

Rola zachowań obywatelskich w kreowaniu wewnętrznego wizerunku pracodawcy

DARIUSZ TUREK

Instytut Przedsiębiorstwa, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

W artykule zaprezentowano związki pomiędzy kreowaniem wewnętrznego wizerunku a organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi. Wskazano, że zachowania wykraczające poza rolę zawodową mogą być jednym z ważnych elementów budujących wizerunek pracodawcy. Dokonano charakterystyki zachowań obywatelskich nakierowanych na budowanie marki tzw. „brand citizenship behaviors”, a także omówiono wyniki badań empirycznych nad związkami zachowań obywatelskich a kreowaniem wizerunku. Przedstawiono również ogólny model ukazujący determinanty i skutki zachowań obywatelskich nakierowanych na budowanie wizerunku.

Słowa kluczowe: kreowanie wewnętrznego wizerunku, zachowania obywatelskie nakierowane na budowanie wizerunku pracodawcy, podejście behawioralne.

Wstęp

W ostatnich kilku latach badacze zajmujący się kreowaniem wizerunku i marki pracodawcy (tzw. *employer branding*) zwracają baczniejszą uwagę na problematykę procesów wewnątrzorganizacyjnych, a precyzyjniej mówiąc – na rolę postaw i zachowań samych pracowników (Punjaisri, Evanschitzky, Wilson, 2009; Burman, Zalpin, Riley, 2009; Raj, Jyothi, 2011). Wynika to z faktu, że nie tylko działania o charakterze zewnętrznym (tzw. *external brand behaviors*), a więc praktyki nakierowane na budowanie pozytywnego wizerunku w środowisku zewnętrznym (np. wśród potencjalnych pracowników lub klientów), ale również wewnątrzorganizacyjne działania (tzw. *internal brand behaviors*) budują pozytywną opinię o danym pracodawcy (Burmahn, Zeplin, 2005). Egzemplifikacją tego są choćby raport Deloitte, gdzie wskazuje się na to, że prawie 70% badanych konsumentów pozytywnie postrzega daną markę, gdyż ma dobre doświadczenia w relacjach

z pracownikami tych organizacji (Shaari, Salleh, Hussin, 2012, s. 336), czy analizy Podsakoffa i innych mówiące, iż zachowania kadry pracowniczej (np. uprzejmość, chęć pomocy, czy zaangażowanie w rozwiązywanie problemów klienta) zwiększają aż o 38% wskaźniki zadowolenia klientów (Podsakoff, Whiting, Podsakoff, Blume, 2009). Rola postaw i zachowań pracowników staje się zatem kluczowym elementem decydującym o opiniach i wizerunku danej organizacji, a co zatem idzie możliwości konkurencyjności na globalnym rynku. Lojalność pracownicza, gotowość do przedstawiania firmy w dobrym świetle, gotowość do służenia pomocą innym, czy chęć ulepszania procesów służącym klientom stają się czynnikami, które co prawda trudno zmierzyć, czy wykreować, ale coraz bardziej przekładają się na pozytywną ewaluację organizacji i potencjalną chęć nabycia produktów tej firmy.

Niniejsze opracowanie jest próbą spojrzenia na proces kreowania wizerunku pracodawcy poprzez pryzmat pewnej grupy zachowań pracowniczych, które można określić mianem czynów obywatelskich (ang. *organizational citizenship behavior* – OCB). Obywatelskość bowiem, jest dobrowolnym i intencjonalnym działaniem pracowników, nakierowanym na dobro organizacji, które nie są zdefiniowane w roli zawodowej pracownika i przez to nie objęte systemem wynagrodzeń, a które przyczyniają się do efektywności i wydajności funkcjonowania całej organizacji (Organ, Podsakoff, MacKenzie, 2006, s. 3). Celem tych zachowań mogą być nie tylko inni pracownicy, czy organizacja *per se*, ale również klienci. Stąd też w literaturze przedmiotu pojawił się termin *Brand Citizenship Behaviour*, opisujący praktyki pracownicze skierowane bezpośrednio na wzmacnianie wizerunku i marki organizacji wobec zewnętrznych interesariuszy (Burmans, Zeplin, 2005).

1. Kreowanie wewnętrznego wizerunku pracodawcy

Budowanie wizerunku pracodawcy polega na wykorzystaniu technik marketingu do tworzenia takiego klimatu i obrazu organizacji który jest atrakcyjny zarówno dla obecnie zatrudnionych, jak i potencjalnych pracowników (Ambler, Barrow, 1996). Wizerunek ten kluczem do kreowania pozycji rynkowej, przyciągania najbardziej wartościowych pracowników i utrzymywania zaangażowania dotychczasowej kadry. Z punktu widzenia działań HR, obraz atrakcyjnego miejsca pracy przekłada się na łatwiejszy dostęp do osób dysponujących specyficznymi kompetencjami, prostsze procesy rekrutacji i selekcji i co nie mniej ważne – utrzymywanie wysokiego zaangażowania w pracę dotychczasowych pracowników. Pozytywna ewaluacja miejsca pracy i pracodawcy przekłada się na szereg postaw pracowniczych kluczowych z punktu widzenia osiągnięcia maksymalnej efektywności pracy m.in.: satysfakcji z pracy, identyfikacji, czy zaangażowania.

Przykładowo Lievens wraz z zespołem (2007) dowiedli empirycznie, że pracownicy utożsamiają się z organizacją tym bardziej, im wizerunek firmy jest bardziej atrakcyjny. Stąd też niektórzy badacze wskazują, że pozytywny wizerunek pracodawcy stanowi wartość dodaną i przekłada się na konkurencyjność na globalnym rynku (Maxwell, Knox, 2009, s. 895).

