

SYLWIUSZ RETOWSKI  
MARIA KAŻMIERCZAK

## OSOBOWOŚCIOWE PREDYKTORY ZACHOWAŃ ETOSOWYCH W ORGANIZACJI

Każdy system ekonomiczny polega na istnieniu takich postaw wobec pracy,  
które wykraczają poza czystą kalkulację wkładów i zysków  
(Sen, 1977 – za: Tomer, 1998, s. 838)

W badaniu prezentowanym w niniejszym artykule testowano, w jakim stopniu nasilenie empatii w pracy, poczucie kontroli oraz poczucie własnej skuteczności są związane z zachowaniami etosowymi ukierunkowanymi na ludzi oraz na organizację. Dane zebrano na próbie 313 osób pracujących w różnych zawodach. Użyto dwie podskale zachowań etosowych: zachowań skierowanych na ludzi oraz zachowań skierowanych na organizację. Wykorzystano także polskie wersje kwestionariuszy mierzących empatię w pracy, poczucie kontroli oraz własnej skuteczności. Uzyskane wyniki analizy regresji wskazują, że jedynie empatia w pracy oraz poczucie własnej skuteczności są dobrymi predyktorami zachowań etosowych. Ani ogólne poczucie kontroli, ani poczucie kontroli w pracy nie mają istotnego związku z zachowaniami etosowymi. Ogólnie mówiąc, kontrolowane zmienne osobowościowe okazały się lepszymi predyktorami zachowań etosowych ukierunkowanych na ludzi ( $R^2 = 32\%$ ) niż na organizację ( $R^2 = 22\%$ ). Empatia w pracy okazała się najsilniejszym predyktorem zachowań etosowych. Istotne różnice pomiędzy różnymi grupami zawodowymi sugerują, że w dalszych badaniach nad zachowaniami etosowymi warto porównywać homogeniczne grupy zawodowe.

**Słowa kluczowe:** zachowania etosowe (OCB), empatia w pracy, poczucie kontroli, poczucie własnej skuteczności.

---

DR SYLWIUSZ RETOWSKI, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Wydział Zamiejscowy w Sopocie, ul. Polna 16/20, 81-745 Sopot; e-mail: sylwiusz.retowski@swps.edu.pl

DR MARIA KAŻMIERCZAK, Instytut Psychologii, Uniwersytet Gdański, ul. Pomorska 68, 80-343 Gdańsk; e-mail: maja242@wp.pl

Artykuł powstał przy wsparciu finansowym Fundacji na rzecz Nauki Polskiej.

Zachowania pomocowe są w szczególny sposób wartościowane przez społeczeństwo. W psychologii jednakże termin „udzielanie wsparcia” ma charakter wielowymiarowy. Mówimy o odmiennych typach wsparcia w zależności od formy udzielanej pomocy (emocjonalnej, materialnej itp.), czy zależnie od wzajemnej relacji między pomagającym a potrzebującym pomocy, zachodzącej w określonym kontekście sytuacyjnym (wzajemne wspieranie się członków rodziny, przyjaciół, współpracowników, okazywanie pomocy obcemu człowiekowi itp.). Przedmiotem zainteresowania autorów niniejszego artykułu są zachowania pomocowe przejawiane w środowisku pracy – a zatem w ramach określonej struktury organizacyjnej. Referowane w artykule badania własne mają na celu poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o osobowościowe determinanty indywidualnych zachowań sprzyjających jakości zarówno funkcjonowania organizacji, jak i relacji między pracownikami.

Organizacja to pewna struktura społeczna. Budują ją ludzie – a są to „fundamenty” skomplikowane, których zachowanie jest często trudne do przewidzenia. To, czy system organizacyjny odnosi sukcesy, w dużej mierze zależy od stanu fizycznego, emocjonalnego i intelektualnego jego członków. W literaturze przedmiotu często opisuje się organizację jako twór żyjący własnym życiem, zachowujący się w jakiś sposób. Pozostaje jednak faktem, że system jako całość nie może „zachowywać się” niezależnie od swoich członków. Zatem szeroko stosowany termin „zachowanie organizacyjne” (Cole, 1995) odnosi się do postępowania jednostek w obrębie zespołów pracowniczych oraz obejmuje swym zakresem zarówno analizę natury tych grup, rozwój społecznych struktur pomiędzy grupami i w obrębie grup, jak i proces zarządzania zmianami. Jedną z kategorii zachowań organizacyjnych są zachowania etosowe.

Termin „zachowanie etosowe (*organizational citizenship behavior – OCB*)” został wprowadzony do literatury przez Organa i współpracowników (1988 – za: Podsakoff i in., 2000), który tak je zdefiniował: „dobrowolne indywidualne zachowanie, nie rozpoznawane bezpośrednio czy wyraźnie przez formalny system nagradzania, promujące efektywne funkcjonowanie w organizacji” (s. 513); przy czym przez „dobrowolne” autor rozumie działanie nie będące przymusowym wymogiem roli i nie wynikające z opisu stanowiska pracy; u źródła tego zachowania leży indywidualny wybór, tak że jego niewykonanie nie podlega karze. Należy także podkreślić, że nie chodzi wyłącznie o aktywność wspierającą skuteczną działalność organizacji, lecz również o powstrzymanie się od zachowań negatywnych mogących szkodzić jej funkcjonowaniu (np. unikanie konfliktów ze współpracownikami).

Definicja Organa sięga swymi korzeniami do modelu Katza i Kahna (1978 – za: Motowidło, Van Scotter, 1994), który stanowi jeden z najbardziej podstawowych schematów podziału zachowań organizacyjnych. Wyróżnili oni trzy grupy takich działań: (1) włączenie się i pozostanie w organizacji; (2) sumienne wypełnianie obowiązków związanych z rolą; (3) Innowacyjne, spontaniczne postępowanie wychodzące poza formalne obowiązki, jak współpraca, altruizm, promowanie dobrego wizerunku firmy, zgłaszanie konstruktywnych propozycji czy doskonalenie się (samorozwój) itp. Szczególnie interesujące są dwa ostatnie wzory zachowań, jako że obrazują one dwie kontrastujące ze sobą aktywności – podporządkowaną nakazom i dobrowolną.

