zródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania

Badaniem kwestionariuszowym z wykorzystaniem techniki CAWI objęto 705 respondentów, w tym 494 kobiety (70,1%) oraz 211 mężczyzn (29,9%). Zdecydowana większość respondentów (90,5% kobiet oraz 86,7% mężczyzn) legitymuje się wykształceniem wyższym. Wykształcenie nie jest więc zmienną, która różnicuje respondentki i respondentów w sposób istotny statystycznie. Cechą, która różnicuje kobiety i mężczyzn jest staż pracy, przy czym zależność statystyczna między płcią a stażem pracy respondentów nie jest silna ($p=0,00$,

C=0,197). Zauważyć można, iż staż pracy kobiet jest niższy od stażu pracy mężczyzn. Przykładowo: staż poniżej 1 roku zadeklarowało 5,7% respondentów płci męskiej i aż 18,2% respondentek. Jednocześnie, staż powyżej 10 lat zadeklarowało 32,2% respondentów płci męskiej i tylko 18,8% respondentek. Warto również zauważyć, iż płeć różnicuje respondentów nie tylko w kontekście stażu pracy, ale także w odniesieniu do typu organizacji, w której respondenci są zatrudnieni ($p=0,00$, $C=0,208$). O ile wskaźnik kobiet i mężczyzn zatrudnionych na uczelniach wyższych jest stosunkowo wyrównany, to widoczna jest znaczna przewaga kobiet nad mężczyznami w administracji publicznej (28,9% kobiet i 10,9% mężczyzn), przy jednoczesnej przewadze mężczyzn nad kobietami w przedsiębiorstwie energetycznym (43,1% kobiet i 62,6% mężczyzn).

3. WYNIKI I DYSKUSJA

Respondentów zapytano o to, czy z własnej inicjatywy podejmują się w swoim miejscu pracy zachowań, które wykraczają poza ich zakres obowiązków (tabela 2). Celowo nie zastosowano w kwestionariuszu ankiety określenia OCB, ze względu na wcześniej wspomniane odmienne rozumienie „obywatelskości” w Polsce. Większość respondentów zadeklarowało, że podejmuje się zachowań wykraczających poza zakres ich obowiązków.

Tabela 2. Podejmowanie organizacyjnych zachowań obywatelskich a płeć (N=705)

	Płeć		Ogółem
	mężczyzna	kobieta	
Podejmuje się organizacyjnych zachowań obywatelskich	64,0%	59,9%	61,1%
Nie podejmuje się organizacyjnych zachowań obywatelskich	36,0%	40,1%	38,9%
Ogółem	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania

Różnice pomiędzy mężczyznami i kobietami w przejawianiu bądź nieprzejawianiu OCB, nie są istotne statystycznie, tak więc płeć nie jest zmienną, która warunkuje skłonność do podejmowania tego typu zachowań, warunkuje natomiast częstotliwość ich podejmowania. Kobiety uczestniczące w badaniu kwestionariuszowym wskazywały na większą częstotliwość podejmowania zachowań wykraczających poza zakres obowiązków niż respondenci płci męskiej. Ta istotna statystycznie zależność, cechująca się umiarkowaną siłą, wyraża się przede wszystkim w fakcie, iż największy wskaźnik kobiet deklaruje podejmowanie OCB niemal każdego dnia, natomiast największy odsetek mężczyzn - od 1 do 3 razy w miesiącu ($p=0,00$, $C=0,242$).

Tabela 3. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Jak często z własnej inicjatywy podejmuje się Pan(i) w swoim miejscu pracy zachowań wykraczających poza zakres obowiązków - zachowań, które mają pozytywny wpływ na organizację?” a płeć respondenta (N=431)

	Płeć		Ogółem
	mężczyzna	kobieta	
Niemal każdego dnia	31,9%	40,9%	38,1%
1-2 razy w tygodniu	23,0%	32,1%	29,2%
1-3 razy w miesiącu	37,0%	14,9%	21,8%
Rzadziej niż raz w miesiącu	8,1%	12,2%	10,9%
Ogółem	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania

Najczęstszym powodem nieprzejawiania w miejscu pracy zachowań wykraczających poza zakres obowiązków jest to, że takie postawy przyjmowane są przez współpracowników jako chęć przypodobania się. Mają one zatem wśród części respondentów wydźwięk pejoratywny. Wysoki jest również wskaźnik respondentów, którzy nie pomagają innym, gdyż nie czują odwzajemnienia lub chociażby docenienia tego typu pozytywnych zachowań. Uwzględniając zróżnicowanie determinowane płcią respondentów widać, iż dla kobiet szczególne znaczenie ma kwestia odwzajemnienia podejmowanych działań, co koresponduje z innymi wynikami, wskazującymi na większe nastawienie kobiet niż mężczyzn na dobre relacje w miejscu pracy i dobro całej organizacji. Brak odwzajemnienia działań wykraczających poza zakres obowiązków (w tym zachowań pomocowych) jest czynnikiem zniechęcającym, wskazywanym przez dwukrotnie wyższy procent kobiet niż mężczyzn. Z kolei dwukrotnie większy procent mężczyzn niż kobiet deklaruje, iż przeszkodą dla podejmowania OCB jest negatywny wpływ tych działań na relacje z przełożonymi.

Interesujące, w kontekście podejmowania przez respondentów zachowań wykraczających poza zakres obowiązków, wydaje się to, iż ponad 90% deklaruje, że ich zaangażowanie w pracę bywało większe od zaangażowania innych osób (np. współpracowników czy dostawców wewnętrznych). Odnosząc to zagadnienie do różnic płciowych dostrzec można, iż mężczyźni mają większą skłonność do zaangażowania większego niż inni pracownicy lub też mają większą skłonność do postrzegania swojego zaangażowania jako większego. Różnice między kobietami i mężczyznami w tym zakresie, choć istotne statystycznie, nie są silne ($p=0,01$, $C=0,122$).

Tabela 4. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Z jakich powodów nie podejmuje Pan(i) w swoim miejscu pracy zachowań wykraczających poza zakres obowiązków?” a płeć respondenta (N=265)¹

	Płeć		Ogółem ¹
	mężczyzna	kobieta	
Z założenia nie pomagam innym. Niech się każdy martwi o siebie.	-	1,5%	1,1%
Nie pomagam współpracownikom ponieważ to i tak nie jest doceniane	25,4%	20,2%	21,5%
Pomaganie innym się po prostu nie opłaca	16,4%	18,7%	18,1%
Nie pomagam bo nie czuję odwzajemnienia	13,4%	28,8%	24,9%
Takie postawy przyjmowane są przez współpracowników jako chęć przypodobania się	34,3%	37,4%	36,6%
Przez tego typu inicjatywy pogorszyły się moje relacje z przełożonym	14,9%	7,6%	9,4%
Inny powód	19,4%	12,1%	1,1%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania

Tabela 5. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Czy w przeszłości zdarzało się Panu(i) angażować się w pracę/pracować więcej niż inne osoby?” a płeć respondenta (N=705)

	Płeć		Ogółem
	mężczyzna	kobieta	
Tak	98,6%	92,3%	94,2%
Nie	1,4%	7,7%	5,8%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania

Respondentów zapytano również o okoliczności, w jakich zdarzało im się angażować w pracę w stopniu większym od innych osób. Blisko 58% respondentów wskazało, że angażowali się w pracę więcej niż inni, gdy sądzili, że będzie to opłacalne dla nich samych. Porównując odpowiedzi udzielane przez respondentki i respondentów płci męskiej, zauważyć można, iż kobiety z porównywalną częstotliwością deklarowały zwiększone zaangażowanie w pracę z pobudek egoistycznych (działanie opłacalne dla mnie) jak i z pobudek altruistycznych (działanie opłacalne dla organizacji). Wskaźnik obu typów motywa-

¹ Procenty nie sumują się do 100, ze względu na możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi.

eji oscyluje wokół 50%. W przypadku mężczyzn, procent wskazujących na opłacalność działań dla respondenta jest znacznie wyższy niż procent wskazujących na opłacalność działań dla całej organizacji (tabela 6).