Oczywiście na wizerunek pracodawcy ma wpływ wiele różnych elementów, m.in. rodzaj działalności biznesowej, specyfika rynku, segment odbiorców, elastyczność finansowa, struktura, czy sama misja i wizja organizacji (Raj, Jyothi, 2011, s. 6). Dlatego też trudno jest wskazywać na główne uwarunkowania tego zjawiska.

Skupiając swoją uwagę na kreowaniu wewnętrznego wizerunku pracodawcy można powiedzieć, że jest to strategiczny proces polegający na uświadamianiu pracownikom wartości organizacji, wzmacnianie pozytywnych postaw wobec marki pracodawcy i umiejętności, które pozwolą budować pozytywny obraz wśród zewnętrznych interesariuszy. Innymi słowy, jest to tworzenie spójnego i powszechnie powielanego w świadomości pracowników pozytywnego obrazu firmy, który może i powinien zostać przekazywany i komunikowany otoczeniu zewnętrznemu (Asha, Jyothi, 2013, s. 38). W literaturze przedmiotu wskazuje się, że można mówić o sześciu głównych praktykach, które umacniają wewnętrzny wizerunek pracodawcy: wewnętrzna komunikacja, szkolenia i warsztaty, praktyki przywódcze, procesy rekrutacji i derekrutacji, systemy motywacji i społecznie odpowiedzialne działania wobec pracowników (Shaari, Salleh, Hussin, 2012, s. 339). Ich celem jest budowanie spójności grupowej i kolektywnego przekonania na temat wartości danej organizacji. Przykładowo, w zakresie rekrutacji zatrudniani, którzy czują się sprawiedliwie potraktowani są bardziej skłonni pozytywnie wartościować daną firmę i dobrze o niej mówić swoim znajomym, w przeciwieństwie do osób, które czują się potraktowane niesprawiedliwie. Ponadto, gdy dana osoba otrzyma zatrudnienie w wyniku „sprawiedliwego” procesu rekrutacji jest bardziej skłonna angażować się w swoje obowiązki i obdarzać zaufaniem swoich przełożonych (Cropanzano, Bowen, Gilliland, 2007, s. 41).

Podobnie sytuacja wygląda w procesie derekrutacji. Kluczowym elementem jest tu stosowanie zasad sprawiedliwości proceduralnej (np. równości stosowania zasad, dokładność informacji, braku stronniczości) i interakcyjnej (np. uczciwa komunikacja, klarowne wyjaśnienia, zasady szacunku, informacji zwrotnej, itp.). Lind i inni prowadząc wywiady z osobami zwolnionymi wykazali, że aż 66% pracowników wykazywała intencję wniesienia skargi do sądu w sytuacji, gdy czuła się potraktowana niesprawiedliwie, a jedynie 16% rozważało takie działanie, gdy proces derekrutacji przebiegał – ich zdaniem – sprawiedliwie (Lind, Greenberg, Scott, Welchans, 2000). Podobne badania przytaczają Brockner i inni (1990). Wyniki

analiz tych autorów wskazują, że pracownicy, którzy zostali zwolnieni w wyniku grupowych redukcji etatów, czuli się lepiej i pozytywnie oceniali swoich byłych przełożonych w sytuacji, gdy przekazano im pełne wyjaśnienie danej sytuacji z zachowaniem zasad szacunku. Przeciwnieństwem tego byli pracownicy, którzy nie otrzymali żadnej informacji zwrotnej (Brockner i inni, 1990).

Najsilniejszymi jednak determinantami budowania wewnętrznego wizerunku pracodawcy są procesy wewnętrznej komunikacji (Chong, 2007; King, Grace, 2008; Punjaisri, Evanschitzky, Wilson, 2009). Wniosek ten jest dość oczywisty biorąc pod uwagę fakt, że konstruowanie indywidualnych przekonań na temat organizacji dokonuje się najczęściej na podstawie codziennych wydarzeń i informacji, jaka jest przekazywana wewnątrz organizacji. Pomijanie pracowników w procesie komunikacji, czy ograniczanie dostępu do ważnych informacji skutkuje negatywną ewaluacją środowiska zawodowego i wizerunku pracodawcy. Stąd tak ważne jest tu polityka informacyjna (tzw. polityka otwartych drzwi). Organizacja, informując swoich pracowników o podejmowanych decyzjach i zachęcając do partycypowania w nich ukierunkowuje zatrudnionych na konstruktywne dla organizacji i marki firmy postępowanie. Efektywne komunikowanie oparte na wyjaśnianiu, angażowaniu i precyzowaniu oczekiwań (Chan Kim, Mauborgne, 2006, s. 188), pozwala na zaznajomienie pracowników z rzeczywistymi celami, czy wymaganiami. Ma także znaczenie w adaptacji pracowników do zasad, technik i praktyk organizacyjnych. Komunikowanie takie, odgrywa też bardzo ważną rolę w promowaniu niepopularnych decyzji organizacyjnych. Wówczas kluczowe staje się odpowiednie wyjaśnianie przyczyn podejmowanych decyzji (Bobocel, Zdaniuk, 2005).

