

ODGOVORNO ORGANIZACIONO PONAŠANJE – MOGUĆNOST ZA UNAPREĐENJE PERFORMANSI ORGANIZACIJE

Aleksandra Tasić¹, Jelena Čulibrk², Zdravko Tešić³, Milan Delić⁴, Nemanja Tasić⁵

^{1,2,3,4,5}Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, Srbija

¹saska.tasic.ns@gmail.com, ²jculibrk@uns.ac.rs, ³ztesic@uns.ac.rs, ⁴delic@uns.ac.rs, ⁵nemanja.tasic@uns.ac.rs

Kratak sadržaj: Odgovorno organizaciono ponašanje (OCB – Organizational Citizenship Behavior) je definisano kao dodatno ponašanje u vezi sa obavljanjem posla koje prevazilazi rutinske dužnosti propisane opisom posla ili aktivnosti za koje se formalno meri učinak. Nakon što je razvijen jedan od prvih OCB koncepata (Bateman & Organ, 1983), počelo se sa istraživanjima uticaja odgovornog organizacionog ponašanja na performanse organizacije, kao i na efekte koje proizvodi. Danas su aktuelna istraživanja u ovoj oblasti usmerena na istraživanje efekata odgovornog organizacionog ponašanja u različitim nacionalnim kulturama ali i na negativne efekte koji se mogu pojaviti zbog različitih motiva praktikovanja ovakvog ponašanja.

Ključne reči: Odgovorno organizaciono ponašanje, performanse organizacije,

RESPONSIBLE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR – AN OPPORTUNITY TO IMPROVE THE ORGANIZATION'S PERFORMANCE

Abstract: Organizational Citizenship Behavior (OCB) is defined as that additional work-related behavior that goes beyond the routine duties prescribed by the job description or activities for which performance is formally measured. Soon, after one of the first OCB concepts was developed (Bateman & Organ, 1983), research began on the impact of responsible organizational behavior on the performance of organizations that showed positive effects. Today, current research in this area is focused on researching the effects of responsible organizational behavior in different national cultures, but also on the negative effects that may occur due to different motives for practicing such behavior.

Key Words: Organizational citizenship behavior, organization's performance

1. UVOD

Odgovorno organizaciono ponašanje (OCB – Organizational Citizenship Behaviour) je definisano kao ono dodatno ponašanje u vezi sa poslom koje prevazilazi rutinske dužnosti propisane opisom posla ili aktivnosti za koje se formalno meri učinak [1] a koje će uvećati efikasnost organizacije [2]–[5]. MacKenzie et al. [6] definiše odgovorno organizaciono ponašanje kao „diskreciono ponašanje zaposlenog koje direktno promovise efikasno funkcionisanje organizacije, nezavisno od objektivne produktivnosti zaposlenog”. S obzirom na to da su svi ti naponi koje zaposleni učini mimo zahteva koji su navedeni u opisu posla, prisustvo takvog ponašanja kod ljudi se ne može izazvati silom niti se odustvo takvog ponašanja može kazniti [7][8]. U literaturi su se koristili različiti termini kako bi se opisalo poželjno ponašanje zaposlenih kao što je preuzimanje dodatnih uloga [9], organizaciona spontanost [10], podrška kolektivnim iznad ličnih interesa [11], pre nego što su svi oni konvergirali u jedinstveni naziv – odgovorno organizaciono ponašanje. Većina ovih koncepata upućivala je na činjenicu da se organizaciona efektivnost očekuje kada su zaposleni proaktivni i dobronamerni prema organizaciji [12]. Odgovorno organizaciono ponašanje dakle predstavlja neformalne oblike saradnje i doprinose koje učesnici daju u funkciji zadovoljstva poslom i percipirane pravičnosti [13]. Neki od primera odgovornog organizacionog ponašanja predstavljaju saradnju sa kolegama, obavljanje dodatnih zadataka i dužnosti bez prigovora, volontiranje i pomaganje drugima, efikasno korišćenje vremena, pažljivu upotrebu resursa, razgovor i deljenje ideja [14]. Radnici, koji prevazilaze minimalne zahteve iz opisa posla, predlažući poboljšanja, utiču na performanse i rezultate uz poboljšanu efikasnost radne grupe. Odgovorno organizaciono ponašanje utiče i na efikasnost radnih grupa (timova) tokom perioda upravljanja krizama. Na primer, savesnost i pomoć drugima rezultiraju smanjenjem sukoba među grupama i omogućavaju menadžerima da se fokusiraju na hitnije stvari [16]. Radnici koji se angažuju na takav način poboljšavaju i efikasnost menadžera omogućavajući im da posvete više vremena pitanjima dugoročnog planiranja.

