

Osobowościowe wyznaczniki obywatelskich zachowań organizacyjnych – przegląd badań*

Łukasz Baka**

Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie

THE LINK BETWEEN PERSONALITY TRAITS AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOURS.
THE RESEARCH REVIEW

Organizational Citizenship Behaviors (OCB) are pointed out as the key factors involved in job performance. Both some characteristics of work environment (e.g.: job resources) and individual factors, including work attitudes and personality traits, are the determinants of OCB. The aim of the article was to present the research review on the link between personality traits and OCB. In the introduction, both the main concepts and the typologies of OCB were discussed. Next, the result of empirical investigations and the meta-analyses studies on the traits personality – OCB link were presented. The findings of the studies indicate that OCB is positively related to agreeableness, conscientiousness, positive affectivity, internal locus of control, collectivism and prosocial orientation. Neuroticism, in turn is negatively connected with OCB. The article ends with a discussion and limitations related to future research on relationships between personality traits and OCB.

Key words: organizational citizenship behavior, personality traits, human resources management

WPROWADZENIE

Powody angażowania się człowieka w różne działania prospołeczne od lat interesują badaczy wielu dyscyplin naukowych, począwszy od filozofów moralności, poprzez socjologów, neurobiologów, psychologów ewolucyjnych i społecznych, aż po psychologów organizacji (Buck, 2002). Przykłady badań opisujących prospołeczne zachowania różnych gatunków zwierząt, a także badań antropologicznych dowodzących, że działania takie występowały również wśród przaprzodków *homo sapiens* (np. australopiteków), wskazują na ewolucyjne korzenie tego typu zachowań. Ich celem było prawdopodobnie zapewnienie rozwoju i przetrwania – obrona terytorium, odstraszanie drapieżników, dzielenie się pożywieniem, pomoc w opiece nad potomstwem oraz osobnikami słabszymi (Bielicki, 1997). Ewolucyjne źródła zachowań prospołecznych nie wykluczają oczywiście istnienia różnic indywidualnych w tym zakresie. Badania psychologów osobowości wskazują, że pewne cechy psychiczne silniej predysponują do tego typu zachowań, inne słabiej (Penner, Dovidio, Piliavin i Schroeder, 2005).

Ma to znaczenie dla dociekań nad uwarunkowaniami prospołecznych zachowań w organizacji. Tym bardziej, że silna rywalizacja, rosnące wymagania klientów, dynamicznie zmiany na rynku pracy i konieczność nieustan-

nej adaptacji do tych zmian sprawiają, że organizacje stale poszukują nowych metod maksymalizujących efekty pracy. Ta ewolucja „świata pracy” pociąga za sobą także zmiany w oczekiwaniach pracodawców wobec pracowników. Od pracownika oczekuje się nie tylko bezbłędnego i terminowego wykonania zadań na stanowisku pracy, ale przede wszystkim silnego zaangażowania w pracę, a także czegoś co określa się jako tzw. obywatelskie zachowania organizacyjne (*Organizational Citizenship Behavior*, OCB, Organ, 1988), czyli spontaniczne działania, wykraczające poza obowiązki na stanowisku pracy, sprawiające, że praca wykonywana jest sprawniej i bardziej efektywnie. Badania te wskazują, że OCB wiąże się dodatnio z wydajnością pracowników, mierzoną przyrostem produkcji, jakością produktu, zadowoleniem klientów, ocenami okresowymi, a także wielkością wynagrodzeń (Podsakoff i in., 2000; Podsakoff, Whiting, Podsakoff i Blume, 2009). Kształtują one również sprzyjający zaangażowaniu klimat pracy. Są, jak piszą Borman i Motowidlo (1993, s. 71) „czynnikiem formującym organizacyjny, społeczny i psychologiczny kontekst pracy, który pełni rolę katalizatora aktywności zawodowej pracowników”.

Rozwój OCB uwarunkowany jest zarówno cechami środowiska pracy (np.: zasobami w pracy – wsparciem społecznym, kontrolą w pracy), jak i cechami osobowości (Podsakoff i in., 2000). Celem prezentowanego artykułu jest przedstawienie osobowościowych wyznaczników

** Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Łukasz Baka, Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie, Wydział Nauk Społecznych, Zbierskiego 2/4, 42-200 Częstochowa. lukaszbaka@interia.pl

* Artykuł finansowany ze środków statutowych Wydziału Nauk Społecznych, Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, DS/WNS/5042/2015

