

Uwarunkowania organizacyjnych zachowań obywatelskich w relacji przełożeni a ich podwładni

Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa

Instytut Psychologii, Uniwersytet Wrocławski

Dbłość o wysoki poziom dopasowania w relacji pracownik–przełożony może być sposobem na poradzenie sobie z rosnącymi problemami kadrowymi i ekonomicznymi polskich firm. Prezentowane badania mieszczą się w nurcie teorii społecznego uczenia się i psychologii interakcyjnej. Zakładamy, że o dopasowaniu pracownika do firmy często decydują nie kwalifikacje, lecz preferencje w zakresie sposobu pracy, wartości, atmosfery czy stosunków z bezpośrednim przełożonym. W rozważaniach teoretycznych oraz w analizach empirycznych skupiamy się na dopasowaniu w relacji pracownik–przełożony dotyczącym wybranych zmiennych: samokontroli i zadowolenia z pracy (ZP), które w znaczącym stopniu stymulują występowanie organizacyjnych zachowań obywatelskich (*organizational citizenship behavior* – OCB). Przewidujemy trzy możliwe rodzaje związku i dopasowania: komplementarny, neutralny i sprzeczny. Badania zostały przeprowadzone w 2014 roku na grupie 74 przełożonych i 167 pracowników.

Słowa kluczowe: *dopasowanie pracownik–przełożony, organizacyjne zachowania obywatelskie, samokontrola, zadowolenie z pracy*

Celem prezentowanych badań było opisanie związków między samokontrolą, zadowoleniem z pracy (ZP)¹ i organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi (OCB) wśród polskich pracowników: przełożonych i ich podwładnych. W przyjętym modelu badawczym OCB stanowi zmienną, której występowanie jest stymulowane przez samokontrolę i ZP (Podsakoff, MacKenzie, Mooman, Fetter, 2000; Schuh i in., 2012; rysunek 1). W badaniu szukałyśmy odpowiedzi

na dwie grupy pytań. Po pierwsze, czy występują i jakie są korelacje między samokontrolą, ZP i OCB. Po drugie, jaka jest relacja między przełożonymi i ich podwładnymi w zakresie obserwowanych zmiennych. Czy przełożeni i ich podwładni są dopasowani pod względem typu samokontroli, ZP, a także OCB, a jeśli tak, to na czym to dopasowanie polega? Dopasowanie pracownika i zatrudniającej go organizacji ma podstawowe znaczenie dla powstania poczucia związku z firmą, czyli tożsamości organizacyjnej (Czarnota-Bojarska, 2010). Uważamy, że o dopasowaniu do organizacji często decydują nie kwalifikacje, lecz preferencje w zakresie sposobu pracy, wartości czy stosunków z bezpośrednim przełożonym. Badanie OCB zawsze naświetla etyczne przesłanki zachowań pracowniczych w organizacji. Brakuje natomiast bieżących informacji na temat etycznych przesłanek zachowania pracowników polskich. Nawiązując do raportu z badań opinii liderów firm w Polsce, prowadzonych przez Deloitte Polska (Raport Deloitte Polska, 2014), można stwierdzić narastający problem ze znalezieniem pracownika odpowiedniego na dane stanowisko (z 24% rok temu do 37% obecnie). Z raportu wynika, że pracodawcy w roku 2014 do najważniejszych wyzwań w zarządzaniu talentami

Alicja Keplinger, Instytut Psychologii, Uniwersytet Wrocławski, ul. Dawida 1, 55-527 Wrocław, e-mail: alicja.keplinger@uwr.edu.pl
Emilia Frątczak, Instytut Psychologii, Uniwersytet Wrocławski, ul. Dawida 1, 55-527 Wrocław, e-mail: fratzakemilia@gmail.com
Karolina Ławecka, Instytut Psychologii, Uniwersytet Wrocławski, ul. Dawida 1, 55-527 Wrocław, e-mail: laweckakarolina@gmail.com
Paulina Stokłosa, Instytut Psychologii, Uniwersytet Wrocławski, ul. Dawida 1, 55-527 Wrocław, e-mail: paulina.stoklosa@o2.pl
Korespondencję w sprawie artykułu prosimy kierować na adres: alicja.keplinger@uwr.edu.pl

¹ W tekście używamy skrótu ZP dla zadowolenia z pracy, OCB dla organizacyjnych zachowań obywatelskich oraz OCBI dla organizacyjnych zachowań obywatelskich skierowanych na ludzi, a OCBO dla organizacyjnych zachowań obywatelskich skierowanych na organizację.

w Polsce zaliczyli m.in. utrzymanie zaangażowania i morale pracowników oraz rozwój liderów i planowanie sukcesji.

Innym nowym elementem prezentowanych badań jest kwestionariusz badający organizacyjne zachowania obywatelskie w pracy (*Kwestionariusz zachowań w pracy – KZ*), będący efektem adaptacji kulturowej oryginalnego (*Questionnaire of Organizational Citizenship Behaviors*) Konovsky i Organa (1989, 1996).

Samokontrola

Snyder (1987) opisał samokontrolę w kategoriach różnic indywidualnych, przejawiających się w jej wysokim lub niskim poziomie. Osoby o wysokim poziomie samokontroli, zwane pragmatykami, są wrażliwe na specyficzne wymogi konkretnej sytuacji i potrafią łatwo dostosować do niej swoje zachowanie a tym samym dokonać pewnej adaptacji danej sytuacji (Snyder, 1987), aktywnie monitorują i regulują swoje zachowanie w obecności innych. Natomiast osoby o niskim poziomie samokontroli, zwane pryncypialistami, są mniej czułe na społeczny kontekst, za to bardziej kierują się własnymi dyspozycjami. Pragmatycy, w porównaniu do pryncypialistów, lepiej wypadają w sytuacjach wymagających wrażliwości na bodźce społeczne, komunikacji i interakcji z osobami z różnych grup społecznych (Larkin, 1987); częściej pojawiają się jako liderzy różnych grup (Dobbins, Long, Dedrick, Clemons, 1990). Analizując literaturę przedmiotu, można zadać pytanie, czy przełożeni i podwładni dobierają się pod względem poziomu samokontroli i czy istnieje związek między poziomem samokontroli przełożonych i ich podwładnych.