Tabela 6. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „W jakich okolicznościach zdarzało się Panu(i) angażować w pracę/pracować więcej niż inne osoby?” a płeć respondentów (N=705)

	Płeć		Ogółem ²
	mężczyzna	kobieta	
Gdy sądziłem(am), że będzie to opłacalne dla mnie	70,1%	52,2%	57,6%
Gdy sądziłem(am), że będzie to opłacalne dla organizacji	58,8%	49,2%	52,1%
W innych okolicznościach	8,5%	16,0%	13,8%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania

W celu uszczegółowienia dwóch poprzednich zagadnień, poproszono respondentów o wskazanie sytuacji, w jakich zdarza im się pracować więcej niż zazwyczaj. Respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź. Główną motywacją do intensyfikacji wysiłku w pracy jest chęć bycia docenionym przez szefa, na którą wskazała ponad połowa respondentów. Odpowiedź ta dominuje zarówno w przypadku respondentów płci męskiej jak i wśród respondentek, choć na chęć docenienia przez przełożonego wskazuje większy procent kobiet.

Tabela 7. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „W jakich sytuacjach stara się Pan(i) pracować więcej niż zwykle?” a płeć respondenta (N=688)

	Płeć		Ogółem ³
	mężczyzna	kobieta	
Gdy mam obiecany awans	13,9%	13,5%	13,7%
Gdy obiecano mi podwyżkę	34,6%	23,1%	26,6%
Gdy sam staram się o awans	34,6%	27,1%	29,4%
Gdy chcę aby docenił mnie szef	49,5%	57,5%	55,1%
Gdy uważam, że inne osoby pracują poniżej normy	12,0%	22,9%	19,6%
W innych sytuacjach	33,7%	23,1%	26,3%
Nigdy nie pracuję ponad normę	3,4%	6,0%	5,2%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania.

² Procenty nie sumują się do 100, ze względu na możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi.

³ Procenty nie sumują się do 100, ze względu na możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi.

Rozkład uzyskanych odpowiedzi pokazuje dwie interesujące zależności. Po pierwsze: kobiety mają większą skłonność do intensyfikowania swych działań w celu nadrobienia obowiązków, z których nie wywiązują się inne osoby, czyli pracy ponad normę w sytuacji gdy inni pracują poniżej tej normy. Z drugiej strony, mężczyźni znacznie częściej niż kobiety pracują ponad normę gdy widzą szanse na osiągnięcie korzyści finansowych, tj. gdy mają obiecaną podwyżkę.

W ramach realizowanego badania kwestionariuszowego, starano się uzyskać wiedzę nie tylko o zachowaniach wykraczających poza zakres obowiązków podejmowanych przez samych respondentów, ale także o sposobie postrzegania przez respondentów tego typu zachowań ze strony współpracowników i przełożonych. Respondentów poproszono o zaznaczenie na czterostopniowej skali częstotliwości, z jaką obserwują zachowania OCB u swoich przełożonych i współpracowników. Dla ułatwienia porównań dokonano obliczenia średniej tych ocen, przy czym im wyższa średnia tym wyższa częstotliwość występowania danego typu zachowań. Hierarchia zachowań wykraczających poza zakres obowiązków, podejmowanych przez przełożonego i przez współpracowników jest zbliżona w opinii respondentów obu płci. Zwraca jednak uwagę fakt, iż w przypadku każdego z analizowanych zachowań, odnoszących się i do współpracowników i do przełożonych (łącznie 18 zmiennych) średnia ocen jest niemal każdorazowo niższa w przypadku respondentów płci żeńskiej. Tym samym, stwierdzić można, iż mężczyźni częściej dostrzegają u innych osób w środowisku pracy pozytywne zachowania, wykraczające poza zakres obowiązków. Dotyczy to wszystkich pozytywnych zachowań ze strony współpracowników oraz niemal wszystkich ze strony przełożonych. Jedynymi zachowaniami OCB, które częściej u przełożonych dostrzegają kobiety niż mężczyźni są: obrona stanowiska organizacji w sporach oraz dobrowolna pomoc innym (wspieranie, pojednywanie, zapobieganie konfliktom).