Nie podejmując dalszych analiz nad związkiem poszczególnych praktyk HR z budowaniem wizerunku pracodawcy, co w literaturze przedmiotu jest bogato udokumentowane (Asha, Jyothi, 2013), warto skoncentrować się na roli zachowań obywatelskich. Zachowania te bowiem stanowią jeden z kluczowych i bezpośrednich czynników wzmacniających siłę marki pracodawcy (Burman, Zalpin, Riley, 2009).

2. Zachowania obywatelskie budujące wizerunek pracodawcy

Pojęcie zachowań obywatelskich (OCB) pojawiało się w słowniku teoretyków zarządzania na początku tak 80. XX wieku (Organ, Podsakoff, MacKenzie, 2006, s. 15), gdy Organ wraz ze współpracownikami stwierdził, że efektywności pracy nie można w pełni wyjaśnić czynnikami kompetencyjnymi, a związek postaw wobec pracy (np. satysfakcji) nie łączy się w sposób bezpośredni z efektami czynności zawodowych. Doszedł zatem do wniosku, że musi istnieć „jakiś”

niezidentyfikowany konstrukt teoretyczny (a mówiąc językiem statystycznym – zmienna latentna), która wyjaśnia wariację wyników dotyczącą efektów zawodowych. Analizując treść pracy i czynności zawodowe pracowników organizacji stwierdził, iż osoby te – w pewnych sytuacjach – poświęcają dużo czasu na zachowania ukierunkowane na pomaganie innym pracownikom, dbanie o klimat organizacyjny, dążenie do perfekcji, przejawianie inicjatywy, czy dążenie do rozwoju swoich kompetencji itp., za które nie są wynagradzani i które nie są bezpośrednio wpisane w ich formalny kontrakt zawodowy. Czynności te jednak, jak stwierdził, stanowią kluczowy element decydujący o generalnej efektywności każdej organizacji i mogą wzmacniać wizerunek pracodawcy. Zachowania te (gdyż jest to zbiór różnych aktywności podmiotu) określił mianem „obywatelskich zachowań organizacyjnych”. Z racji, iż stanowią konglomerat różnych aktywności i zależą zarówno od czynników organizacyjnych, grupowych, jak i podmiotowych nie pasowały one do istniejących konstruktywów teoretycznych, takich jak np. altruizm, czy prospołeczność. Tymi zachowaniami są:

- 1. Pomaganie innym** (ang. *helping*) – polegają na udzielaniu pomocy lub wsparcia innym uczestnikom życia organizacyjnego w ich problemach i trudnościach zawodowych. Ten rodzaj zachowań pojawia się w większości konceptualizacji OCB i stawowi niejako jądro całego omawianego konstruktów.
- 2. Wytrwałość/wyrozumiałość** (ang. *sportsmanship*) – to zachowanie z jednej strony polegające na tolerowaniu bez narzekania nieuniknionych niedogodności i trudności w środowisku zawodowym, z drugiej – na pozytywnej postawie wobec innych i poświęcaniu swojego prywatnego interesu na rzecz dobra innych i całej organizacji, a także nie traktowanie odmiennego zdania w sposób personalny.
- 3. Lojalność organizacyjna** (ang. *organizational loyalty*) – to zachowania polegające na prezentowaniu pozytywnego obrazu organizacji osobom z zewnątrz, zapobieganiu i ochronie przed zewnętrznymi zagrożeniami i niebezpieczeństwami, a także podtrzymywanie poziomu swojego zaangażowania nawet w niesprzyjających okolicznościach.
- 4. Posłuszeństwo organizacyjne** (ang. *organizational compliance*) – to aktywność podmiotu polegająca na akceptacji i interioryzacji wartości, norm i procedur organizacyjnych, nawet wówczas gdy, nikt od niego tego nie wymaga i egzekwuje. Wymiar ten jest zbliżony do wymiaru „poświęcenia dla pracy” (ang. *job dedication*) opracowanego przez Van Scottera i Motowidło (1996), który obejmuje właśnie zachowania związane z przestrzeganiem zasad i służeniem dla dobra organizacji.
- 5. Inicjatywa** (ang. *individual initiative*) – to zachowanie wykraczające poza rolę zawodową, w tym sensie, że pracownik angażuje się zadania zawodowe w spo-

sób dalece wykraczający poza poziom wymagany i oczekiwany w organizacji. Jest to ponadstandardowa aktywność, w której mieszczą się takie zachowania, jak usprawnianie działania organizacji, kreatywność, branie na siebie dodatkowych obowiązków, przejawianie entuzjazmu do wykonywanych zadań, czy zachęcanie i inspirowanie innych uczestników życia zawodowego do ponadstandardowego zaangażowania.

6. **Cnoty obywatelskie** (ang. *civic virtue*) – to działania polegające na ogólnym zainteresowaniu sprawami organizacji jako całości oraz poczuciu odpowiedzialności za jej funkcjonowanie. Zachowanie to dotyczy zaangażowania się z sferą obywatelską (tj. zebrania organizacyjne, podejmowanie inicjatyw zmieniających politykę organizacji, dzielenie się przemyśleniami na temat strategii i codziennego funkcjonowania przedsiębiorstwa itp.) i utożsamianie się z całą organizacją w podobny sposób, jak obywatele danego państwa z narodem, do którego przynależą. Czasami wymiar ten określa się również mianem „partycypacji organizacyjnej”, czy „chronienia organizacji”.
7. **Samorozwój** (ang. *self-development*) – to działania polegające na dobrowolnym zwiększaniu swej wiedzy, podwyższaniu własnych umiejętności i zdolności (np. uczestnictwo w szkoleniach, zdobywanie informacji na temat nowych osiągnięć w danej dziedzinie itp.), celem bycia bardziej przydatnym, mogącym dostarczyć cennego wkładu dla dobra organizacji (Organ, Podsakoff, MacKenzie, 2006, s. 308–311).