Hipoteza 1: Istnieje związek między poziomem samokontroli przełożonych i podwładnych.

Samokontrola a organizacyjne zachowania obywatelskie. Można znaleźć przykłady badań, których autorzy twierdzą, że w celu identyfikacji motywów oraz zrozumienia istoty i funkcji OCB warto brać pod uwagę zmienną, która nie była dotąd często dostrzegana: samokontrolę (Blakeley, Andrews, Fuller, 2003; Day, Schleider, 2006; Snyder, 1974). Pracownicy pragmatyczni jak kameleony (Kilduff, Day, 1994) potrafią lepiej kontrolować swoje zachowanie dzięki czemu skuteczniej kreują swój wizerunek w pracy niż pracownicy o pryncypialnym typie obserwacyjnej samokontroli ekspresji własnego zachowania. Tego typu związek między samokontrolą i OCB jest szczególnie interesujący, kiedy zastanawiamy się, jaka jest relacja między OCB przejawianymi przez przełożonych i podwładnych. Istnieją przykłady badań (Schuh i in., 2012), podkreślających mediacyjną rolę zachowań lidera dla stymulowania OCB podporządkowanych mu współpracowników.

Hipoteza 2: Istnieje związek między samokontrolą przełożonych i ich OCBI – w ocenie podwładnych.

Zadowolenie z pracy

Zadowolenie z pracy (ZP) badali naukowcy interesujący się społecznymi uwarunkowaniami wysokiego poziomu wykonania zadań (Eisele, D'Amato, 2012; Ghazzawi, 2010; Schwab, Cummings, 1970; Schwepker, 2001). Kristof (1996) podkreśla, że wysoki poziom subiektywnie ocenianego poziomu dopasowania w relacji pracownik–organizacja zwiększa zadowolenie w związku ze spełnianiem potrzeb pracowniczych, a także generuje pozytywne subiektywne doświadczenia zawodowe, włączając w to ZP oraz organizacyjne zaangażowanie. Zadowolenie z pracy jest wyrazem emocjonalnego nastawienia do pracy i wykonywanych zadań oraz jest definiowane jako emocjonalna odpowiedź pracowników na pracę (Spector, 1985). Wiele aspektów ZP, takich jak wynagrodzenie, godziny pracy, bezpieczeństwo pracy i zatrudnienia, możliwości samodzielnego podejmowania decyzji, perspektywy rozwoju, praca z ludźmi (Lange, 2009), ale także na co dzień stosowane zasady etyki organizacyjnej (Koh, Boo, 2001; za: Kowal, Roztocki, 2013) mogą wzmacniać lub obniżać poziom ZP. W prezentowanych badaniach pojęcie ZP opiera się na psychologicznej koncepcji klimatu opisanej przez Rosenstiel i Boegela. „Klimat organizacyjny jest pojęciem odnoszącym się do spostrzeganych i ocenianych przez grupy pracownicze cech całego środowiska wewnętrznego organizacji” (Rosenstiel, Boegel, 1992; za: Durniat, 2012, s. 151). Autorzy podkreślają, że z punktu widzenia skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi istotne jest, czy pracownicy są na co dzień zadowoleni z funkcjonowania w organizacji w zakresie wyróżnionych sześciu wymiarów klimatu organizacyjnego: (1) relacje między pracownikami, (2) styl kierowania, (3) organizacja pracy, (4) przepływu informacji i komunikacji w firmie, (5) reprezentacja interesów pracowników, (6) możliwości rozwoju zawodowego dla pracowników (motywacja, ocena, promocja).

Hipoteza 3: Istnieje związek między zadowoleniem z pracy przełożonych i zadowoleniem z pracy podwładnych.

Zadowolenie z pracy a organizacyjne zachowania obywatelskie. Wyniki badań wskazują (Schwepker, 2001; Ilies, Fulmer, Spitzmuller, Johnson, 2009; Keplinger, Kowal, Frątczak, Ławecka, Stokłosa, 2014; Kowal, Roztocki, 2013; Organ, Podsakoff, MacKenzie, 2006; Williams, Anderson, 1991) na korelacje między ZP i OCB. Postanowiłyśmy sprawdzić, czy występuje komplementarny związek między ZP i OCB w badanej grupie polskich pracowników.

Powołując się na wyżej cytowaną literaturę, sformułowaliśmy kolejne hipotezy:

Hipoteza 4: Istnieje związek między ZP przełożonych i OCB przełożonych w ocenie podwładnych.

Hipoteza 5: Istnieje związek między ZP podwładnych i OCB podwładnych w ocenie przełożonych.

Hipoteza 6: Istnieje związek między ZP podwładnych i OCB przełożonych w ocenie podwładnych.

Organizacyjne zachowania obywatelskie

Termin *organizacyjne zachowania obywatelskie* (*organizational citizenship behavior*, OCB) wprowadził do literatury Organ ze współpracownikami (Organ, Podsakoff, MacKenzie, 1989), którzy zdefiniowali go jako: „dobrowolne indywidualne zachowanie, nierozpoznawane bezpośrednio czy wyraźnie przez formalny system nagradzania, promujące efektywne funkcjonowanie w organizacji” (za: Retowski, Kaźmierczak, 2008, s. 88). Podsakoff, MacKenzie, Paine i Bacgrach (2000) definiują OCB jako zachowania, które nie są zwykle ujęte w formalnym opisie stanowisk pracy, ale w kontekście psychologiczno-społecznych wymiarów opisu pracy wspierają jej organizację oraz ułatwiają wykonywanie zadań. Pracownicy, którzy stosują OCB w codziennej praktyce zawodowej, zwykle charakteryzują się lepszym samopoczuciem, przejawiają wiele zachowań pomocowych, np. zostają po godzinach pracy – w zależności od potrzeb albo oferują nowe pomysły na usprawnienie procesów organizacyjnych i realizację zadań (Organ i in., 2006). Organizacyjne zachowania obywatelskie mają celowy