Z racji ogromnej fascynacji badaczy i teoretyków tematem zachowań etosowych, w literaturze namnożyło się wiele (niemal trzydzieści) rodzajów tych działań, których znaczenia się zazębiają. Podsakoff i współautorzy (2000) pogrupowali je w siedem powszechnie występujących kategorii:

1. **Pomaganie** (*helping behavior*) – dobrowolne dopomaganie innym w rozwiązywaniu problemów związanych z pracą lub przeciwdziałanie ich pojawianiu się (m.in. działania mające na celu pomoc konkretnej osobie w bezpośrednim kontakcie, łagodzenie i rozwiązywanie konfliktów interpersonalnych, motywowanie współpracowników i wspomaganie ich w dążeniu do celów i w rozwoju własnym).

2. **Duch sportowy** (*sportsmanship*) – gotowość do tolerowania nieuniknionych trudności i ciężaru obowiązków w pracy bez narzekania czy poświęcanie się dla dobra grupy.

3. **Organizacyjna lojalność** (*organizational loyalty*) – promowanie wizerunku organizacji, identyfikowanie się z firmą oraz przywiązanie do niej i jej kierownictwa, dzielenie podobnych zainteresowań z innymi członkami organizacji, troska o osiągnięcie wspólnych celów czy pozostawanie w firmie pomimo jej problemów.

4. **Organizacyjne podporządkowanie** (*organizational compliance*) – sumienne zachowanie nastawione na organizację, system jako całość, a nie na konkretne osoby – odmiennie niż w przypadku altruizmu; jednostka pośrednio pomaga innym członkom organizacji (poprzez swą punktualność, dotrzymywanie terminów itp.).

5. **Indywidualna inicjatywa** (*individual initiative*) – zachowania owe różnią się od tych związanych z rolą raczej stopniem nasilenia niż jakością. Pracownik ochotniczo wykonuje więcej obowiązków niż jest to od niego formalnie wymagane (m.in. próbuje usprawnić pracę kolegów i całych zespołów pracowniczych,

cechuje się kreatywnością i pomysłowością, pracuje ciężko i wytrwale, biorąc na siebie dodatkową odpowiedzialność i nie tracąc przy tym entuzjazmu).

6. **Cnoty obywatelskie** (*civic virtue*) – pracownik jako „obywatel” organizacji przejawia gotowość do aktywnego uczestniczenia w jej zarządzaniu, kierując się wyznawanymi wartościami i wspierając się ciągle zdobywanymi informacjami.

7. **Samorozwój** (*self-development*) – dobrowolne zwiększanie swej wiedzy, podwyższanie własnych umiejętności i zdolności (uczestnictwo w kursach, zdobywanie informacji na temat nowych osiągnięć w danej dziedzinie itp.) celem bycia bardziej przydatnym, mogącym dostarczyć cennego wkładu członkiem organizacji.

Oprócz przedstawionych powyżej kategorii zachowań etosowych, w literaturze spotyka się ponadto prostszy, bardziej jednoznaczny podział na: zachowania etosowe nastawione na ludzi (OCBI) oraz na organizację (proorganizacyjne) (OCBO).

Zachowania OCB-I (*OCB-individual*) pośrednio przyczyniają się do efektywniejszego funkcjonowania przedsiębiorstwa przez pomaganie wprost konkretnym osobom znajdującym się w potrzebie (np. współczucie dla problemów współpracownika). A zatem przypominają one w swej naturze wcześniejsze „pomaganie”.

Poprzez zachowania OCB-O (*OCB-organization*) natomiast jednostka wspiera organizację jako całość – przestrzega formalnych i nieformalnych reguł obowiązujących w firmie, aby uniknąć spowodowania problemów w jej funkcjonowaniu. W swym charakterze więc aktywność ta jest bardzo podobna do opisanego wyżej „organizacyjnego podporządkowania”. To właśnie ten rodzaj zachowań etosowych, jak wskazują badania, jest redukowany w sytuacji, gdy osoby oskarżają swego pracodawcę o niewywiązywanie się z wcześniejszych zobowiązań wobec nich (Robinson i in., 1995 – za: Organ, Paine, 1999).

Na podstawie przeglądu literatury Bolino (1999) konkluduje, że najczęściej wskazuje się na dwa źródła zachowań etosowych: postawy wobec pracy oraz osobowość. Morrison (1994) dowodzi, iż osoby o pozytywnych postawach wobec pracy (np. o wysokim poczuciu sprawiedliwości w pracy, zaangażowane w pracę) szerzej definiują swe obowiązki, zaliczając do nich zachowania etosowe, dzięki czemu częściej je wykonują. Badacze zajmujący się w tym względzie cechami osobowości uważają, że zachowania etosowe odzwierciedlają indywidualną skłonność do bycia pomocnym, współpracującym czy sumiennym. Ludzie o odmiennych osobowościach mogą w różnym stopniu angażować się w poszczególne rodzaje tych zachowań. Motowidło i van Scotter (1994) podkreślają, że cechy osobowościowe są w większym stopniu związane z zachowaniami etosowymi niż

z wykonywaniem przez pracownika formalnych obowiązków (czynnościami oczekiwany).