OCB, a także próba wskazania niektórych mechanizmów rozwoju OCB, w których zmienne osobowościowe są uwikłane. W dotychczasowych opracowaniach badacze koncentrowali się dwóch grupach czynników indywidualnych, traktowanych jako antecedeny OCB. Pierwsza związana jest z względnie trwałymi postawami wobec pracy, np.: zaangażowaniem, satysfakcją z pracy, przywiązaniem do organizacji, a także poczuciem sprawiedliwości organizacyjnej. Drugą grupę stanowią cechy osobowości – np.: sumienność, ugodowość i pozytywna afektywność (Organ i Ryan, 1995; Borman i in., 2001). W artykule omówiono zostanie rola czynników należących do drugiej grupy. Wcześniej, bardzo skrótowo przedstawione zostaną sposoby konceptualizacji OCB. Całość zakończy dyskusja, w której zawarte zostały rola potencjalnych czynników pośredniczących, a także uwagi krytyczne dotyczące badań nad OCB.

KONCEPTUALIZACJE I TYPOLOGIE OBYWATELSKICH ZACHOWAŃ ORGANIZACYJNYCH

Pomimo widocznego wzrostu zainteresowania pozytywnymi zachowaniami w organizacji, nie ma zgodności co do sposobu ich rozumienia. Podsakoff i jego współpracownicy (2000), w swojej meta-analizie, zidentyfikowali prawie 30 różnych koncepcji tych zachowań. Na ich określenie badacze posługiwali się różnymi terminami, np.: prospołeczne zachowania organizacyjne (*prosocial organizational behavior*; Brief i Motowidło, 1986), zachowania wychodzące poza pełnione role (*extra role behavior*; Van Dyne, Cummings i Parks, 1995), zachowania spontaniczne w organizacji (*organizational spontaneity*; George i Brief, 1992), czy zachowania kontekstowe (*contextual performance*; Borman i Motowidło, 1993). W większości tych ujęć podkreślano, że są to działania podejmowane dobrowolnie, wykraczające poza zakres obowiązków pracy, zapisy umowy o pracę, a także wymogi środowiska pracy, wewnętrzne regulaminy oraz role pełnione w organizacji, które to działania są korzystne dla organizacji i za które pracownik nie otrzymuje gratyfikacji (Spector i Fox, 2010). Zachowania te mogą być skierowane na ludzi (OCB-I, np. pomaganie współpracownikom w pracy, przejmowanie obowiązków pracowników przebywających na urlopie) lub na organizację jako całość (OCB-O, np.: oszczędzanie środków należących do organizacji; kreowanie swojego miejsca pracy, tak aby sprzyjało efektywności; poszerzanie wiedzy w czasie wolnym; przedstawianie firmy w dobrym świetle).

W różnych koncepcjach pozytywnych zachowań organizacyjnych, badacze proponują odmienną liczbę ich wymiarów. Taksonomia opracowana przez Organa obejmowała pięć rodzajów OCB – altruizm, sumienność w wykonywaniu pracy, wytrwałość, uprzejmość oraz cnotę cywilną. Rozwinęły ją Podsakoff i jego współpracownicy, którzy wyróżnili siedem wymiarów OCB – zachowania pomocne, wytrwałość, lojalność organizacyjną, posłuszeństwo organizacyjne, inicjatywę, cnotę cywilną, nastawienie na rozwój (Podsakoff i in., 2000). Z kolei

George i Brief (1992) wskazują na pięć rodzajów spontanicznych zachowań w organizacji – pomaganie współpracownikom, ochronę organizacji, konstruktywne sugestie, samorozwój, działania na rzecz pomnażania dóbr organizacji. Dostrzegając to rozdrobnienie definicyjne, różnie rozumianych – choć zazwyczaj w dużym stopniu pokrywających się – konstruktów, badacze zaproponowali niedawno zbiorczą typologię OCB, zawierającą w sobie większość wymienionych typów zachowań (tzw. *circumplex model of CWB*, Moon, Van Dyne i Wrobel, 2005). Klasyfikacja ta obejmuje dwie nadrzędne dymensje. Pierwsza określa, w jakim stopniu dane zachowanie dotyczy kształtowania relacji interpersonalnych, w jakim zaś skierowana jest na organizację jako system. Drugi wymiar określa stopień w jakim dane zachowanie jest aktywne bądź bierne.