kontrolowany charakter, podobny bardziej do świadomego podejmowania decyzji, niż do zachowania wyrażającego emocje (Konovsky, Organ, 1989). Williams i Anderson (1991) rozróżnili dwa typy organizacyjnych zachowań obywatelskich: (1) zachowania ukierunkowane na jednostkę w organizacji, np. uprzejmość i pomaganie innym w pracy (*organizational citizenship behavior individual oriented* – OCBI) oraz (2) zachowania ukierunkowane na organizację jako całość (raczej bez interpersonalnego kontekstu), np. sumiennosc, wytrwalosc w dazeniu pomimo trudności czy tzw. cnoty obywatelskie, których przejawem jest m.in. identyfikowanie się z organizacją jako całością, aktywne uczestniczenie w procesie zarządzania oraz ulepszania funkcjonowania (*organizational citizenship behavior organization oriented* – OCBO). Etosowo zachowujący się przełożony to osoba, która w codziennym działaniu kieruje się dobrem pracowników, co zwykle jest przez pracowników odwzajemniane ich poczuciem zaufania i wzrostem autorytetu przełożonego w oczach pracowników (Ruiz-Palomino, Canas, 2014). Przyjmuje się (Schuh i in., 2012), że przełożony jest wzorem do naśladowania i będzie wywierał wpływ na zachowanie tych, którymi zarządza (Ruiz-Palomino, Canas, 2014). W kontekście cytowanej literatury przedmiotu sformułowano hipotezę:

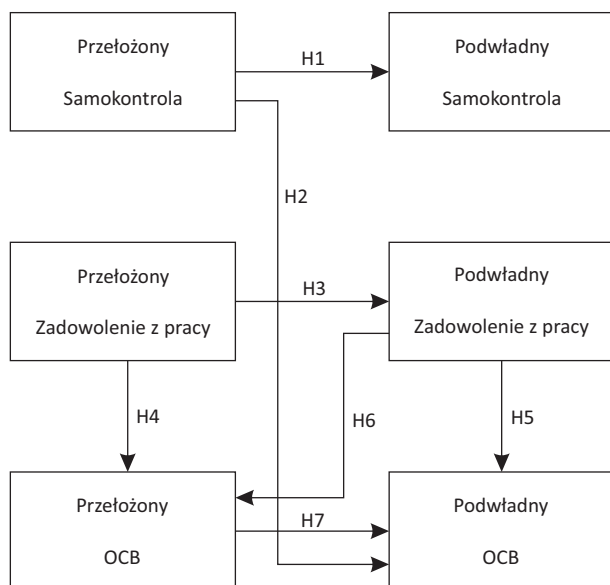
Hipoteza 7: Istnieje związek między OCB podwładnych w ocenie przełożonego i OCB przełożonego w ocenie podwładnego.

Wszystkie kolejno opisane zmienne, hipotetycznie określone zależności między wymiarami zostały przedstawione w postaci graficznej na rysunku 1. Celem dalszego badania była weryfikacja modelu teoretycznego, który ukazuje relacje między trzema wymiarami: samokontroli, ZP i OCB.

METODA

Osoby badane

Badania zostały przeprowadzone w 2014 roku. Wzięło w nich udział 240 osób: 74 przełożonych (właściciele firm, liderzy, kierownicy lub dyrektorzy) oraz 166 ich podwładnych. Zdecydowaną większość w badanej grupie stanowiły kobiety ($n = 157$). Grupa została dobrana w sposób celowo-sieciowy. Osoby badane reprezentowały 67 firm, w których przeważały mikroorganizacje i małe firmy. Wśród przełożonych znaczną część stanowiły osoby z wyższym wykształceniem ($n = 56$) i ze stażem powyżej 10 lat ($n = 52$). Prawie 45% ($n = 33$) osób w tej grupie było w wieku 30–39 lat. Występowała tu porównywalna liczba kobiet (38) i mężczyzn (36). Większość podwładnych miała wykształcenie średnie ($n = 52$), ale też wyższe magisterskie ($n = 49$) oraz wyższe inżynierskie lub licencjackie ($n = 38$). Staż pracy w grupie podwładnych wynosił najczęściej



Rysunek 1. Modelowe ujęcie relacji między zmiennymi.

poniżej 10 lat ($n = 111$). Wśród podwładnych większość to kobiety – 119. Mężczyzn było 48.

Procedura

Zapraszając do badań, osobom badanym przekazywano kwestionariusze i rozbudowaną metryczkę (dla przełożonego oraz pracowników osobne, specjalnie przygotowane arkusze). W ramach starań o dyskrecję i poczucie bezpieczeństwa osób badanych, testy zostały umieszczone w kopertach, które badani mogli osobiście zakleić po wypełnieniu ich. Doceniali to zwłaszcza podwładni. Zazwyczaj to przełożeni decydowali, którzy z pracowników będą wypełniali kwestionariusze do badań. Wiązało się to nie tylko z osobistymi preferencjami przełożonego, lecz także np. z tym, na jaką zmianę trafił badacz w dniu przeprowadzania badań w organizacji. Badania przeprowadzono w warunkach anonimowych. Zastosowano dwukierunkowy opis zachowań. Przełożeni opisywali OCB swoich podwładnych, a pracownicy OCB swoich przełożonych. Diady przełożony i podwładny identyfikowano za pomocą specjalnych oznaczeń w bazie danych i były dobierane w proporcji 1:1. Na jednego przełożonego przypadało od jednego do dziesięciorga podwładnych. To, ilu ich było, zależało od bieżącej sytuacji w firmie oraz od decyzji przełożonego. Organizacyjne zachowania obywatelskie były oceniane na pięciopunktowej skali (1 – *całkowicie taki nie jest*, 2 – *taki nie jest*, 3 – *trudno powiedzieć*, 4 – *taki jest*, 5 – *całkowicie taki jest*). Inaczej było w przypadku ZP oraz samokontroli – osoby badane opisywały się same.