Spector i Fox (2002) wnioskuje, iż wśród cech osobowościowych determinujących zachowania etosowe największe znaczenie ma empatia – zmienna, która oprócz swych kognitywnych aspektów, obejmuje bardzo rozbudowaną komponentę emocjonalną. Van Dyne i współautorzy (1995 – za: Podsakoff, 2000) z kolei sugerują, że przyszłe badania nad rolą osobowości w kontekście etosowych działań powinny skoncentrować się m.in. na empatii. Poza tym wielu autorów (np. Hogan i in., 1984; Mowen, 2000; Bettencourt i in., 2001) uważa, że ta cecha jest mniej abstrakcyjna niż komponenty osobowościowe modelu „Wielkiej Piątki” i jako taka będzie silniej związana z zachowaniami wykraczającymi poza pełnioną w organizacji rolę czy wykonywane zadania.

Związek empatii z zachowaniami etosowymi jest potwierdzany w badaniach. Allen (1999 – za: Spector, Fox, 2002) stwierdził, iż dwie skale kwestionariusza Osobowości Prospołecznej Pennera: empatia i pomaganie, były skorelowane z mentoringiem przejawianym w pracy przez 116 kobiet, będących księgowymi. McNeely i Meglino (1994) w swym badaniu dokonali podziału zachowań etosowych na ukierunkowane na ludzi oraz nastawione na organizację. Wykazano istotną korelację pomiędzy emocjonalną empatią dyspozycyjną 100 sekretarek a generowanymi przez nie zachowaniami etosowymi skierowanymi na ludzi. Co więcej, siła związku pomiędzy empatią a OCB uzyskana przez autorów była porównywalna z wielkością relacji między empatią a różnymi zachowaniami prospołecznymi poza środowiskiem pracy. Otrzymana tu korelacja ( $r = 0,18$ ) jest niemal identyczna z przeciętną korelacją ( $r = 0,17$ ) stwierdzoną przez Eisenberg i Millera (1987) na podstawie 41 badań nad związkiem empatii z zachowaniami prospołecznymi w różnych kontekstach sytuacyjnych. McNeely i Meglino (1994) uzyskali też nieoczekiwaną negatywną korelację pomiędzy empatią a zachowaniami w pracy wynikającymi z zajmowanego stanowiska (związanymi z rolą). Może to wskazywać na trudności osób wysokoempatycznych w wykonywaniu pewnych obowiązków związanych z ich pracą. Przykładowo, wysokoempatyczny pracownik będzie „ulgowo” traktował swego kolegę, który przeżywa jakieś osobiste problemy, co może negatywnie wpłynąć na wykonywanie pracy przez nich obu. Jednocześnie badanie to potwierdziło słuszność podziału zachowań etosowych na ukierunkowane na ludzi i nastawione na organizację. Niektóre czynniki bowiem, jak np. empatia, mogą być relewantne tylko w jednym z dwóch rodzajów tych zachowań.

Poczucie wewnętrznej kontroli oraz poczucie własnej skuteczności (*self-efficacy*) to kolejne dwie cechy osobowościowe, które zdaniem Spectora i Fox (2002) mogą być związane z przejawianiem zachowań etosowych w organizacji. Według tych autorów poczucie wewnętrznej kontroli w sytuacji pracy zwiększa prawdopodobieństwo pojawienia się zachowań etosowych (OCB), zmniejsza natomiast szanse wystąpienia u pracownika zachowań kontrproduktywnych (*counterproductive work behaviour*). Zbyt niski poziom kontroli w środowisku pracy powoduje bowiem wystąpienie negatywnych reakcji emocjonalnych, takich jak gniew i lęk, a w dalszej kolejności prowadzić może do stanu wyuczonej bezradności i depresji. Chociaż nie ma zbyt wielu badań dotyczących związku poczucia kontroli oraz zachowań etosowych, przyjmuje się (Penner i in., 1995 – za: Spector, Fox, 2002), że zarówno poczucie kontroli, jak i poczucie własnej skuteczności są częścią tzw. osobowości prospołecznej, która umożliwia przejawianie zachowań wychodzących poza własne obowiązki pracownicze. Zresztą logiczne wydaje się założenie, że pomaganie w sytuacji pracy może zachodzić jedynie wówczas, gdy ludzie mają poczucie kontroli nad tym, co się dzieje w ich miejscu pracy oraz gdy wierzą, że potrafią być efektywni w tym, co robią.

Ogólne poczucie własnej skuteczności traktowane jest jako przekonanie, że człowiek potrafi tak działać, aby prowadziło to do osiągania zamierzonych efektów (Bandura, 1982). Wedle tej teorii motywacja i poziom wykonania są zdeterminowane częściowo przez to, czy ludzie wierzą, że mogą być efektywni w swoich działaniach. Innymi słowy, osoby z wysokim poziomem własnej skuteczności są przekonane, że są zdolne do wykonania złożonych zadań i będą zmotywowane do włożenia wysiłku w swoje działania. Współcześnie poczucie własnej skuteczności jest definiowane i oceniane na trzy różne sposoby: jako zmienna o charakterze osobowościowym, która ma znaczenie w różnych sytuacjach życiowych, jako zmienna, której znaczenie ogranicza się jedynie do określonej domeny życiowej, oraz jako zmienna, która odnosi się jedynie do bardzo ograniczonych, specyficznych zachowań (Schyns, von Collani, 2002). W tym artykule stosujemy relatywnie najszerszy zakres rozumienia poczucia samokuteczności, ponieważ przyjmujemy perspektywę „osobowościową”, przy czym należy pamiętać, że wysoki poziom ogólnej własnej skuteczności nie oznacza automatycznie pojawienia się takiego poczucia we wszystkich, bez wyjątku, sytuacjach życiowych. Ludzie mogą mieć wysokie ogólne poczucie własnej skuteczności, ale jednocześnie w pewnych konkretnych sytuacjach może im się zdarzać poczucie braku skuteczności (Carifoa, Rhodes, 2002).