W zaprezentowanej definicji OCB, którą dla przypomnienia warto przywołać – *dobrowolne i intencjonalne, lecz często nie do końca rozpoznawalne przez formalny system działania pracowników, nakierowane na dobro organizacji, lub grupy pracowniczej, które nie są zdefiniowane w roli zawodowej i przez to nie objęte systemem wynagrodzeń, a które przyczyniają się do efektywności i wydajności funkcjonowania całej organizacji* – jest kilka istotnych elementów, które warto wyjaśnić.

Po pierwsze, wskazuje się tu na dobrowolność zachowań pracowników, które nie są objęte kontraktem formalnym. Są to zatem czyny wykraczające poza rolę, które to zachowania nie mogą być nikomu nakazane lub zabronione. Przykładowo, zakres obowiązków nie nakazuje pracownikowi poświęcać swój prywatny czas na ponadstandardowe wykonywanie czynności zawodowych, lub objęcie opieką i służenie pomocą nowo przyjętemu pracownikowi, czy też ponadstandardowe dbanie o potrzeby klientów. Jednak pracownik z własnej woli i w sposób świadomy promuje wizerunek firmy.

Po drugie, są to zachowania nie objęte formalnym systemem premiowania i wynagradzania. Innymi słowy mówiąc, pracownicy realizują te aktywności nie biorąc pod uwagę korzyści płynących z systemu motywacyjnego organizacji. Są to bowiem czyny altruistyczne, motywowane chęcią pomocy innym, czy też

nastawione na „dobre” wykonanie swojej pracy. Nie znaczy to jednak, że w sposób pośredni pracownicy nie oczekują pewnych gratyfikacji. Przykładowo, pracownik, który poświęca więcej czasu na relacje ze swoimi klientami (mimo że nie jest za to nagradzany i nie ma tego w zakresie swoich obowiązków), to bierze pod uwagę i kalkuluje, iż zachowanie takie może być dla niego korzystne w przyszłości.

Po trzecie, definicja podkreśla iż OCB są nakierowane na dobro organizacji lub grupy pracowniczej i zwiększają jej efektywność. Znaczy to tyle, że pracownik troszczy się o zasoby firmy, wkłada ponadstandardowy wysiłek, aby sprawnie wykonywać swoje obowiązki, pomaga innym pracownikom czy nawiązuje bliskie i nieformalne relacje z interesariuszami i tym samym przyczynia się do dobra firmy. Intuicje badaczy sugerowały, że udzielanie sobie wsparcia, dbanie o zasoby organizacji, czy gotowość do kooperacji muszą w jakiś sposób warunkować efektywność całej organizacji. Wskazywali, iż OCB może podnosić:

- produktywność pracowników,
- sprawność kierowania organizacją, poziom gospodarowania zasobami organizacyjnymi,
- poziom pracy zespołowej i wzajemnej kooperacji,
- poziom reputacji przedsiębiorstwa i uczynienia go atrakcyjnym dla potencjalnych pracowników,
- elastyczność organizacji i zdolność do dostosowania się do zmian otoczenia,
- poziom kapitału społecznego i tym samym efektywność przedsiębiorstwa (Organ, Podsakoff, MacKenzie, 2006, s. 200–202).

Intuicje te okazały się trafione, badania prowadzone przez Podsakoffa i innych rzeczywiście potwierdziły, iż OCB może warunkować efektywność organizacji i jakość relacji z klientami (Podsakoff, Whiting, Podsakoff, Blume, 2009). Nie tylko jednak ogólnie rozumiana efektywność jest skutkiem obywatelskich czynów, ale również inne wymiary funkcjonowania organizacji. Przykładowo Lin i inni (2010) wykazali, że zachowania te budują ogólny pozytywny obraz miejsca pracy, jako sprawiedliwego i etycznego, co bezpośrednio łączy się dobrym wizerunkiem pracodawców. Chen, Tang i Wang (2009) stwierdzili natomiast, że zachowania te wzmocniają spójność grupy i tym samym kreują kolektywne wzorce myślenia, istotne z punktu widzenia przekazywania informacji dla zewnętrznych interesariuszy. Fowler (2013) natomiast przedstawił analizy wskazujące, że zachowania te mogą skutkować pozytywnymi relacjami z klientami i budować pozytywną markę danej organizacji wśród konsumentów. Stąd też posłużył się terminem *Customer Citizenship Behavior*, aby ukazać, iż celem zachowań obywatelskich nie są jedynie interesariusze wewnętrzni ale duże grono potencjalnych odbiorców i klientów organizacji.