Narzędzia

Kwestionariusz zachowań w pracy (KZ). Kwestionariusz badający OCB jest zbudowany z 32 pozycji testowych według założeń autorów Konovsky i Organa (1996); 11 twierdzeń odnosi się do zachowań etosowych przejawianych wobec innych (np. „Pomaga innym pracownikom, którzy mają dużo obowiązków” lub „Respektuje prawa i przywileje innych pracowników”), a pozostałe 21 dotyczy zachowań przejawianych wobec organizacji (np. „Zwykle realizuje więcej zadań niż te, do których wykonania jest zobowiązana/y” albo „Zawsze przestrzega zasad obowiązujących w organizacji i jej oddziałach”). Kwestionariusz został poddany procedurze adaptacji kulturowej. Zastosowano tłumaczenie: (1) pragmatyczne na język polski; jego celem było przekazanie głównej myśli tekstu; (2) lingwistyczne – w którym chodziło o odpowiedniość między morfemami i strukturami gramatycznymi; (3) etnograficzne, którego celem było oddanie kulturowego kontekstu oryginału; (4) odwrotne – grupa dwujęzycznych studentów została poproszona o ponowne przetłumaczenie polskiej wersji testu na angielski – język oryginału, a na

koniec o kolejne przetłumaczenie z angielskiego na polski. Na koniec grupa 10 anglistów – osób dwujęzycznych odpowiadała dwukrotnie na obie wersje testu z tygodniowym odstępem. Jako miarę zgodności wewnętrznej testu wyliczono współczynnik α Cronbacha dla wersji polskiej (0,90; $p < 0,05$) i dla wersji angielskiej (0,88; $p < 0,05$). Ostatecznie wartość α Cronbacha świadczy o wysokiej rzetelności kwestionariusza i wyniosła 0,95 dla $n = 164$, kiedy pracownicy opisywali swoich przełożonych, oraz 0,93 dla $n = 195$, kiedy przełożeni opisywali OCB swoich pracowników. Zbadano też trafność zewnętrzną i teoretyczną KZ. Analizowano zgodność opinii ośmiu sędziów kompetentnych, wybranych losowo z różnych ośrodków, tak aby wykluczył wpływ badacza na ich decyzje opiniujące. Obliczono *chi* kwadrat ANOVA ($n = 8$, $df = 31$) = 142,1941; $p = 0,00001$, współczynnik zgodności = 0,57336; r (Spearmana) = 0,51242. Blisko 60% opinii sędziów kompetentnych było zgodnych, co świadczy o trafności zewnętrznej kwestionariusza na poziomie zadawalającym. Trafność teoretyczna (Kowal, 1998, 2009; Kowal, Roztocki, 2013) była weryfikowana za pomocą confirmacyjnej analizy czynnikowej (CFA), która dała dobre rezultaty, wykazała silną stabilność struktury czynnikowej KZ i potwierdziła dobre walory psychometryczne kwestionariusza (tabela 1).

Kwestionariusz zadowolenia z pracy (KZzP). Drugą metodą był kwestionariusz badający ZP (KZzP). Jego kontekst teoretyczny bazuje na koncepcji wymiarów klimatu organizacyjnego oraz zadowolenia z pracy Rosenstiel i Boegela (1992, za: Durniat, 2012). Przyjęto założenie, że zachowanie człowieka jest wypadkową dwóch czynników wchodzących ze sobą w interakcję: jego osobowości oraz otoczenia. Dla oceny zadowolenia pracowników z pracy przyjęto sześć wymiarów klimatu organizacyjnego (zostały one wymienione w części teoretycznej artykułu; Rosenstiel, Boegel, 1992), w których obszarze sformułowano w sumie 12 pytań. Oto trzy przykłady: „Jak bardzo jesteś zadowolony/zadowolona z relacji pracowniczych?”, „Jak bardzo jesteś zadowolony/zadowolona z praktykowanego stylu kierowania przełożonych?”, „Jak bardzo jesteś zadowolony/zadowolona z przebiegu informacji i komunikacji w firmie?”.

Skala pragmatyzmu. Trzecia metoda to *Skala pragmatyzmu* (SP) Snydera w adaptacji Wojciszkiego (1984), zawierająca 29 itemów, która służy do pomiaru poziomu samokontroli, a konkretnie do określenia poziomu obserwacyjnej samokontroli ekspresji własnego zachowania. Badani odpowiadali na dwukategorialnej skali odpowiedzi typu prawda–fałsz. Uzyskany wysoki wynik świadczy o pragmatycznym, a niski o pryncypialnym typie obserwacyjnej samokontroli ekspresji własnego zachowania. Dane

o zgodności wewnętrznej testu, stanowiące najważniejszy estymator rzetelności narzędzia, Wojciszke wyliczał w kilku próbach i uzyskał najwyższy wynik na poziomie 0,93 dla $N = 215$ (Wojciszke, 1984).

Metryczka. Osoby badane wypełniały również metryczkę, która uwzględniała m.in. pełnienie funkcji kierowniczej (tak/nie), wiek, płeć, wykształcenie, staż pracy.

WYNIKI

W pierwszej kolejności zbadano właściwości psychometryczne zastosowanych narzędzi. Przeprowadzono serię analiz, aby ustalić, czy zastosowane narzędzia pomiaru spełniają kryteria rzetelności i trafności psychometrycznej. Przeprowadzone analizy AVE i CFA potwierdzają dobroć modelu, jeżeli (Kowal, 1989, 2009):

(1) wartość testu przeciętnej wariancji wyodrębnionej AVE (Kowal, Roztocki, 2013) jest często wykorzystywana

jako miara trafności zbieżnej; minimalną akceptowaną wartością AVE jest 0,5;

(2) wartość testu *chi* kwadrat jest nieistotna statystycznie (obserwowany poziom istotności *p* dla testu *chi* będzie nieznaczący, tzn. $p > 0,05$); testowana jest hipoteza zerowa o równości empirycznej i odtworzonej przez model macierzy kowariancji (jeżeli przy statystyce *chi* kwadrat obserwowany poziom istotności $p < 0,05$, to reszty standaryzowane nie wynoszą zero, model nie jest dobrze dopasowany do danych); wartość ilorazu χ^2/df (df — liczba stopni swobody modelu) nie przekroczy wartości 5;

(3) miara RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation* — pierwiastek błędu przybliżenia) średniokwadratowego będzie niższa niż 0,1;

(4) wskaźniki dopasowania GFI (*Goodness of Fit Index* — wskaźnik dobroci dopasowania) oraz AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index* — skorygowany wskaźnik dobroci dopasowania) osiągały wartości nie mniejsze niż 0,9.