Tabela 8. Postrzeganie częstotliwości zachowań ze strony przełożonego i współpracowników a płeć respondenta (średnia częstotliwość w czterostopniowej skali – im wyższa średnia, tym wyższa częstotliwość występowania zachowań)

	Zachowania ze strony przełożonego		Zachowania ze strony współpracowników	
	mężczyzna	kobieta	mężczyzna	kobieta
Dobrowolna pomoc innym; wspieranie i dodawanie odwagi; zapobieganie konfliktom; pojednywanie	2,32	2,62	2,78	2,67
Tolerancja wobec niedogodności; nie dyskryminowanie pracowników o niższych kompetencjach; zdrowa rywalizacja	2,73	2,61	2,80	2,70
Dbanie o dobry wizerunek organizacji, troska o jej reputację, właściwe wypowiadanie się	3,32	3,27	2,86	2,85

Akceptacja norm i reguł obowiązujących w organizacji; oddanie pracy, sumienność, samodyscyplina	3,18	3,10	2,92	2,88
Wykonywanie zadań wykraczających poza zakres obowiązków	2,89	2,73	2,68	2,53
Kreowanie nowatorskich rozwiązań; dążenie do sukcesu i osiągnięć	3,04	2,69	2,54	2,45
Aktywne uczestnictwo w spotkaniach i procesach decyzyjnych;	3,31	3,06	2,73	2,48
Obrona stanowiska organizacji w sporach	2,88	3,04	2,66	2,58
Poszerzanie wiedzy i umiejętności dla dobra organizacji	2,96	2,91	2,85	2,56

Zródło: opracowanie własne

PODSUMOWANIE

Wśród zasadniczych wniosków płynących w przeprowadzonych badaniach, w kontekście zróżnicowania przejawów i sposobów postrzegania organizacyjnych zachowań obywatelskich wśród przedstawicieli obu płci, wymienić można następujące:

1. Skłonność do przejawiania OCB jest porównywalna w przypadku kobiet i mężczyzn.
2. Kobiety podejmują się zachowań wykraczających poza zakres obowiązków z większą częstotliwością niż mężczyźni.
3. W porównaniu z kobietami, mężczyźni częściej mają skłonność do zaangażowania w pracę większego niż inni pracownicy lub też częściej mają skłonność do postrzegania swojego zaangażowania jako większego.
4. Najczęstszym powodem nieprzejawiania w miejscu pracy zachowań wykraczających poza zakres obowiązków, zarówno w przypadku kobiet, jak i mężczyzn, jest to, że takie postawy przyjmowane są przez współpracowników jako chęć przypodobania się. Kobiety, znacznie częściej niż mężczyźni, rezygnację z podejmowania OCB uzasadniają brakiem odwagi i odwrotności tego typu działań, natomiast mężczyźni, znacznie częściej niż kobiety – negatywnym wpływem tych działań na relacje z przełożonymi.
5. Kobiety zwiększają swoje zaangażowanie w pracę w porównywalnym stopniu z pobudek egoistycznych (działanie opłacalne dla mnie) jak i z pobudek altruistycznych (działanie opłacalne dla organizacji), natomiast dla mężczyzn, znacznie istotniejszym motywatorem do pracy ponad normę jest opłacalność działań dla nich samych niż dla całej organizacji.

6. Kobiety mają większą skłonność do pracy ponad normę w sytuacji gdy inni pracują poniżej tej normy. Mężczyźni znacznie częściej niż kobiety pracują ponad normę gdy widzą szanse na osiągnięcie korzyści finansowych.
7. Mężczyźni, częściej niż kobiety, dostrzegają pozytywne zachowania, wykraczające poza zakres obowiązków u innych osób funkcjonujących w środowisku pracy, tj. u współpracowników oraz przełożonych.

Ramy niniejszego opracowania są ograniczone i nie pozwalają na wyczerpanie tematyki OCB w organizacjach. Identyfikacja: rodzajów OCB przejawianych przez obie badane grupy, przez ich współpracowników i przełożonych, częstotliwości ich przejawiania, przyczyn większego angażowania się w pracę w porównaniu z innymi osobami i wreszcie powodów nieprzejawiania zachowań wykraczających poza zakres obowiązków, stanowi niejako wprowadzenie do problematyki tychże zachowań.