Rozszerzeniem analiz nad OCB są badania Burmann i Zeplina, którzy wprowadzili do słownika pojęcia *Brand Citizenship Behaviors* (BCB). Zdaniem tych autorów

można mówić o bezpośrednich związkach czynów obywatelskich z kreowaniem marki organizacji. W ich rozumieniu BCB są zagregowanym konstruktem zachowań pracowników nakierowanym na umacnianie pozytywnego wizerunku pracodawcy. Na podstawie wywiadów z pracownikami organizacji zaproponowali oni siedem wymiarów – analogicznych do klasycznej typologii Organa i innych, które przekładają się na budowanie marki organizacji. Są to: pomaganie konsumentom, podążanie za marką, entuzjazm wobec marki, wyrozumiałość wobec marki, wzmacnianie i chronienie marki, samodoskonalenie marki i rozwój marki w świadomości konsumentów (Burmans, Zeplin, 2005). Wymiary te następnie w toku analiz statystycznych (analizy czynnikowej) zostały zredukowane do trzech głównych: pomaganie konsumentom, entuzjazm wobec marki, gotowość do dalszego rozwijania marki (Burman, Zalpin, Riley, 2009, s. 278). Badania prowadzone przez cytowanych autorów wskazują, że pracownicy przejawiający BCB, są silnie nakierowani na poświęcenia dla dobra organizacji i wzmacniania wizerunku wśród interesariuszy zewnętrznych. Spośród wskazanych trzech czynników, najsilniejszym predyktorem gotowości do umacniania dobrego wizerunku marki wśród klientów jest entuzjazm wobec marki ($\beta=0,76$) i zachowania polegające na pomaganiu konsumentom ($\beta=0,72$). Nie wykazano natomiast istotnej zależności liniowej pomiędzy „gotowością do dalszego rozwijania marki” a jakością relacji z klientami ($\beta=0,08$). Burman i inni, tłumacząc otrzymane wyniki wskazują na szereg moderatorów relacji pomiędzy tymi zmiennymi. Jak się bowiem okazuje np. sektor, w którym funkcjonuje organizacja różnicuje zależności pomiędzy BCB a wewnętrznym kreowaniem wizerunku firmy. Przykładowo, występują silniejsze zależności pomiędzy tymi zmiennymi w sektorze usług, ale już w sektorze przemysłu (branży motoryzacyjnej) takich zależności nie uzyskano (Burman, Zalpin, Riley, 2009, s. 282).

W tym kontekście ciekawe badania ukazują również Punjaisri i Wilson (2007), którzy stwierdzili, że osoby wykazujące BCB odczuwają również większą satysfakcję z pracy, większą świadomość, zaangażowanie i lojalność wobec organizacji. Odwrotnie dzieje się w przypadku niskiego natężenia BCB. Pracownicy tacy nie tylko, odczuwają niższą satysfakcję z pracy i lojalność wobec organizacji, ale także mają większą tendencję do przekazywania negatywnych informacji o organizacji interesariuszom zewnętrznym. Natomiast Chang, Chiang i Han (2012, s. 645) prowadząc badania na pracownikach hoteli na Tajwanie wykazali, że BCB nie tylko silnie koreluje z satysfakcją klientów ($r=0,688$, $p<0,01$), ale także stanowi bezpośredni predyktor pozytywnego wizerunku tych organizacji.

Powyższe analizy sugerują, że dobrowolne, nieformalne i nie objęte systemem wynagradzania zachowania kadry pracowniczej stanowią jeden z istotnych czynników decydującym o ogólnym wizerunku pracodawcy w środowisku

zewnątrznym. Powstaje zatem pytanie, jak można wzmacniać, czy rozwijać zachowania obywatelskie? Z faktu, że coś występuje, lub, że coś zależy od czegoś innego, nie można w sposób konkluzywny wnioskować, o tym jak należy działać. Innymi słowy, badania te nie wyjaśniają, a raczej nie wskazują, jakie kroki powinna podjąć osoba zarządzająca organizacją, aby wyzwolić wśród swoich pracowników chęć poświęcania się dla dobra organizacji i kreowania pozytywnego wizerunku. Sam wymiar empiryczno-opisowy jest niewystarczający dla tworzenia i rozwijania zachowań obywatelskich. Z tych też powodów warto poświęcić trochę miejsca praktycznym wskazówkom, które mogą być implementowane w organizacjach, aby wyzwalać zachowania obywatelskie.

2.1. Promowanie w środowisku zawodowym zachowań obywatelskich nakierowanych na budowanie wizerunku firm

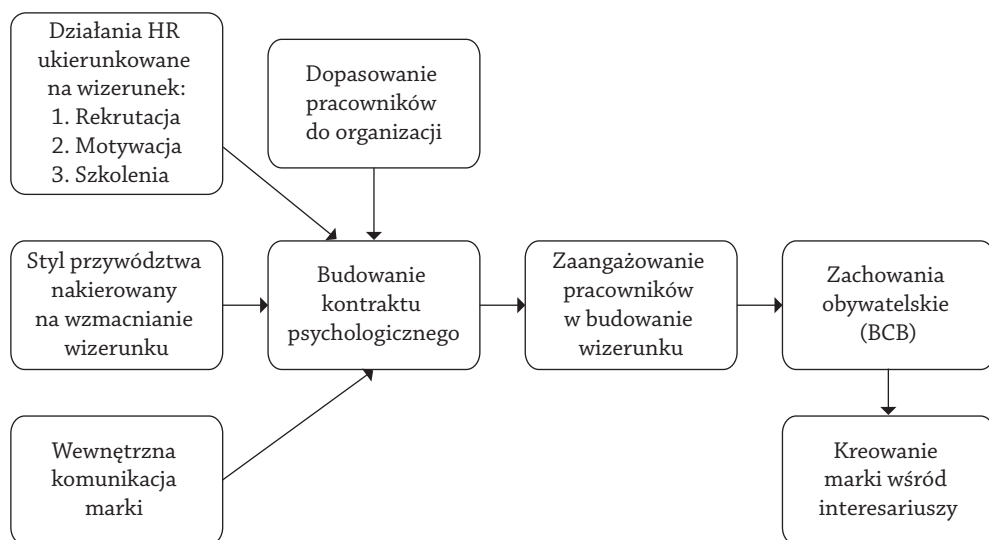
Chociaż, jak podkreślano, zachowania obywatelskie są dobrowolnymi i często ukrytymi przed formalnymi procedurami i systemem motywacji działaniami pracowników, to można opracować ogólne dyrektywny „zarządcze”. Działania te można ująć w modelu strukturalnym (ścieżkowym) i wskazać poszczególne kroki, jakie należy podejmować, lub też na jakie uwarunkowania należy zwracać uwagę, aby budować wewnętrzny wizerunek organizacji.