Odgovorno organizaciono ponašanje je koncept za koji su istraživanja pokazala da utiče na povećanje performansi timova u organizaciji i organizacije u celini [7]. Ipak, različiti motivi za odgovorno organizaciono ponašanje mogu prouzrokovati i negativne efekte.

2. KONCPET ODGOVORNOG ORGANIZACIONOG PONAŠANJA

Spremnost zaposlenih na aktivnosti koje prevazilaze okvire formalnih zahteva i njihove uloge poznat je kao jedan od osnovnih elemenata odgovornog organizacionog ponašanja. Prema Turnipseed and Rassuli [14], elementi odgovornog organizacionog ponašanja koji poboljšavaju performanse uključuju: elemente koji uvećavaju društveni

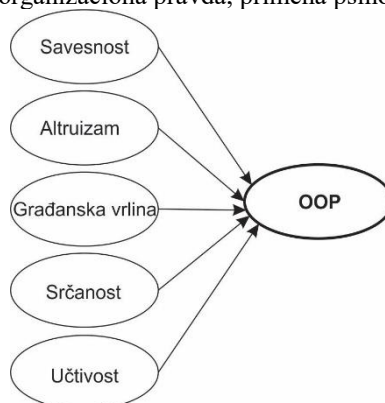
kapital, elemente pomoći ili altruizma, elemente koji rezultiraju uštedom vremena ili rešavanjem problema, i druge elemente koji pružaju socio-emocionalnu podršku podizanjem morala ili utiču na razvoj organizacione kulture. Karambayya [15] sugerise da se više elemenata odgovornog organizacionog ponašanja može pronaći u timovima sa visokim učinkom u poređenju sa timovima koji imaju nizak učinak.

Postoji pet različitih elemenata koji čine koncept odgovornog organizacionog ponašanja [17] [18]: Altruizam (eng. altruism), učtivost (eng. courtesy), savesnost (eng. conscientiousness), srčanost (eng. sportsmanship) i građanska vrlina (eng. civic virtue). Altruizam je diskreciono ponašanje koje motiviše zaposlene da pomognu drugim zaposlenima u problemima vezanim za posao, dok je učtivost ponašanje usmereno na to da se ne stvaraju problemi u vezi sa poslovima koji se obavljaju sa drugim zaposlenima. Savesnost ukazuje na diskreciono ponašanje izvan definisanih uloga, koje prevazilazi zahteve zadatka, posla i radne etike. Srčanost podrazumeva da zaposleni tolerišu neočekivane ili manje poželjne okolnosti bez prigovaranja. Na kraju, građanska vrlina je ponašanje koje podrazumeva brigu o funkcionisanju kompanije kroz redovno učešće na sastancima, glasanje, itd. [19].

Tabela 1 – Pet dimenzija odgovornog organizacionog ponašanja prema [17]

R.br.	Dimenzije	Značenje
1	Savesnost	Ponašanje zaposlenih koje prevazilazi dodeljenu ulogu u organizaciji
2	Altruizam	Pružanje pomoći drugima u organizaciji.
3	Građanska vrlina	Odgovorno učešće zaposlenih u politikama organizacije.
4	Srčanost	Zaposleni se ne žale, već imaju pozitivan stav.
5	Učtivost	Tretiraju druge sa poštovanjem, sprečavaju probleme i koriste vreme na konstruktivan način.

Postoje i eksperimentalne studije koje su identifikovale faktore koji poboljšavaju odgovorno organizaciono ponašanje. U navedene faktor spadaju: zadovoljstvo poslom, transformaciono vođstvo, prijatan rad i uključenost u posao, organizaciona podrška, poverenje, organizaciona pravda, primena psiholoških karakteristika zaposlenih [20].