Tabela 1

Testowanie modeli pomiaru dla trzech skal służących do badania: samokontroli (SP), ZP (KZzP) i OCB (KZ)

Skala pomiaru	Modele pomiaru									
	AVE	α Cronbacha	Średnia kor. między pozycjami	χ^2	<i>df</i>	χ^2/df	RMSEA	<i>p</i>	GFI	AGFI
Samokontrola	0,599	0,93	0,34	803,921	377	2,13 < 5	0,069	< 0,001	0,768	0,732
ZP	0,771	0,92	0,40	241,016	58	4,15 < 5	0,093	< 0,01	0,832	0,774
ZP: Relacje między pracownikami	0,69	0,86	0,35	—	—	—	—	—	—	—
ZP: Styl kierowania	0,71	0,7	0,4	—	—	—	—	—	—	—
ZP: Organizacja pracy w firmie	0,59	0,7	0,39	—	—	—	—	—	—	—
ZP: Informacja i komunikacja w firmie	1	1	—	—	—	—	—	—	—	—
ZP: Reprezentowanie interesów pracownika	0,68	0,76	0,52	—	—	—	—	—	—	—
ZP: Stwarzanie pracownikom szans rozwoju (motywacja, oceny, awanse)	0,72	0,84	0,73	—	—	—	—	—	—	—
OCB	0,53	0,94	0,33	1243,688	464	2,68 < 5	0,068	< 0,01	0,785	0,755
OCBI	0,5	0,90	0,45	229,223	44	5,2	0,1	< 0,001	0,885	0,827
OCBO	0,44	0,90	0,33	609,299	189	3,22 < 5	0,078	< 0,001	0,839	0,804

ZP – zadowolenie z pracy; OCB – organizacyjne zachowania obywatelskie; OCBI – organizacyjne zachowania obywatelskie skoncentrowane na ludziach; OCBO – organizacyjne zachowania obywatelskie skoncentrowane na organizacji.

Źródło: tabele 1–3 – opracowanie własne.

Rezultaty badań właściwości psychometrycznych zastosowanych narzędzi są przedstawione w tabeli 1. Uzyskane w wyniku analizy confirmacyjnej podstawowe statystyki, wskaźniki oparte na niecentralności, świadczą o dobrym dopasowaniu trzech analizowanych wymiarów: samokontroli, zadowolenia z pracy (ZP) (podskale ZP są wręcz idealnie dopasowane do danych, w sensie statystycznym – bezresztowo), organizacyjnych zachowań obywatelskich (OCB) do danych.

Biorąc pod uwagę poziomy dopasowania w relacji przełożony–podwładny, przewidujemy trzy możliwe rodzaje dopasowania (Anderson, Lievens, Van Dam, Ryan, 2004):

(1) Efekt komplementarny. Porównywane zmienne są istotnie podobne, co wyraża się statystycznie istotną pozytywną korelacją między analizowanymi zmiennymi. Na przykład wysoki poziom ZP przełożonego istotnie pozytywnie koreluje z ZP podwładnego.

Tabela 2

Wyniki dla grupy podwładnych. Korelacje między samokontrolą, ZP i OCB dla $n = 166$

Zmienna 1	Zmienna 2	Współczynnik korelacji
OCB podwładnego w ocenie przełożonego	OCB przełożonego w ocenie podwładnego	0,309***
OCB podwładnego w ocenie przełożonego	Samokontrola podwładnego	-0,055
OCB podwładnego w ocenie przełożonego	ZP podwładnego	0,253**
OCB przełożonego w ocenie podwładnego	Samokontrola podwładnego	-0,113
OCB przełożonego w ocenie podwładnego	ZP podwładnego	0,705***
Samokontrola podwładnego	ZP podwładnego	-0,119
OCB podwładnego w ocenie przełożonego – orientacja na ludzi	Samokontrola podwładnego	-0,063
OCB podwładnego w ocenie przełożonego - orientacja na organizację	Samokontrola podwładnego	-0,046
OCB przełożonego w ocenie podwładnego – orientacja na ludzi	Samokontrola podwładnego	-0,086
OCB przełożonego w ocenie podwładnego – orientacja na organizację	Samokontrola przełożonego	-0,123

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

ZP – zadowolenie z pracy; OCB – organizacyjne zachowania obywatelskie.

Tabela 3

Wyniki dla grupy przełożonych. Korelacje między samokontrolą, ZP i OCB dla $n = 74$

Zmienna 1	Zmienna 2	Współczynnik korelacji
OCB podwładnego w ocenie przełożonego	Samokontrola przełożonego	0,065
OCB podwładnego w ocenie przełożonego	ZP przełożonego	0,191
OCB przełożonego w ocenie podwładnego	Samokontrola przełożonego	0,196
OCB przełożonego w ocenie podwładnego	ZP przełożonego	0,355**
Samokontrola przełożonego	ZP przełożonego	-0,086
Samokontrola przełożonego	Samokontrola podwładnego	-0,060
Samokontrola przełożonego	ZP podwładnego	0,120
ZP przełożonego	Samokontrola podwładnego	-0,076
ZP przełożonego	ZP podwładnego	0,536***
OCB podwładnego w ocenie przełożonego – orientacja na ludzi	Samokontrola przełożonego	0,100
OCB podwładnego w ocenie przełożonego – orientacja na organizację	Samokontrola przełożonego	0,040
OCB przełożonego w ocenie podwładnego – orientacja na ludzi	Samokontrola przełożonego	0,249*
OCB przełożonego w ocenie podwładnego – orientacja na organizację	Samokontrola przełożonego	0,152

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

ZP – zadowolenie z pracy; OCB – organizacyjne zachowania obywatelskie.

(2) Efekt neutralny, gdzie porównywane zmienne we wskazanych relacjach są niezależne i niezwiązane ze sobą. Wyraża się to brakiem korelacji między analizowanymi zmiennymi.

(3) Efekt sprzeczny, gdzie porównywane zmienne są negatywnie skorelowane.