Poszczególni autorzy są zgodni (Burman, Zalpin, Riley, 2009; Maxwell, Knox, 2009; Shaari, Salleh, Hussin, 2012; Chang, Chiang, Han, 2012), że można mówić o kilku wymiarach jakie, są istotne dla kreowania wizerunku pracodawcy. Z jednej strony będą to działania HR (rekrutacja i selekcja, motywowanie, szkolenie), z drugiej będą to działania kadry kierowniczej (styl przywództwa nakierowany na tworzenie marki), a z trzeciej – tworzenie transparentnych i otwartych systemów wewnętrznej komunikacji. Praktyki te muszą iść w parze z działaniami nakierowanymi na dopasowanie pracowników do kultury i struktur organizacyjnych, a gdy sytuacja tego wymaga – dostosowanie firmy do zatrudnionej kadry. Poprzez budowanie kontraktu psychologicznego następuje proces wzmacniania identyfikacji i tożsamości organizacyjnej, wyzwalającej zaangażowanie do zachowań obywatelskich, które stają się bezpośrednim predyktorem powielania pozytywnego wizerunku wśród interesariuszy zewnętrznych (rysunek 1).

Badacze wskazują, że kreowanie wizerunku jest nie tylko ciągiem przyczynowym różnych oddziaływań, ale należy mówić też o pewnym cyklu zindywidualizowanych czynności, które powinny być podejmowane wobec poszczególnych pracowników. Przykładowo, App, Merk i Büttgen (2012, s. 274) sugerują, iż uczestnictwo pracownika w życiu organizacji przybiera cykl – od fazy pre-rekrutacyjnej przez fazę inicjacji, wzrostu, dojrzałości, aż do etapu post-rekrutacyjnego.

W związku z tym należy w każdej fazie odmiennie reagować, aby pozytywny wizerunek organizacji był utrzymywany. O ile w pierwszym etapie warto przedstawić organizację jako miejsce atrakcyjne do pracy i własnego rozwoju, o tyle w fazie derekrutacji należy wyzwolić u poszczególnych jednostek chęć „bycia ambasadorami” tej organizacji. Jest to zatem wyzwianie „obywatelskości” w myśleniu i czynach pracowników.

Rysunek 1. Proces budowania wizerunku poprzez zachowania obywatelskie



Źródło: Opracowanie własne.

Zachowania obywatelskie są zatem bezpośrednią przyczyną wewnętrznego budowania wizerunku pracodawcy w otoczeniu zewnętrznym, ale oczywiście przyczyną tych zachowań jest szereg różnych uwarunkowań. Analizując literaturę omawiającą determinanty OCB i BCB wskazuje się na interakcję wielu różnych czynników (Organ, Podsakoff, MacKenzie, 2006), począwszy od zmiennych indywidualnych (osobowość, wartości i postawy), grupowych (spójność grupy, poczucie wsparcia grupowego i normy grupowe), organizacyjnych (przywództwo, struktura i procedury organizacyjne, kultura organizacji, czy praktyki HR), a skończywszy na strukturalno-instytucjonalnych (branża, typ działalności, klimat na rynku, wielkość przedsiębiorstwa, czy konkurencja na rynku). Wynika z tego, że choć zachowania obywatelskie są niezmiernie istotne, to wyzwianie takiej gotowości wśród pracowników, nie jest pozbawione licznych trudności i problemów.

Podsumowanie

Zachowania obywatelskie stanowią jedną z kluczowych determinant wewnętrzznego kreowania wizerunku pracodawcy. Przekładają się one bowiem na szereg istotnych pozytywnych efektów dla organizacji np. lepszą jakość obsługi klientów i ich satysfakcję, pozytywne informacje o środowisku zawodowym wśród interesariuszy zewnętrznych, poczucie spójności grupowej, konstruktywny klimat do współpracy, czy atrakcyjność dla potencjalnych kandydatów do pracy. Podobnie jednak, jak z wieloma innymi pozytywnymi procesami występuje i tu szereg zagrożeń, czy potencjalnie negatywnych efektów. Dotyczą z jednej strony natury samych zachowań obywatelskich, z drugiej działań podejmowanych wewnątrz organizacji, aby te zachowania wyzwalać.