LITERATURA

- Appelbaum S. i in. (2004), *Organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust*, "Management Decision", Vol. 42 No. 1.
- Bienstock C. B., DeMoranville C. W., Smith R. K. (2008), *Organizational citizenship behavior and service quality*, "Journal of Services Marketing", Vol. 14, No. 4
- Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (red.), (2003), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, „Berrett-Koehler Publishers”, San Francisco.
- Ciesielska M., Wolanik Boström K., Öhlander M. (2012): *Obserwacja*, w: D. Jemielniak, Badania jakościowe. Metody i narzędzia, PWN, Warszawa.
- Cook A., Glass Ch. (2014), *Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis*, „Gender, Work & Organization”, 21(1).
- Chwalibóg E., (2012), *Zachowania etosowe pracowników w kontekście osobowości organizacji*, [w:] Wachowiak P. (red.), Człowiek w organizacji: Teoria i praktyka, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- Czarniawska B. (2012): *Nowe techniki badań terenowych: shadowing*, w: D. Jemielniak, Badania jakościowe. Metody i narzędzia, PWN, Warszawa.
- Dalal, R.S. (2005). *A meta-analysis of the relationship between organisational citizenship behavior and counterproductive work behavior*, „Journal of Applied Psychology”, No. 90.
- Farrell S.K., Finkelstein L.M. (2007), *Organisational citizenship behavior and gender: Expectations and attributions for performance*, „North American Journal of Psychology”, 9(1).
- Haigh M. M., Pfau M. (2006), *Bolstering organizational identity, commitment, and citizenship behaviors through the process of inoculation*, "International Journal of Organizational Analysis", Vol. 14 No. 4.
- Jepsen D.M., Rodwell J. (2012), *Female perceptions of organisational justice*, „Gender, Work & Organization”, (19)6.
- Kidder D.L., Parks J.M. (2001), *The good soldier who is she?*, „Journal of Organisational Behavior”, 22(8).
- Kostera M. (2003), *Antropologia organizacji*, wyd. PWN, Warszawa; Leary, M.R., Nezlek, J.B., Downs, D., Radford-Davenport, J., Martin, J. & McMullen, A. (1994), *Self-presentation in everyday interactions: Effects of target familiarity and gender composition*, „Journal of Personality and Social Psychology”, 67(4).

- Krzyworzeka P., *Etnografia*, w: M. Kostera (red), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, wyd. SEDNO, Warszawa 2015.
- Organ D.W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, „Lexington”, MA.
- Organ D.W., Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., (2006), *Organizational Citizenship Behavior: Its nature, antecedents and consequences*, „Sage Publications”, Thousand Oaks.
- 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”, vol. 26, no. 3.
- Taylor, S.E. (2006), *Tend and befriend: Biobehavioral bases of affiliation under stress*. „Current Directions in Psychological Science”, 15(6).
- Torlak O., Koc U. (2007), *Materialistic attitude as an antecedent of organizational citizenship behavior*, „Management Research News”, Vol. 30 No. 8.
- Turnipseed D., Murkison G., (1996), *Organization citizenship behaviour: an examination of the influence of the workplace*, “Leadership & Organizational Development Journal”, 17/2.
- Van Dyne L.L., Graham J.W., Dienesch R.M. (1994), *Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement and validity*, “Academy of Management Journal”, Vol. 37, No. 4.

THE DISSONANCE OF THE SEXES IN MANIFESTING ORGANIZATIONAL CIVIC BEHAVIORS

Abstract: The author undertakes to discuss the problem of manifestation of organizational civic behaviors. The considerations were based on an analysis of the literature of the subject, dealing with such behaviors and an analysis of survey research. The basic aim of the present studies was to check whether there exists a dependence between the sex and the level of manifesting organizational civic behaviors within three professional groups: a capital group of the energy sector (a state-owned enterprise), an office of public administration and educational holding which groups non-public colleges of higher education. The conclusions which follow from the studies bring implications to elaborate relevant guidelines and procedures in the area of managing human resources with an inclusion of socio-demographic factors relating to employees of the examined organizations.

Keywords: OCB - *Organizational Citizenship Behavior*, socio-demographic factors, women, men