Związek między zmiennymi w diadzie przełożony–podwładny badano za pomocą współczynnika korelacji Pearsona (Kowal, 2009, 1998). Uzyskane rezultaty są prezentowane w tabelach 2 i 3.

Samokontrola

Przeprowadzone analizy korelacji Pearsona potwierdzają brak związku między samokontrolą przełożonego i podwładnego mu pracownika (tabela 3). Dlatego formułujemy wniosek o występowaniu neutralnego efektu dopasowania w zakresie zmiennej samokontrola między porównywanymi grupami. Interpretujemy za Andersonem (Anderson i in., 2004), że poziom samokontroli przełożonego i podwładnych jest niezależny i niezwiązany ze sobą.

Samokontrola a OCB. Na podstawie analizy korelacji r Pearsona stwierdzono, że istnieje związek między samokontrolą przełożonych i OCB przełożonych, zorientowanych na ludzi – w ocenie podwładnych ($n = 74$; $r = 0,249$; $p < 0,043$; tabela 3). Nie jest to silny związek, niemniej oznacza komplementarny efekt dopasowania. Zatem została potwierdzona hipoteza 2. Przełożeni z wysokim poziomem samokontroli (pragmatycy), w porównaniu do pozostałych osób badanych przejawiają, zdaniem podwładnych, organizacyjne zachowania obywatelskie skoncentrowane na ludziach (OCBI) – np. pomagają innym pracownikom, którzy mają dużo obowiązków, nie skupiają się tylko na swoich problemach, ale interesują się też problemami pracowników.

Zadowolenie z pracy

Efekt komplementarny występuje między grupami przełożonych i podwładnych w zakresie zmiennej ZP. Stwierdzono pozytywną korelację między ZP przełożonych i podwładnych ($n = 74$; $r = 0,536$; $p < 0,000$). Hipoteza 3 została potwierdzona (tabela 3). Można powiedzieć, że im bardziej przełożony jest zadowolony z pracy, tym bardziej jest zadowolony z różnych aspektów pracy jego pracownik (Kowal, Roztocky, 2013; Keplinger i in., 2014; Podsakoff i in., 1990; Schwepker, 2001).

Zadowolenie z pracy a organizacyjne zachowania obywatelskie. Hipoteza 4, zakładająca, że istnieje związek między ZP przełożonych i OCB przełożonych w ocenie podwładnych, została potwierdzona (tabela 3). W tym przypadku stwierdzono pozytywną korelację o umiarkowanej sile związku ($n = 74$; $r = 0,355$; $p < 0,003$).

Hipoteza 5, zakładająca, że istnieje związek między ZP podwładnych i OCB podwładnych w ocenie przełożonych, także została potwierdzona (tabela 2). Sposób postrzegania OCB pracownika przez jego przełożonego pozytywnie koreluje z ZP podwładnych ($n = 166$; $r = 0,253$; $p < 0,002$). Siła związku nie jest wysoka, ale warta odnotowania.

Hipoteza 6, mówiąca, że istnieje związek między ZP podwładnych i OCB przełożonych w ocenie podwładnych, została potwierdzona ($n = 166$; $r = 0,705$; $p < 0,000$) (tabela 2). Wynik ten potwierdza wcześniej opisywany w literaturze przedmiotu (Podsakoff i in., 1990; Podsakoff i in., 2000; Schuh i in., 2012) silny komplementarny związek między ZP i OCB, których istotą jest znacząca rola zachowań przełożonych dla stymulowania ZP i OCB ich pracowników.

Organizacyjne zachowania obywatelskie

Ostatnia hipoteza, hipoteza 7, zakładająca, że istnieje związek między OCB pracownika w ocenie przełożonego i OCB przełożonego w ocenie podwładnego, została potwierdzona ($n = 166$; $r = 0,309$; $p < 0,00$; tabela 2). Siła związku nie jest wysoka, jednak rezultaty analizy korelacji wskazują na komplementarność dopasowania przełożonych i podwładnych w zakresie OCB (Anderson i in., 2004). Im więcej pracownik zauważa OCB u przełożonego, tym więcej przełożony dostrzega OCB u swojego podwładnego.

DYSKUSJA I PODSUMOWANIE

W prezentowanych badaniach opisano grupę pracowników i ich przełożonych w obszarze samokontroli, zadowolenia z pracy oraz organizacyjnych zachowań obywatelskich. Wierzymy w to, że współpracownicy dostrzegają u siebie i doceniają etyczne przejawy zachowań organizacyjnych, co może stanowić interesujący i ważny społecznie, a także istotny pod względem ekonomicznym bodziec do naśladowania pozytywnych wzorców zachowania (Tanner, Brugger, Van Shie, Lebherz, 2010). Wyniki badań ilustrują relacje między zachowaniami przełożonych i ich podwładnych dotyczące wybranych uwarunkowań. Na przykładzie analizowanej grupy pracowniczej stwierdzono jeden neutralny efekt dopasowania, wyrażony brakiem związku między poziomem samokontroli przełożonych i podwładnych. Pozostałe badane relacje między zmiennymi można opisać w kategoriach efektu komplementarnego dopasowania. I tak stwierdzono występowanie pozytywnej korelacji między samokontrolą przełożonych i ich OCBI – w ocenie podwładnych. Podwładni dostrzegają i zapewne doceniają to, że pragmatyczni przełożeni są zorientowani na ludzi, na relacje interpersonalne, a nie tylko na wyniki uzyskiwane przez organizację. Ujawnia się też efekt komplementarny dopasowania między zadowoleniem z pracy przełożonych

i podwładnych. W badaniach wykazano ponadto, że istnieje komplementarny efekt między ZP przełożonych i ich OCB w ocenie podwładnych oraz ZP podwładnych i OCB przełożonych w ocenie podwładnych. Wniosek – zadowoleni z pracy współpracownicy dostrzegają u innych OCB. Kolejny wynik potwierdza występowanie pozytywnych korelacji między OCB pracownika w ocenie przełożonego i OCB przełożonego w ocenie podwładnego. Wyniki badań potwierdzają opisywany w literaturze przedmiotu fakt, że zadowoleni pracownicy przejawiają etyczne zachowania (Xiaojun, 2014). Przełożeni są wzorem do naśladowania dla swoich podwładnych. Podwładni zwykle podążają za swoimi przełożonymi i potrafią docenić ich pozytywne zachowania, jak np. otwartość i dzielenie się wiedzą. Co więcej, można się spodziewać, że podwładni zaczną powielać podobne wzorce działania w relacjach pracowniczych.