Badacze analizując motywy przejawiania OCB wskazują, iż część z tych zachowań nie ma charakteru dobrowolnego. Bolino wraz z zespołem przeanalizowali „ciemną stronę OCB” i stwierdzili, że pomimo, iż organizacja i przełożeni *de facto* nie wymagają takich zachowań, to później w trakcie oceny pracowniczej lub w sytuacji awansów są one brane pod uwagę (Bolino, Klotz, Turnley, Harvey, 2013). W tym kontekście Van Dyne i Ellis (2004, s. 181) sformułowali termin „poszerzenie obowiązków zawodowych” które dotyczy nowych wymagań wobec pracy, które pierwotnie nie znajdowały się w zakresie stanowiska pracy, ale które z czasem stają się egzekwowane przez kadre zarządzającą. Zatem dobrowolność tych zachowań jest dyskusyjna, skoro mogą one być brane pod uwagę w ocenie funkcjonowania pracownika. Vigoda-Gadot (2006) sformułował wręcz koncepcję „kompulsywnych zachowań obywatelskich”, którymi opisuje działania kadry kierowniczej polegające na egzekwowaniu od pracowników ponadstandardowego (wykraczającego poza zakres obowiązków) wysiłku, który ma doprowadzić do wzrostu efektywności. Również inni autorzy sugerują, że angażowanie się zachowania obywatelskie jest *de facto* motywowane oczekiwaniami, czy wręcz presją (ang. *citizenship pressure*), jaką odczuwają ze strony przełożonych (Bolino, Turnley, Gilstrap, Suazo, 2010).

Część badaczy sugeruje też, iż prawdziwy motyw realizowania OCB ma charakter „polityczny”, lub nakierowany na kreowanie wizerunku pracownika w otoczeniu społecznym (ang. *impression management*). Grant i Mayer (2009) sugerują, że obok motywów prospołecznych (np. pomaganie innym pracownikom), zatrudnieni w sposób świadomy wykorzystują OCB do kreowania swojego wizerunku w pracy, aby zwiększyć swoje szanse na awans lub dodatkową premię. Podobne spostrzeżenia formułowali również (Yun, Takeuchi i Liu 2007), a także Snell i Wong (2007). Dobrą egzemplifikacją nie w pełni „obywatelskich” motywów przyświecających pracownikom przejawiającym OCB są badania Husinga i innych.

Wykazali oni bowiem, że w organizacjach, w których nasilone są „zachowania polityczne” jednostki są bardziej ukierunkowane na swoją karierę zawodową (ang. *careerism*) ($\beta=0,76$), która to postawa wyjaśnia przeszło 36% wariacji wyników OCB (Hsiung, Lin, Lin, 2012).

Okazuje się również, że pracownicy, którzy angażują się w OCB mogą jednocześnie w tym samym czasie działać na szkodę organizacji – przejawiając zachowania kontrproduktywne. Ostatnie badania pokazują bowiem, że pracownicy zachowując się obywatelsko, mogą z różnych powodów, czy to identyfikacji z organizacją (Klotz, Bolino, 2013), czy kwestii emocjonalnych (Fox, Spector, Goh, Bruursema, Kessler, 2012) równocześnie działać na szkodę tych organizacji przyczyniając się do niższej efektywności pracy, czy gorszego wizerunku w otoczeniu społecznym.

Konkludując warto raz jeszcze podkreślić, że pomimo, iż zachowania obywatelskie są ważnym wymiarem funkcjonowania jednostek w środowisku zawodowym, wpływającym na ogólny wizerunek pracodawcy, to badania nad związkiem tych zmiennych wymagają dalszych studiów zarówno teoretycznych, jak i empirycznych.

Bibliografia

- Ambler, T., Barrow, S. (1996), *The employer brand*, "Journal of Brand Management", 4(3).
- App, S., Merk, J., Büttgen, M. (2012), *Employer branding: sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees*, "Management Revue", 23(3).
- Asha, C.S, Jyothi, P. (2013), *Internal branding: a determining element of organizational citizenship behaviour*, "The Journal Contemporary Management Research", 7(1).
- Bobocel, D.R., Zdaniuk, A. (2005), *How can explanations be used to foster organizational justice?*, in: J. Greenberg, J.A Colquitt (eds.), *Handbook of organizational justice*, Lawrence Erlbaum, New Jersey 2005.
- Bolino, M.C., Klotz, A.C., Turnley, W.H., Harvey, J. (2013), *Exploring the dark side of organizational citizenship behavior*, "Journal of Organizational Behavior", 34.
- Bolino, M.C., Turnley, W.H., Gilstrap, J.B., Suazo, M.M. (2010), *Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do?*, "Journal of Organizational Behavior", 31.
- Brockner, J., DeWitt, R.L., Grover, S., Reed, T. (1990), *When it is especially important to explain why: factors affecting the relationship between managers' explanations of a layoff and survivors' reactions to the layoff*, "Journal of Experimental Social Psychology", 26.
- Burmann, Ch., Zeplin, S. (2005), *Building brand commitment: a behavioral approach to internal brand management*, "Brand Management", 12(4).
- Burmann, Ch., Zeplin, S. Riley, N. (2009), *Key determinants of internal brand management success: an exploratory empirical analysis brand management*, "Brand Management", 16(4).