Slika 1 – Dimenzije koje grade odgovorno organizaciono ponašanje

Organ [7] navodi da odgovorno organizaciono ponašanje poboljšava performanse organizacije, te sugerise da organizaciono odgovorno ponašanje povećava produktivnost zaposlenih, smanjuje zauzetost određenih resursa organizacije koji se mogu upotrebiti u druge svrhe, poboljšava koordinaciju među radnicima, utiče na zadržavanje najboljih radnika, pomaže da performanse organizacije budu stabilnije, poboljšava fleksibilnost organizacije u prilagođavanju promenama i utiče na uvećanje društvenog kapitala [21]. Radnici sa većim iskustvom mogu, pomažući svojim novozaposlenim kolegama u lakšem savladavanju radnih zadataka i prilagođavanju uslovima i načinu rada organizacije, omogućiti brži rast produktivnosti pojedinaca i samim tim i timova u koje su uključeni. Takođe, ukoliko zaposleni u organizaciji ili timovima, koriste građansku vrlinu u svom radu tako što sa rukovodiocima diskutuju o mogućnostima poboljšanja efikasnosti tima, ili se ponašaju učtivo i trude se da ne budu oni koji stvaraju probleme kolegama, ili se ne žale na manje probleme u vezi sa obavljanjem posla demonstrirajući time svoju srčanost, kao element odgovornog organizacionog ponašanja, omogućavaju svojim nadređenima da više vremena koriste za strateško planiranje a manje na rešavanje gorućih problema. Na prethodno opisane načine, zaposleni omogućavaju da se određeni i materijalni i nematerijalni resursi u organizaciji racionalnije upotrebljavaju kao i da se izvrši njihova svrsishodnija alokacija kako bi se zadovoljili postavljeni ciljevi i realizovale strategije. Zaposleni koji pomažu kolegama u organizaciji, utiču i na povećanje morala i timskog duha a time se smanjuje napor nadređenih u posebnim

aktivnostima da se takav duh izgradi i održava u timu. Konfliktima u organizacijama, koji umeju da budu veoma česti, može se upravljati sa mnogo manje napora kada se članovi timova ponašaju na učtiv način prema kolegama. Takođe, redovno učešće na sastancima, što je posledica praktikovanja građanske vrline zaposlenih kao jednog od elemenata odgovornog organizacionog ponašanja, omogućava lakšu kasniju komunikaciju u vezi sa radnim zadacima i ciljevima koje je potrebno ostvariti kao i olakšanu koordinaciju među članovima tima.

Nekoliko studija povezuje odgovorno organizaciono ponašanje sa performansama razdvajajući pri tom zaposlene u dve grupe – na one sa najboljim učinkom i one sa najgorim učinkom. Takvim istraživanjima pokušano je da se razume koje karakteristike zaposlenih koriste menadžeri da bi ih ocenili kao najbolje. Zaposleni mogu pokazati ponašanje u pravcu obavljanja poslova koji prevazilaze rutinske dužnosti i mogu biti uključeni u aktivnosti koje doprinose organizaciji. Organ[17] ističe da odgovorno organizaciono ponašanje ne samo da doprinosi unapređenju performansi, već može uticati i na to kako menadžeri ocenjuju zaposlene. Problem sa tim da menadžeri identifikuju koji zaposleni ili grupe zaposlenih mogu biti klasifikovani kao „najbolji izvođači“ je to što su menadžeri oni koji mogu biti veoma angažovani u praktikovanju odgovornog organizacionog ponašanja i na taj način postati pristrasni prilikom procene performansi zaposlenih.

Uopšteno, može se reći da većina empirijskih istraživanja koja su sprovedena u prethodnim decenijama govore u prilog Organ-ovoj pretpostavci da praktikovanje odgovornog organizacionog ponašanja pozitivno utiče na performanse organizacije.