Z metaanalizy przygotowanej przez Judge i Bono (2001) wynika, że zarówno ogólne poczucie własnej skuteczności, jak i poczucie kontroli tworzą wspólnie z samooceną i stabilnością emocjonalną (niski poziom neurotyzmu) pojęcie wyższego rzędu, które można określić jako pozytywny autokoncept (*positive self-concept*). Z analizy tej wynika, że wewnętrzne poczucie kontroli, a także poczucie własnej skuteczności są niezależnie od siebie znaczącymi predyktorami uzyskiwania dobrych wyników w pracy zawodowej. Istotną sprawą jest jednak dokładne określenie, szczególnie w jakich przypadkach wewnętrzne poczucie kontroli może być istotnym predyktorem uzyskiwania dobrych wyników pracy. Z klasycznych badań wykonanych przez Blaua (1993) na grupie 143 pracowników bankowych (*bank tellers*) wynika bowiem, że wewnętrzne poczucie kontroli w różnicowany sposób koreluje z trzema niezależnymi miarami produktywności pracowników. Pracownicy o zewnętrznym poczuciu kontroli okazali się lepsi w wykonywaniu rutynowych zadań przypisanych do określonego stanowiska, które wymagają dobrego dopasowania do istniejących reguł oraz wykonywania poleceń przełożonego ( $r = 0,27$ ). Jednak wyniki te różniły się w stosunku do innej miary produktywności – samorozwoju (stopień, w jakim pracownicy poprzez własną inicjatywę i niezależność podnoszą własne umiejętności). Jak wynika z prezentowanych przez Blaua danych, zewnętrzne poczucie kontroli negatywnie korelowało z tendencją do samorozwoju u pracowników ( $r = -0,30$ ). Wewnętrzne poczucie kontroli powinno zatem odgrywać pozytywną rolę w takich zachowaniach organizacyjnych, które nie są koordynowane przez kadrę kierowniczą oraz wymagają niezależności w działaniu. Niewątpliwie zachowania etosowe spełniają te warunki, nie są bowiem w żaden sposób kierowane (OCB z zasady muszą być dobrowolne), wymagają także przejawiania własnej inicjatywy. Otwarte pozostaje natomiast pytanie, który z dwóch typów zachowań etosowych (ukierunkowane na ludzi bądź nastawione na organizację) mogą częściej pojawiać się jako konsekwencja wewnętrznego poczucia kontroli u pracowników.

## I. PROBLEM

Podstawowym celem przeprowadzonego badania było sprawdzenie, w jakim stopniu wybrane zmienne osobowościowe mają związek z nasileniem zachowań etosowych ukierunkowanych bądź na organizację, bądź na zatrudnionych w niej pracowników. W badaniu oparliśmy się w największym stopniu na teoretycznym modelu Spectora i Fox (2002) wyjaśniającym psychologiczny mechanizm po-

wstawania zachowań etosowych (OCB) i kontrproduktywnych (CWB). W związku z tym spośród zmiennych osobowościowych uwzględniliśmy empatię przejawianą w pracy, ogólne poczucie własnej skuteczności oraz poczucie kontroli. Zakładaliśmy, że wszystkie kontrolowane przez nas zmienne osobowościowe będą istotnym predyktorem obydwu typów zachowań etosowych, przy czym poczucie kontroli w pracy winno być silniejszym predyktorem niż ogólne poczucie kontroli. Kolejna hipoteza dotyczyła związków stażu pracy i wieku z przejawianiem zachowań etosowych. Przewidywaliśmy, że pracownicy o dłuższym stażu będą częściej podejmowali zachowania etosowe, gdyż wraz ze wzrostem stażu pracy w danej firmie wzrasta poziom zaangażowania w organizację oraz silniejsze są więzi społeczne ze współpracownikami. Jako pytanie otwarte w naszych badaniach pozostawiliśmy kwestie związane ze zróżnicowaniem zależności pomiędzy osobowością a zachowaniami etosowymi w różnych grupach zawodowych. W związku z powyższym planowaliśmy sprawdzić te zależności w przypadku kilku częściej badanych przez nas zawodów, np. sprzedawców, pracowników służby zdrowia oraz przedstawicieli zawodów technicznych.

## II. METODY BADANIA

### 1. *Osoby badane oraz procedura badania*

Badania zostały przeprowadzone na próbie 313 osób (207 kobiet, 106 mężczyzn) pracujących zawodowo. Kategorie zawodowe badanych osób były bardzo zróżnicowane, począwszy od pracowników służby zdrowia i nauczycieli, a skończywszy na pracownikach mających zawody techniczne. Badania miały charakter kwestionariuszowy. Osoby badane wypełniały kwestionariusz w dogodnym dla siebie czasie i miejscu, miały też zapewnioną anonimowość. Dane zbierano przez okres pięciu miesięcy na obszarze Pomorza.

### 2. *Mierzone zmienne*

#### **Opis stosowanych metod**

**1. Zachowania etosowe.** W pierwszym, jakościowym etapie badań, przeprowadzonym na grupie 111 osób pracujących na pełnym etacie, mających co najmniej kilkuletni staż, proszono badanych, aby opisali dwa konkretne przypadki



zachowań, w których ktoś angażuje się w coś, co jest uważane za szkodliwe lub niewłaściwe w miejscu pracy (działalność ta może być szkodliwa bądź dla samego przedsiębiorstwa/institucji lub dla innych współpracowników), bądź – w drugiej wersji instrukcji – angażuje się w coś (robi coś), co wykracza poza formalne wymagania określonego miejsca pracy, a jednocześnie jest to korzystne dla firmy/institucji, w której dana osoba pracuje, bądź jest korzystne dla współpracowników.

W wyniku przeprowadzonej analizy wyodrębniono 110 różnego typu zachowań kontrproduktywnych (CWB) oraz 44 zachowania etosowe (OCB). Po dokładnej selekcji i odrzuceniu stwierdzeń zbyt ogólnych, zbyt szczegółowych bądź opisanych w niejasny sposób ostatecznie wyodrębniono 74 zachowania kontrproduktywne oraz 32 zachowania etosowe.