- Chan Kim, W., Mauborgne, R. (2006), *Chcesz, by pracownicy dali z siebie wszystko? Graj fair!*, „Harvard Business Review Polska” lipiec–sierpień.
- Chang, A., Chiang, H-H., Han, T-S. (2012), *A multilevel investigation of relationships among brand-centered HRM, brand psychological ownership, brand citizenship behaviors, and customer satisfaction*, “European Journal of Marketing”, 46(5).
- Chen, Ch.V., Tang, Y.Y., Wang, S.J. (2009), *Interdependence and organizational citizenship behavior: exploring the mediating effect of group cohesion in multilevel analysis*, “The Journal of Psychology”, 143(6).
- Chong, M. (2007), *The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore Airlines’ experience*, “Corporate Reputation Review”, 10(3).
- Cropanzano, R., Bowen, D.E., Gilliland, S.W. (2007), *The management of organizational justice*, “Academy of Management Perspectives”, 21(4).
- Fowler, J.G. (2013), *Customer citizenship behavior: an expanded theoretical understanding*, “International Journal of Business and Social Science”, 4(5).
- Fox, S., Spector, P.E., Goh, A., Bruursema, K., Kessler, S.R. (2012), *The deviant citizen: measuring potential positive relations between counterproductive work behaviour and organizational citizenship behaviour*, “Journal of Occupational and Organizational Psychology”.
- Grant, A.M., Mayer, D.M. (2009), *Good soldiers and good actors: prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors*, “Journal of Applied Psychology”, 94.
- Hsiung, H., Lin, C.W., Lin, C.S. (2012), *Nourishing or suppressing? the contradictory influences of perception of organizational politics on organizational citizenship behaviour*, “Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 85.
- King, C., Grace, D. (2008), *Internal branding: exploring the employee’s perspective*, “Journal of Brand Management”, 15.
- Klotz, A.C., Bolino, M.C. (2013), *Citizenship and counterproductive work behavior: a moral licensing view*, “Academy of Management Review”, 38(2).
- Lievens, F., Van Hove, G., Anseel, F. (2007), *Organizational identity and employer image: towards a unifying framework*, “British Journal of Management”, 18(1).
- Lin, Ch.P., Lyau, N.M., Tsai, Y.H., Chen, W.Y., Chiu, Ch.K. (2010), *Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors*, “Journal of Business Ethics”, 95.
- Lind, E.A., Greenberg, J., Scott, K.S., Welchans, T.D. (2000), *The winding road from employee to complainant: situational and psychological determinants of wrongful termination claims*, “Administrative Science Quarterly”, 45.
- Maxwell, R., Knox, S. (2009), *Motivating employees to “live the brand”: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm*, “Journal of Marketing Management”, 25(9–10).
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. (2006), *Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents, and consequences*, Sage, Thousand Oaks, CA.

- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., Blume, B.D. (2009), *Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: a metaanalysis*, "Journal of Applied Psychology", 94.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., Wilson, A. (2009), *Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours*, "Journal of Service Management", 20(2).
- Punjaisri, K., Wilson, A. (2007), *The role of internal branding in delivery of employee brand promise*, "Brand Management", 15(1).
- Raj, A., Jyothi, P. (2011), *Internal branding: exploring the employee perspective*, "Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing", 3(2).
- Shaari, H., Salleh, S., Hussin, Z. (2012), *A relationship between brand knowledge and brand rewards, and employees' brand citizenship behavior: the mediating roles of brand commitment*, "International Journal of Business and Society", 13(3).
- Snell, R.S., Wong, Y.L. (2007), *Differentiating good soldiers from good actors*, "Journal of Management Studies", 44.
- Van Dyne, L., Ellis, J.B. (2004), *Job creep: a reactance theory perspective on organizational citizenship behavior as overfulfillment of obligations*, in: J.A.M. Coyle-Shapiro, L.M. Shore, M.S. Taylor, L.E. Tetrick (eds), *The Employment relationship: examining psychological and contextual perspectives*, Oxford University Press, Oxford.
- Van Scotter, J.R., Motowidlo, S.J. (1996), *Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance*, "Journal of Applied Psychology", 81.
- Vigoda-Gadot, E. (2006), *Compulsory citizenship behavior: theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations*, "Journal for the Theory of Social Behaviour", 36.
- Yun, S., Takeuchi, R., Liu, W. (2007), *Employee self-enhancement motives and job performance behaviors: investigating the moderating effects of employee role ambiguity and managerial perceptions of employee commitment*, "Journal of Applied Psychology", 92.

Summary

Role of Citizenship Behaviors in Creating Internal Employer Branding

This article presents the relationship between internal branding and organizational citizenship behaviors. It was pointed out that the "extra role behaviors" may be one of the important predictors of "employer branding". Characteristic of brand citizenship behaviors was described, and the results of empirical research on the relations between the brand citizenship behaviors and

brand management were discussed. The paper also presents a general model of the determinants and consequences of brand citizenship behaviors.

Keywords: internal branding, brand citizenship behaviors, behavioral approach.

Резюме

Роль гражданского поведения в формировании внутреннего имиджа работодателя

В статье представлены связи между созданием внутреннего имиджа и гражданским организационным поведением. Подчеркнуто, что поведение, выходящее за пределы профессиональной роли, может быть одним из важных элементов, формирующих имидж работодателя. В статье охарактеризовано гражданское поведение, направленное на формирование бренда, т. н. „brand citizenship behaviors”, а также обсуждены результаты эмпирических исследований связей между гражданским поведением и формированием имиджа. Представлена также общая модель, показывающая детерминанты и последствия гражданского поведения, направленного на формирование имиджа.

Ключевые слова: создание внутреннего имиджа; гражданское поведение, направленное на формирование имиджа работодателя; бихевиоральный подход.

Dr Dariusz Turek

Doktor nauk ekonomicznych w dziedzinie zarządzania, a także absolwent studiów z zakresu filozofii i psychologii. W swojej pracy naukowej zajmuje się problematyką zachowań organizacyjnych, kompetencji osobistych, postaw pracowników, kulturą organizacji, a także etyką i społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw. Jest autorem kilkudziesięciu artykułów naukowych z dziedziny zachowań organizacyjnych, psychologii zarządzania, metodologii badań i etyki biznesu, a także autorem książki: *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji. Przejawy, uwarunkowania, ograniczanie*, Difin, Warszawa 2012.