Međutim, iako postoji više pozitivnih efekata koji su posledica odgovornog organizacionog ponašanja, u literaturi se mogu pronaći i drugačija zapažanja i razmatranja koja ukazuju i na neke manje željene efekte. Neki autori [22] postavljaju pitanje da li vreme i angažovanje koji su uloženi u odgovorno organizaciono ponašanje mogu u određenom trenutku da utiču na smanjenje performansi i slabiji razvoj iskustva i veština u okviru osnovnog posla i zadataka koje zaposleni obavlja na radnom mestu. Tako trud pojedinca da održi željene performanse u osnovnim radnim zadacima, dok se istovremeno trudi da bude najbolji kolega na poslu, može da prouzrokuje i nepotreban stres na radnom mestu koji se može odraziti ne samo na smanjenje zadovoljstva na poslu već i lošijim porodičnim odnosima. Bilo da se radi o nekim osobinama ličnosti ili iz razloga što je jedan deo odgovornog organizacionog ponašanja koji je usmeren ka kolegama možda interesantniji od redovnih poslovnih zadataka, to može dovesti do zanemarivanja redovnog posla i smanjenja produktivnosti zaposlenog [13]. Takođe, neke longitudinalne studije [23] otkrivaju da postoji variranje nivoa odgovornog organizacionog ponašanja tokom vremena kod zaposlenih koji su posledica zamora, odnosno potrebe da se postignu svi zadaci u okviru redovnih dužnosti na poslu za kojima zaposleni zaostaje usled odgovornog organizacionog ponašanja. Pored navedenog, zamor se može pojaviti i usled različitog nivoa organizacione podrške, kvaliteta razmene ovakvog ponašanja sa ostalim zaposlenima u timu, itd. Do zamora može doći i usled situacije da zaposleni, koji dugo praktikuju odgovorno organizaciono ponašanje, i prepoznati su kao „dobri vojnici“ u svojim organizacijama, osećaju u jednom momentu tu ulogu kao teret u slučaju kada nema dugoročne koristi od praktikovanja odgovornog organizacionog ponašanja.

Zanimljiv fenomen iznosi i Bolino [24] navodeći da odgovorno organizaciono ponašanje zaposleni u određenim situacijama mogu koristiti i kao sredstvo za integraciju u organizaciju, ponašajući se pri tome kao „dobri glumci“ umesto kao „dobri vojnici“. To podrazumeva da praktikovanje odgovornog organizacionog ponašanja zaposleni mogu koristiti sa osnovnim ciljem za stvaranje dobre slike o sebi među kolegama i nadređenima, odnosno sa namerom da izazovu pozitivan stav drugih. Možda i najmanje željeni efekat koji može nastati praktikovanjem odgovornog organizacionog ponašanja sa prikrivenim motivima, jeste taj kada zaposleni takvim ponašanjem pokušavaju da prikriju svoje nedostatke u obavljanju osnovnih zadataka u okviru posla koji im je poveren u organizaciji, odnosno da skrenu pažnju sa svojih nedostataka koji se mogu oslikati kroz smanjeni nivo učinka i ostvarenih performansi.

3. ZAKLJUČAK

Odgovorno organizaciono ponašanje nije nov koncept u akademskom svetu, ali su istraživanja u ovoj oblasti i dalje aktuelna, što pokazuje i broj naučnih radova objavljenih u okviru navedene teme u prethodnim godinama. Aktuelni radovi ukazuju na to se u daljim istraživanjima treba usmeriti u pravcu utvrđivanja efekata ovakvog ponašanja u različitim nacionalnim kulturama, što može biti izazov i za sprovođenje istraživanja u zemljama kao što je Republika Srbija gde se ekonomija i tržište još uvek nalaze u uslovima tranzicije sa karakteristikama koje se razlikuju od uređenih tržišno razvijenih sistema u kojima je sproveden najveći broj istraživanja, i na taj način ukazati na moguće razlike u efektima koje prouzrokuje odgovorno organizaciono ponašanje na performanse organizacije.

4. ZAHVALNICA

Ovo istraživanje je podržano od strane Fakulteta tehničkih nauka Univerziteta u Novom Sadu, kroz projekat Unapređenje nastavnih procesa na DIIM kroz implementaciju rezultata naučno-istraživačkog rada u oblasti Industrijskog inženjerstva i menadžmenta.