Grupa sędziów kompetentnych, złożona ze studentów piątego roku psychologii, oceniała 32 zachowania etosowe, przydzielając je do grupy zachowań etosowych korzystnych dla samej organizacji bądź dla jej członków. Potwierdzono wysoką zgodność sędziów kompetentnych ( $W$  Candalla = 0,67); odrzucono z dalszej analizy kolejne siedem pozycji. W rezultacie zbudowano dwa wskaźniki ogólne: dla zachowań etosowych proorganizacyjnych (13 pozycji) (rzetelność mierzona za pomocą  $\alpha$  Cronbacha wynosiła 0,80; przykład pozycji: dobrowolne podejmowanie się prac zmniejszających koszty poniesione przez firmę), dla zachowań etosowych propracowniczych (12 pozycji) (rzetelność mierzona za pomocą  $\alpha$  Cronbacha wynosiła 0,77; przykład pozycji: udzielanie emocjonalnego wsparcia innym pracownikom w sytuacjach trudnych).

**2. Empatia w pracy.** Skalę empatii w pracy przygotowaliśmy, korzystając z sugestii Davisa (2001), według których pomiary empatii powinny być dokonywane w kontekście społecznym najbardziej zbliżonym do prowadzonych badań. Bazując na doniesieniach z literatury przedmiotu, skupiliśmy się na dwóch czynnikach empatii przejawianej w miejscu pracy – na współodczuwaniu i okazywaniu współczucia innym pracownikom oraz na skłonności do przyjmowania cudzej perspektywy jako na tych, które oddziałują korzystnie na jakość relacji interpersonalnych (Davis, Kraus, 1991; Kaźmierczak, 2005). Zgodnie z wnioskami Settona i Mossholdera (2002) środowisko pracy, w którym ludzie dobrze się znają i wykorzystują ową wiedzę do lepszego poznania wzajemnych potrzeb czy rodzaju wymaganego wsparcia, sprzyja tendencji do przyjmowania cudzego punktu widzenia. Ponadto, zgodnie z tezami autorów, dobre relacje w pracy zwiększają wzajemną emocjonalną wrażliwość na cudze doświadczenia. Z tej racji uwzględ-

nienie obydwu komponentów empatii przejawianej wobec współpracowników, a może również i wobec organizacji jako całości uznaliśmy za zasadne.

Źródłem pozycji do tej skali były pozycje wygenerowane ze studentami psychologii, a także zmodyfikowane, wybrane pozycje z Indeksu Reaktywności Interpersonalnej (Davis, 1999) oraz Kwestionariusza Empatii Emocjonalnej Mehrabiana i Epsteina, w przekładzie J. Rembowskiego. Za pomocą badania sędziów kompetentnych dokonano oceny trafności treściowej wygenerowanych pozycji. W związku z mało zadowalającymi wynikami analizy czynnikowej, dzięki której próbowano potwierdzić dwuczynnikowy charakter skali (empatia emocjonalna oraz empatia poznawcza), zdecydowaliśmy o utworzeniu jednoczynnikowej, eksperymentalnej metody, która mierzyła przejawianą empatię w kontekście pracy zawodowej. W rezultacie z początkowej puli 35 pozycji pozostało 17 pozycji; rzetelność mierzona za pomocą  $\alpha$  Cronbacha wynosiła 0,88.

**3. Poczucie kontroli.** Poczucie kontroli zostało zmierzone skróconą wersją skali poczucia kontroli w pracy (Gliszczyńska, 1990). W badaniu użyto sześć pytań z podskali filozofii życiowej (rodzaj zgeneralizowanego poczucia kontroli odnoszącego się do różnych sytuacji życiowych) oraz sześć pytań z podskali poczucia kontroli w pracy (ten typ kontroli dotyczy wyłącznie kwestii związanych ze środowiskiem pracy, np. postrzeganie wielu możliwości działania, przekonanie o sprawiedliwości ocen uzyskiwanych w pracy itp.). W rezultacie mogliśmy użyć dwa niezależne wskaźniki: jeden do oceny ogólnego poczucia kontroli, drugi – do oceny poczucia kontroli w pracy zawodowej.

**4. Poczucie własnej skuteczności.** Wykorzystano tu 10-itemową, polską wersję skali do pomiaru własnej skuteczności GSES R. Schwarzera w adaptacji Z. Juczyńskiego (2001). Skala mierzy poczucie osobistej kompetencji w zakresie efektywnego radzenia sobie z różnymi problemami życiowymi.

### 3. Wyniki

Jak wykazuje analiza korelacji przedstawiona w tabeli 1, jedynie wymiar poczucia kontroli – podskala ogólnej filozofii życia – nie ma istotnego związku z zachowaniami etosowymi ukierunkowanymi na innych pracowników. Słaby związek z zachowaniami etosowymi występuje natomiast w przypadku poczucia kontroli w pracy oraz poczucia własnej skuteczności.

Tab. 1. Statystyka opisowa: średnie ( $\bar{X}$ ), odchylenia standardowe ( $SD$ ) oraz współczynniki korelacji między mierzonymi zmiennymi ( $N = 313$ )

Zmienne	$\bar{X}$	$SD$	1.	2.	3	4.	5.	6.
1. Zachowania etosowe proorganizacyjne	2,76	0,68	—					
2. Zachowania etosowe propracownicze	2,97	0,62	0,63***	—				
3. Empatia w miejscu pracy	67,40	9,01	0,40***	0,54***	—			
4. Poczucie kontroli – filozofia życia	8,76	1,76	0,11*	0,00	0,01	—		
5. Poczucie kontroli w pracy	9,59	1,72	0,20***	0,14*	0,13*	0,57***	—	
6. Poczucie własnej skuteczności	29,87	4,71	0,25***	0,24***	0,23***	0,28***	0,27***	—

\*  $p < 0,05$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Związek empatii, poczucia kontroli oraz poczucia własnej skuteczności z zachowaniami etosowymi jest zróżnicowany w poszczególnych grupach zawodowych (zob. tab. 2). W przypadku pracowników wykonujących zawody techniczne istotnym korelatem obydwu typów zachowań etosowych jest zarówno empatia w pracy, jak i poczucie własnej skuteczności. W grupie sprzedawców istotne związki z zachowaniami etosowymi wykazuje jedynie empatia w pracy. Z kolei w stosunkowo nielicznej grupie pracowników służby zdrowia relatywnie silniejsze związki łączą zachowania etosowe z poczuciem kontroli.