Dla zrozumienia mechanizmów stojących za opisanymi zależnościami można odwołać się do teorii pola Lewina (1951, za: Durniat, 2012) albo teorii wymiany społecznej Blaua (Blau, 1964, za: Konovsky, Organ, 1989). Za teorią pola Lewina uznajemy, że zachowanie ludzi w organizacji jest wypadkową oddziaływania dwóch sfer: wewnętrznej (subiektywnej, związanej z własnymi dyspozycjami emocjonalnymi i poznawczymi, jak np. samokontrola, morale pracownika, indywidualny sposób percepcji sprawiedliwości w relacjach pracowniczych) i potencjału zaufania w relacjach pracowniczych) oraz sferą świata zewnętrznego (jak np. klimat organizacyjny, styl kierowania w organizacji, inni ludzie w organizacji, kontekst społeczno-ekonomiczny jej funkcjonowania). Lewin odwoływał się do idei psychologii środowiskowej, uznając, że należy badać klimat pracy, ponieważ może on istotnie przyczyniać się do ZP lub jego braku oraz inspiruje pojawianie się konkretnych zachowań pracowniczych (1951; za: Durniat, 2012). Wymiana społeczna w kontekście pracy jest oparta na zaufaniu (Xiaojun, 2013). Kiedy pracownicy identyfikują się z organizacją i spostrzegają ją jako sprawiedliwą, przejawiają chętnie organizacyjne zachowania obywatelskie (Podsakoff i in., 2000; Tanner i in., 2010; Xiaojun, 2014). Być może działa tu mechanizm reguły wzajemności lub pozytywnego naznaczania, który powoduje tę pozytywną zależność współwystępowania OCB przełożonych i ich podwładnych. Podsakoff i in. (2000) wskazują na teorię transformacyjnego liderowania opartą na wymianie między liderem i pracownikiem jako istotę mechanizmów odpowiedzialnych za stymulowanie OCB. Badania dotyczące roli przywództwa (Podsakoff i in., 1990) dowodzą, że pracownicy, którzy oceniają swoich liderów jako przejawiających OCB (np. pomocnych, sumiennych, uprzejmych, przejawiających wartości obywatelskie, wytrwałych w działaniu), sami zaczynają przejawiać tego typu zachowania,

a tym samym mimowolnie stosują w codziennej praktyce zasady etosowego funkcjonowania w organizacji. Z kolei pracownicy charakteryzujący się wysokim poziomem samokontroli (np. pragmatyczni przełożeni) w naturalny dla siebie sposób są otwarci na innych i ich potrzeby, co sprzyja przejawianiu i odwzajemnianiu takich OCB, jak pomaganie, bycie uprzejmym, poświęcanie czasu innym, gdy tego potrzebują, itp. Wysoki poziom samokontroli przełożonych, oznaczający pragmatyczne podejście do ludzi, koreluje pozytywnie z OCB zorientowanym na ludzi (Blakely i in., 2003; Kilduff, Day, 1994). Prezentowane badania uzupełniają dotychczasową wiedzę na temat OCB polskich pracowników. Pracownicy przejawiający OCB stymulują wyższy poziom zaangażowania, co zwykle oznacza rosnącą ich wydajność i lepsze ekonomiczne wyniki działalności gospodarczej.

Ograniczenia i przyszłe badania

Opisany projekt wyznacza następne kierunki działań badawczych. Warto by było zadbać, aby w danej organizacji 100% pracowników brało w nich udział. Tym samym rozwiązałyby się problem tendencyjnego wyznaczania przez przełożonych pracowników biorących udział w badaniach. Pracownicy nie czuliby się ani specjalnie wyróżnieni, ani pokrzywdzeni w związku z udziałem w nich. Ciekawe też by było przeprowadzenie badań równoległe w różnych branżach w realiach polskiej gospodarki, np. w sektorze IT, służb mundurowych, medycznych czy w oświacie albo w biznesie. Badania takie mogłyby być źródłem wielu ciekawych analiz na temat zakresu etosowości pracowników w poszczególnych branżach w warunkach rozwijającej się polskiej gospodarki. Idąc tym tropem, można by się pokusić o rozszerzenie badań w kierunku porównań międzykulturowych, np. w krajach zaliczanych do rozwijających się gospodarczo oraz w krajach o wysoko rozwiniętych gospodarkach. Dotychczasowe badania prowadzone w Polsce inspirują do dalszych badań. Na przykład Kowal i Roztocki (2013) analizowali etyczny optymizm/pesymizm oraz ZP pracowników sektora IT w Polsce. Badacze wykazali, że polskich menedżerów charakteryzuje raczej etyczny pesymizm, co przejawia się np. artykułowaniem przekonania, że pracownicy nie chcą więcej się angażować w pracy ponad to, co jest niezbędne. Dodatkowo autorzy dostrzegają zależność, mówiącą o tym, że rosnącemu ZP towarzyszy tendencja wzrostowa etycznego optymizmu wśród badanej grupy polskich menedżerów. Można sformułować jeszcze inne wskazówki (Podsakoff i in., 2000), co warto by było analizować w przyszłych badaniach, np.: (1) formy OCB występujące w polskich organizacjach; (2) częstość występowania poszczególnych rodzajów OCB; (3) konsekwencje występowania OCB lub ich braku dla grupy pracowniczej

oraz dla całej organizacji; (4) mechanizmy generowania OCB w relacjach pracowniczych lub (5) wpływ OCB na wybrane wymiary (społeczne lub ekonomiczne) sukcesu organizacji; (6) relacje między OCB a poziomem jakości życia podwładnych i przełożonych.