5. LITERATURA

- [1] T. S. Bateman and D. W. Organ, “Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and citizenship,” *Acad. Manag. J.*, vol. 26, pp. 587–595, 1983.
- [2] P. Pascal, “Assessing Organizational Citizenship Behavior in the French Context: Evidence for the Four-Dimensional Model,” *J. Psychol.*, vol. 143, no. 2, pp. 133–146, 2009.
- [3] B. Loyd, “A Case Study of the U.S. Army Human Resources Command in Army Business Transformation: Measuring Psychological Capital, Resistance to Change, and Organizational Citizenship Behavior to Understand the Role of Positive Organizational Behavior in the Context,” in *ProQuest LLC.*”
- [4] Z. Hassanreza, “Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers,” *Procedia Soc. Behav. Sci.*, vol. 5, pp. 998–1003, 2010.
- [5] W. Yui-Tim, N. Hang-Yue, and W. Chi-Sum, “Perceived organizational justice, trust and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state owned enterprises,” *J. World Bus.*, vol. 41, pp. 344–355, 2006.
- [6] S. B. MacKenzie, P. M. Podsakoff, and M. Ahearne, “Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance,” *J. Mark.*, vol. 62, no. 3, pp. 69–86, 1998.
- [7] D. W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- [8] L. Van Dyne, L. Cummings, and J. Parks, “Extra role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity,” *Acad. Manag. J.*, vol. 37, pp. 765–802, 1995.
- [9] L. Van Dyne and L. L. Cummings, “Extra-role behaviours: in pursuit of construct and definitional clarity,” San Francisco, CA. USA, 1990.
- [10] J. M. George and A. P. Brief, ““Feeling good – doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship,” *Psychol. Bull.*, vol. 112, pp. 310–329, 1992.
- [11] J. W. Graham, “An essay on organizational citizenship behaviour,” *Empl. Responsib. Rights J.*, vol. 4, no. 4, pp. 249–270, 1991.
- [12] L. Van Dyne, J. W. Graham, and R. M. Dienesch, “Organizational citizenship behaviour: construct redefinition, measurement, and validation,” *Acad. Manag. Journal*, vol. 37, no. 4, pp. 765–802, 1994.
- [13] D. W. Organ, “Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments,” *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, vol. 5, no. January 2018, pp. 295–306, 2018.
- [14] D. L. Turnipseed and A. Rassuli, “Performance perceptions of organizational citizenship behaviors at work: a bi-level study among managers and employees,” *Br. J. Manag.*, vol. 16, pp. 231–244, 2005.
- [15] R. Karambayya, “Good organization citizens do make a difference,” in *Proceedings of the Administrative Sciences of Canada*, 1990, pp. 110–119.
- [16] S. B. MacKenzie, P. M. Podsakoff, and J. B. Paine, “Do citizenship behaviors matter more for managers than for salespeople?,” *J. Acad. Mark. Sci.*, vol. 27, pp. 396–410, 1999.
- [17] D. W. Organ, “The motivational basis of organizational citizenship behavior,” *Res. Organ. Behav.*, vol. 12, no. 1, pp. 43–72, 1990.
- [18] S. J. Bell and B. Menguc, “The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviours, and superior service quality,” *J. Retail.*, vol. 78, no. 2, pp. 131–146, 2002.
- [19] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, R. H. Moorman, and R. Fetter, “Transformational leader behaviours and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviours,” *Leadersh. Q.*, vol. 1, no. 2, pp. 107–142, 1990.
- [20] S. M. Moghimi and M. Ramezan, *Organizational Behavior Management*. Tehran: Termeh, 2012.
- [21] D. W. Organ, P. M. Podsakoff, and S. B. MacKenzie, *Organizational citizenship behavior. Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2006.
- [22] M. D. Bergeron, “The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost,” *J. Appl. Psychol.*, vol. 32, no. 4, pp. 1078–1095, 2007.
- [23] R. Dalal, H. Lam, H. Weiss, E. Welch, and C. Hulin, “A within-person approach to work behavior and performance: Concurrent and lagged citizenship-counterproductivity associations, and dynamic relationships with affect and overall job performance,” *Acad. Manag. J.*, vol. 52, no. 5, pp. 1051–1066, 2009.
- [24] M. C. Bolino, “Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors,” *Acad. Manag. Rev.*, vol. 24, no. 1, pp. 82–98, 1999.