Tab. 2. Współczynniki korelacji między mierzonymi zmiennymi w trzech wybranych grupach zawodowych

	Sprzedawcy (n = 27)		Zawody techniczne (n = 52)		Służba zdrowia (n = 14)	
	propracownicze	proorganizacyjne	propracownicze	proorganizacyjne	propracownicze	proorganizacyjne
Empatia w pracy	0,55**	0,42*	0,54***	0,42**	0,49a	0,27
Poczucie kontroli – filozofia życia	0,18	0,36a	0,04	-0,03	0,21	0,56*
Poczucie kontroli w pracy	0,22	0,46*	0,14	0,01	0,12	0,67**
Poczucie własnej skuteczności	0,07	0,32a	0,47***	0,38**	0,31	0,53a

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

Z wyników zamieszczonych w tabelach 3 i 4 wynika, że staż pracy oraz wiek osób badanych mają natomiast istotny związek z nasileniem obydwu typów zachowań etosowych oraz z poziomem empatii w pracy. Z zebranych danych wynika, że poziom zachowań etosowych ukierunkowanych na innych pracowników nie różnicuje ani płeć, ani stanowisko badanych osób. Pełnienie funkcji kierowniczej ma natomiast związek z nasileniem zachowań etosowych ukierunkowanych na organizację (zob. tab. 5).

Tab. 3. Poziom zachowań etosowych propracowniczych i proorganizacyjnych oraz poziom empatii w pracy u pracowników o różnym stażu

Zmienne Staż pracy	Zachowania etosowe propracownicze				Zachowania etosowe proorganizacyjne				Empatia w pracy			
	M	SD	F (3,309)	p	M	SD	F (3,309)	p	M	SD	F (3,309)	p
do 1. roku	2,77b	0,60	5,95	<0,01	2,46b	0,64	4,50	<0,01	64,84b	11,66	6,09	<0,001
1-5 lat	2,85b	0,60			2,71a	0,73			65,19b	8,75		
6-10 lat	2,95ab	0,54			2,87a	0,66			68,16ab	9,37		
powyżej 10 lat	3,13a	0,63			2,86a	0,63			69,65a	7,33		

a – wyższy poziom danej zmiennej; b – niższy poziom danej zmiennej; ab – brak różnic

Tab. 4. Poziom zachowań etosowych propracowniczych i proorganizacyjnych oraz poziom empatii w pracy u pracowników w różnym wieku

Zmienne Wiek	Zachowania etosowe propracownicze				Zachowania etosowe proorganizacyjne				Empatia w pracy			
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>F</i> (2,306)	<i>p</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>F</i> (2,306)	<i>p</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>F</i> (2,306)	<i>p</i>
do 24. lat	2,77b	0,67	9,58	<0,001	2,54b	0,73	6,17	<0,01	63,41b	11,76	11,06	<0,001
25-39 lat	2,85b	0,55			2,67b	0,71			65,89b	8,33		
40-59 lat	3,12a	0,62			2,89a	0,61			69,60a	7,99		

a – wyższy poziom danej zmiennej; b – niższy poziom danej zmiennej

Tab. 5. Poziom zachowań etosowych propracowniczych i proorganizacyjnych u kierowników i niekierowników

Zmienne Stanowisko	Zachowania etosowe propracownicze				Zachowania etosowe proorganizacyjne			
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i> (311)	<i>p</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i> (311)	<i>p</i>
Pracownik	2,95	0,62	-1,78	<0,10	2,73	0,66	-3,06	<0,01
Kierownik	3,16	0,54			3,13	0,73		

Aby oszacować wartość predykcyjną poszczególnych zmiennych, wykonano dwie analizy regresji, z dwoma typami zachowań etosowych jako zmiennymi zależnymi. Zmienne wyjaśniające wprowadzono w trzech blokach. W pierwszym bloku wprowadzone zostały dwie zmienne związane z pełnioną rolą pracowniczą, tj. staż w aktualnej firmie oraz pełniona funkcja. W drugim bloku wprowadzono dwa rodzaje poczucia kontroli oraz poczucie własnej skuteczności, natomiast w trzecim bloku – empatię w pracy. Jak wynika z wyników zaprezentowanych w tabeli 6, staż pracy jest pozytywnym predyktorem obydwu typów zachowań etosowych, podczas gdy pełnienie funkcji kierowniczej istotnie wiąże się jedynie z zachowaniami etosowymi ukierunkowanymi na organizację. W przypadku obydwu typów zachowań etosowych staż i pełnione stanowisko wyjaśniają około 6%

wariancji zmiennej zależnej. Szczegółowy wgląd w wyniki analizy regresji przekonuje, że w obydwu analizowanych modelach jedynie dwie zmienne psychologiczne, tj. empatia w miejscu pracy oraz poczucie własnej skuteczności, odgrywają istotną rolę. Obydwa rodzaje poczucia kontroli nie mają istotnego związku z żadnym typem zachowań etosowych w sytuacji, gdy kontrolowany jest wpływ pełnionej przez pracownika funkcji oraz długości stażu pracy. Warto zauważyć, że zachowania etosowe ukierunkowane na organizację są tłumaczone wyraźnie słabiej (tylko 16% dodatkowej wariancji) przez analizowaną grupę zmiennych osobowościowych niż w przypadku zachowań etosowych ukierunkowanych na ludzi (26% dodatkowej wariancji).