LITERATURA CYTOWANA

- Anderson, N., Lievens, F., Van Dam, K., Ryan, A. M. (2004). Future perspectives on employee selection: Key directions for future research and practice. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), 487–501.
- Blakely, G., Andrews, M., Fuller, J. (2003). Are chameleons good citizens? A longitudinal study of the relationship between self-monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business and Psychology*, 18 (2), 131–144.
- Czarnota-Bojarska, J. (2010). *Dopasowanie człowiek – organizacja i tożsamość organizacyjna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Day, D. V., Schleicher, D. J. (2006). Self-monitoring at work: A motive-based perspective. *Journal of Personality*, 74, 685–713.
- Dobbins, G. H., Long, W. S., Dedrick, E. J., Clemons, T. Ch. (1990). The role of self-monitoring and gender on leader emergence: A laboratory and field study. *Journal of Management*, 16, 609–618.
- Durniat, K. (2012). Polish adaptation of L. Rosenstiel and R. Boegel's organizational climate diagnosis questionnaire. *Polish Journal of Applied Psychology*, 10 (1), 147–168.
- Eisele, P., D'Amato, A. (2012). Psychological climate and its relation to work performance and well-being: The mediating role of Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Baltic Journal of Psychology*, 12 (1, 2), 4–21.
- Ghazzawi, I. (2010). Gender role in job satisfaction: The case of the U.S. information technology professionals. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 14 (2), 1–34.
- Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M., Johnson, M. D. (2009). Personality and citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology. American Psychological Association 2009*, 94 (4), 945–959.
- Keplinger, A., Kowal, J., Frątczak, E., Ławecka, K., Stokłosa, P. (2014). Job satisfaction and ethical behaviors premises of IT users insight from Poland. W: S. Wrycza (red.), SIGSAND/PLAIS EuroSymposium. *Lecture Notes on Business Information Processing (LNBIP)* (t. 193, s. 49–64). Switzerland: Springer International Publishing.
- Kilduff, M., Day, D. V. (1994). Do chameleons get ahead? The effects of self-monitoring on managerial careers. *Academy of Management Journal*, 37, 1047–1060.
- Konovsky, M. A., Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253–266.
- Konovsky, M., Organ, D. (1989). Cognitive versus affective determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 157–164.
- Kowal, J. (2009). Możliwości zastosowań w badaniach jakościowych wybranych metod statystyki klasycznej i planowania eksperymentów optymalnych. W: A. Oleszkowicz, P. Zdybek (red.), *Psychologia ilości, psychologia jakości: uzupełniające się spojrzenia* (s. 49–69). Wrocław: Oficyna Wydawnicza ATUT.
- Kowal, J. (1998). *Metody statystyczne w badaniach sondażowych rynku*. Warszawa, Wrocław: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kowal, J., Roztocki, N. (2013). *Organizational ethics and job satisfaction of Information Technology professionals in Poland*. Proceedings of the Nineteenth Americas Conference on Information Systems, Chicago, Illinois, August, 15–17. Pobrano z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2312194.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49 (1), 1–49.
- Lange, T. (2009). Attitudes, attributes and institutions: Determining job satisfaction in Central and Eastern Europe. *Employee Relation*, 31 (1), 81–97.
- Larkin, J. E. (1987). Are good teachers perceived as high self-monitors? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 64–72.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. (2006). Organizational Citizenship Behavior. Its nature, antecedentes, and consequences. *Foundation for Organizational Science. A Sage Publications Series*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: Critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26 (3), 513–563.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1 (2), 107–142.
- Raport Deloitte Polska. *Prognozy CFO dla Polski na rok 2014*. Pobrano 10.04.2014 z: http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/dlaprasy/Raporty/2d9b776da08d3410VgnVCM1000003256f70aRCRD.htm.
- Retowski, S., Kaźmierczak, M. (2008). Personality predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Annals of Psychology [Roczniki Psychologiczne]*, 11, 87–105.
- Rosenstiel, L., Boegel, R. (1992). *Betriebsklima geht jeden an*. Monachium: Bayerischen Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung.
- Ruiz-Palomino, P., Canas, R. M. (2014). Ethical culture, ethical intent, and Organizational Citizenship Behavior: The moderating and mediating role of person–organization fit. *Journal Business Ethics*, 120, 95–108.
- Schuh, S., Xin-an, Z., Egold, N. W., Graf, M. M., Pandey, D., Van Dick, R. (2012). Leader and follower organizational identification: The mediating role of leader behaviour and implications for follower OCB. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 421–432.
- Snyder, M. (1987) *Public appearances/private realities: The psychology of self-monitoring*. New York: Freeman.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13 (6), 693–713.

- Schwab, D. P., Cummings, L. L. (1970). Theories of performance and satisfaction: A review. *Industrial Relations*, 9, 408–430.
- Schweper, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54 (1), 39–52.
- Tanner, C., Brügger, A., Van Schie, S., Leberherz, S. (2010). Actions speak louder than words. *Journal of Psychology*, 218 (4), 225–233.
- Williams, L. J., Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601–617.
- Wojciszke, B. (1984). Skala pragmatyzmu – treść i charakterystyka psychometryczna. *Przegląd Psychologiczny*, 27, 725–743.
- Xiaojun, L. (2014). Ethical leadership and Organizational Citizenship Behavior: The mediating roles of cognitive and affective trust. *Social Behavior and Personality*, 42 (3), 379–390.

Relations between superiors and their subordinates as determinants of organizational citizenship behavior

Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa

Institute of Psychology, University of Wrocław

ABSTRACT

Caring for good relations between subordinates and their superiors may help to cope with the growing economical and human resource problems in Polish companies. The present study are theoretically grounded in social learning theory and interactive psychology. We assumed that the person–company fit does not depend on qualifications only, but rather on individual preferences in the way the work is done, values, work climate and the relationship with supervisors. The theoretical considerations and empirical analyzes presented in this paper focus on the match between subordinates and superiors with respect to self-control and job satisfaction (JS), and organizational citizenship behavior (OCB). We anticipated three possible types of the matching: complementary, neutral and contradictory. The research was conducted in 2014 on a group of 74 managers and 167 employees.

Key words: *employee–supervisor fit, organizational behavior of citizens, self-control (self-monitoring), job satisfaction*

Złożono: 29.04.2014

Złożono poprawiony tekst: 02.08.2014/16.11.2014/09.03.2015

Zaakceptowano do druku: 22.03.2015