Tab. 6. Wyniki wielowymiarowej analizy regresji (metoda *enter*) pomiędzy zmiennymi niezależnymi a zachowaniami etosowymi

Zmienne psychologiczne	Zachowania etosowe propracownicze ( $\beta$ )	<i>t</i> Studenta	Zachowania etosowe proorganizacyjne ( $\beta$ )	<i>t</i> Studenta
Blok 1				
Stanowisko	0,08	1,75	0,15	2,94**
Staż	0,13	2,70**	0,13	2,43*
Blok 2				
Poczucie kontroli (życie)	-0,09	-1,50	0,01	0,17
Poczucie kontroli (praca)	0,08	1,37	0,09	1,51
Poczucie własnej skuteczności	0,15	2,97**	0,17	3,08**
Blok 3				
Empatia w pracy	0,46	9,27***	0,32	5,89***
Statystyki dla całego modelu:				
Korelacja wielokrotna <i>R</i>	0,58		0,49	
$R^2$	0,34		0,24	
Poprawiona $R^2$	0,32		0,22	
<i>F</i> (6,306) dla modelu	$F = 25,84***$		$F = 15,89***$	

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

Można przypuszczać, że lepszą predykcję występowania proorganizacyjnych zachowań etosowych uzyskamy dopiero po włączeniu do modelu zmiennych związanych z funkcjonowaniem pracownika w miejscu pracy, takich jak zaangażowanie organizacyjne, poczucie sprawiedliwości organizacyjnej oraz satysfakcja z pracy.

### III. DYSKUSJA

Już Barnard (1938 – za: Organ, Paine, 1999) pisał o „woli współpracy” pracowników, gwarantującej ich organizacji sukces. Indywidualny wkład osoby we wspólną pracę miał zależeć od odczuwanej/przewidywanej przez nią (dys)satysfakcji ze współpracy oraz od jej osobowości, co zasugerowało kolejnym badaczom możliwość istnienia indywidualnych antecendentów zachowań etosowych. „Wola współpracy” miała pociągać za sobą tłumienie własnego „ja”, tak iż osobisty czyn staje się wkładem w globalny, „bezosobowy” system, co autor nazwał „jednością wysiłku”. Na podstawie prezentowanych w niniejszym artykule analiz wydaje się, że taką wolą współpracy bardziej wykazują się osoby starsze, co najmniej czterdziestoletnie, oraz o dłuższym stażu pracy, a także te, które zajmują stanowiska kierownicze. Warto przy tym zauważyć, że wyższy poziom zachowań etosowych propracowniczych przejawiają osoby pracujące w firmach powyżej 10 lat, podczas gdy nieco silniejsza postawa proorganizacyjna jest zauważana już u osób pracujących przez co najmniej rok. Należy przypuszczać, że są to osoby bardziej identyfikujące się z organizacją, ale także bardziej zżyte z pracującymi tam ludźmi. Aczkolwiek dopiero dłuższa praca w organizacji pozwala na rozwinięcie takich relacji interpersonalnych, które wiążą się z większą chęcią do dobrowolnego wspomoczenia współpracownika. Może to być również związane z tym, że pracownicy przebywający w firmie przez długi okres znają się lepiej, rozpoznają swoje potrzeby, zainteresowania, zalety oraz wady i dlatego mają większe możliwości trafnego dopomagania kolegom z pracy, co też czynią (por. Settoon, Mossholder, 2002). Być może dzięki przywiązaniu do organizacji i pracujących tam ludzi osoby te odczuwają też większą satysfakcję ze wzajemnej współpracy, co opisuje Barnard (tamże). Z tego też względu wykazują się większą przejawianą empatią. Otwarte pozostaje pytanie, czy nie istnieją pod tym względem pewne różnice międzypokoleniowe związane ze zmianą systemową po 1989 roku.

Empatię przejawianą w miejscu pracy, której znaczenie dla zachowań etosowych w niniejszych badaniach było największe, należy traktować tu jako pewien zespół skutków wewnątrzosobniczych o charakterze emocjonalno-poznawczym będących pochodną ogólnego empatycznego potencjału jednostki. Taka tendencja do empatycznego zachowania w miejscu pracy wydaje się szczególnie podatna na kontekst sytuacyjny, w jakim przebiega. W literaturze uwzględnia się różne wskaźniki kontekstu sytuacyjnego oddziałującego na skłonność do przejawiania empatii w różnych sytuacjach społecznych. Pod uwagę bierze się tu takie czynniki, jak stopień podobieństwa pomiędzy obserwatorem a obserwowanym, potęgujący skłonność do empatyzowania (*familiarity bias* – Hoffman, 2003), czy intensywność emocji, jaka danym okolicznościom towarzyszy (por. Davis, 2001). Wysoce prawdopodobne jest, że właśnie dzięki pewnemu postrzeganemu podobieństwu z innymi współpracownikami szczególnie osoby długo przebywające w organizacji i często starsze, co najmniej czterdziestoletnie, będą przejawiać większą wobec innych empatię.

Zaskakujący jest powtarzający się w analizach wynik dotyczący znikomego związku pomiędzy poczuciem kontroli a zachowaniami etosowymi, zwłaszcza proorganizacyjnymi. Choć z drugiej strony w literaturze przedmiotu znaleźć można badania, które taką słabą zależność potwierdzają. Borman i współautorzy (2001) na podstawie metaanalizy badań dochodzą do wniosku, że związki między zachowaniami etosowymi a poczuciem kontroli są ogólnie słabe, ze średnim współczynnikiem korelacji równym 0,16, podczas gdy przeciętna wartość współczynnika korelacji pomiędzy OCB a empatią skierowaną na innych wynosiła 0,28. Być może zarówno poczucie kontroli, jak i poczucie własnej skuteczności są w dużym stopniu zależne od środowiska, w jakim funkcjonuje pracownik, ale nie w obszarze relacji interpersonalnych (jak w przypadku empatii), a w sferze ogólnego klimatu organizacyjnego, np. poczucie ekonomicznego bezpieczeństwa w pracy. Można tu nawiązać do zróżnicowanej siły związku pomiędzy tymi dwoma cechami osobowościowymi a OCB w trzech wyróżnionych grupach zawodowych. Praca w służbie zdrowia na przykład jest kojarzona z wymogami przejawiania wysokiego poziomu empatii wobec innych (Kaźmierczak, 2004), a z drugiej strony osoby ją wykonujące funkcjonują często w realiach stosunkowo małej stabilności organizacyjnej, m.in. ekonomicznej – stąd być może wzrasta w tej grupie znaczenie poczucia kontroli.

Podsumowując, analizy dotyczące zależności pomiędzy cechami osobowościowymi a zachowaniami etosowymi warte są dalszej kontynuacji zarówno w kierunku eksploracji znaczenia cech ściśle łączonych z interakcjami społecz-



nymi (np. empatia), jak i tych, które bezpośrednio nie wiążą się z relacyjnością. Niewątpliwie w przyszłych badaniach należałoby podjąć próbę „obiektywizacji” pomiaru zachowań etosowych – poprzez wykorzystanie danych na temat częstotliwości ich występowania, zbieranych nie tylko od badanego pracownika, ale również od jego bezpośredniego przełożonego bądź od kolegi z pracy. Uzyskane wyniki sugerują również, że warto w przyszłości badać duże, jednorodne zawodowo próby pracowników pochodzących z podobnych do siebie organizacji (np. pracowników służby zdrowia). Jak przekonują bowiem zebrane dane, specyfika poszczególnych zawodów może mieć istotny związek z osobowościowymi i organizacyjnymi predyktorami zachowań etosowych.

#### BIBLIOGRAFIA

- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency, *American Psychologist*, 37, 2, 122-147.
- Bettencourt, L. A., Meuter, M. L., Gwinner, K. P. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1, 29-41.
- Blau, G. (1993). Testing the relationship of locus of control to different performance dimensions, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 125-138.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24, 1, 237-250.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 1-2, 52-69.
- Carifio, J., Rhodes, L. (2002). Construct validities and the empirical relationships between optimism, hope, self-efficacy, and locus of control. *Work*, 19, 125-136.
- Cole, G. A. (1995). *Organizational behavior*. London: DP Publications, Ltd.
- Davis, M. H. (2001). *Empatia. O umiejętności wółodczuwania*. Gdańsk: Wyd. GWP.
- Davis, M. H., Kraus, L. (1991). Dispositional empathy and social relationships. *Advances in Personal Relationships*, 3, 75-115.
- Eisenberg, N., Miller, P. A. (1987). The relation of empathy to prosocial and related behaviors. *Psychological Bulletin*, 101, 91-119.
- Hoffman, M. L. (2003). *Empathy and moral development. Implications for caring and justice*. New York: Cambridge University Press.
- Hogan, J., Hogan, R., Busch, C. M. (1984). How to measure service orientation. *Journal of Applied Psychology*, 69, 167-173.
- Juczyński, Z. (2001). *Narzędzia pomiaru w promocji i psychologii zdrowia*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.
- Judge, T., Bono, J. (2001). Relationship of core self-evaluations traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1, 80-92.

- Kaźmierczak, M. (2004). Empatia w strukturach organizacyjnych. *Roczniki Psychologiczne*, 7, 2, 131-144.
- Kaźmierczak, M. (2005). *Empatia a jakość relacji interpersonalnych w związku małżeńskim* (mps pracy doktorskiej, Uniwersytet Gdański).
- McNeely, B. L., Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79, 6, 836-844.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behaviors: The importance of the employees' perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567.
- Motowidlo, S. J., van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 4, 475-480.
- Mowen, J. C. (2000). *The 3M model of motivation and personality: Theory and empirical applications to consumer behavior*. Boston: Kluwer Academic.
- Organ, D. W., Paine, J. B. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 338-368.
- Podsakoff, Ph. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 3, 513-563.
- Schyns, B., von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 2, 219-241.
- Settoon, R. P., Mossholder, K. W. (2002). Relationship quality and relationship context as antecedents of person- and task-focused interpersonal citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87, 2, 255-267.
- Spector, P. E., Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior (CWB) and organizational citizenship behavior (OCB). *Human Resources Management Review*, 12, 269-292.
- Tomer, J. F. (1998). Organizational capital and joining-up: Linking the individual to the organization and the society. *Human Relations*, 51, 6, 825-846.

## PERSONALITY PREDICTORS OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS

### S u m m a r y

The present study investigated the degree to which empathy, locus of control, and self-efficacy were related to two types of organizational citizenship behaviours (OCB): those directed toward other individuals (OCB-I) and those directed toward the organization (OCB-O). Data were collected from a sample of 313 employees representing various professions. Two types of OCB were measured by

means of the experimental versions of the scale developed on the basis of qualitative data. The Polish version of the questionnaires measuring empathy in work, locus of control and self-efficacy were also used. Results of regression analysis indicated that only empathy in work and self-efficacy were good predictors of OCB. Neither general locus of control nor locus of control in work were good predictors of any kind of OCB. The correlation analysis performed separately for different occupational groups revealed significant differences. In general, the controlled personality variables were better predictors of OCB-I ( $R^2 = 32\%$ ) than OCB-O ( $R^2 = 22\%$ ). Empathy in work turned out to be the strongest OCB predictor. Significant differences between different occupational groups suggest that the idea of conducting studies on homogeneous professional groups is worth considering.

**Key words:** OCB, empathy in work, locus of control, self-efficacy.