W definicjach OCB podkreśla się, że są to tzw. zachowania wykraczające poza rolę (*out-of-the role*) i odróżnia się je od zachowań wewnątrz roli (*in-role*), wpisanych niejako w zakres obowiązków zawodowych pracownika. Podział ten uzasadniony jest zarówno przesłankami teoretycznymi (Conway, 1996), jak również badaniami empirycznymi, pokazującymi, że te dwie kategorie zachowań mają nieco odmienne źródła (Motowidło, Borman i Schmidt, 1997; Pulakos, Borman i Hough, 1988). Zachowania związane z zadaniami na stanowisku są głównie funkcją zdolności poznawczych mediowanych przez szczegółową wiedzę, umiejętności i nawyki związane z wykonywanymi zadaniami. Z kolei zachowania obywatelskie uwarunkowane są bardziej cechami osobowości, mediowanymi przez wiedzę, umiejętności i nawyki związane z tymi zachowaniami – np. wiedzą i umiejętnościami dotyczącymi pomagania innym (Motowidło, Borman i Schmidt, 1997; Borman i in., 2001). Tak więc OCB są w mniejszym stopniu, niż zadania na stanowisku pracy wolne od ograniczeń poznawczych pracowników i bardziej zależą od cech osobowości.

CECHY OSOBOWOŚCI A OBYWATELSKIE ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE

W siedmiu znanych mi meta-analizach, autorzy zadali sobie trud zbadania zależności między różnymi cechami osobowości i OCB (Borman i in., 2001; Chiaburu i in., 2011; Ilies, Fulmer, Spitzmuller i Johnson, 2009; Lapierre i Hackett, 2007; LePine, Erez i Johnson, 2002; Organ i Ryan, 1995; Podsakoff i in., 2000). OCB były w tych analizach różnie operacjonalizowane. W części z nich wzięty został pod uwagę zagregowany wskaźnik OCB (np.: Borman i in., 2001; Lapierre i Hackett, 2007), w innych prowadzono oddzielne analizy dla OCB-I i OCB-O (LePine, Erez i Johnson, 2002; Ilies i in., 2009), w jeszcze innych opracowaniach zajęto się pojedynczymi komponentami OCB – np. altruizmem i posłuszeństwem organizacyjnym (Organ i Ryan, 1995). W kolejnych paragrafach przedstawione zostały wyniki badań nad tymi cechami osobowości, których funkcje w rozwoju OCB testowane była najczęściej – cechami Wielkiej Piątki, po-

zytywną i negatywną afektywnością, umiejscowieniem źródła kontroli, kolektywizmem oraz orientacją prospołeczną.

Zbieżność cech osobowości diagnozowanych kwestionariuszem i faktycznych zachowań, które można na ich podstawie przewidywać jest sprawą kontrowersyjną (Oleś i Drat-Ruszczak, 2008). Zdaniem Mischela cechy osobowości ujawniają się w zachowaniu szczególnie w tych sytuacjach, które nie są regulowane zewnętrznymi wymaganiami, np.: normami i standardami społecznymi, procedurami, czy pełnionymi rolami (Mischel, 1977). Wydaje się, że zachowania obywatelskie, z definicji dotyczą takich właśnie „niewymuszonych zewnątrznie” warunków. Z uwagi na różny zakres obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień decyzyjnych, a także odmienny stopień złożoności ról na poszczególnych szczeblach organizacji, większej częstotliwości OCB można oczekiwać wśród pracowników zajmujących stanowiska niekierownicze. Wiele bowiem zachowań zaliczanych do OCB wynika wprost z pełnionych funkcji kierowniczych – np.: przestrzeganie procedur, udzielanie konstruktywnych porad, kształtowanie pozytywnego obrazu organizacji (Organ, 1988). Stąd we wspomnianych meta-analizach pod uwagę wzięte zostały głównie stanowiska niekierownicze.

SUMIENNOŚĆ A OCB

Sumiennosc obejmuje takie cechy jak uporządkowanie, skrupulatność, wytrwałość w działaniu, pedantyczność (Oleś i Drat-Ruszczak, 2008). Osoby o wysokim poziomie sumiennosci charakteryzują się dużą pracowitością, pilnością, dobrą organizacją pracy, a także samodyscypliną i konsekwencją w działaniu. Stawiają sobie wysokie wymagania i są zorientowani na osiąganie wytyczonych celów. Bardziej niż inni przestrzegają także obowiązujących norm, zasad i procedur działania. Można więc oczekiwać, że pracownicy o dużym nasileniu sumiennosci będą częściej niż inni angażować się w różne formy zachowań obywatelskich, gdyż zachowania te są „spójne” z ich profilem osobowościowym (Ilies i in., 2009).

W większości znanych mi opracowań, w których analizowano cechy należące do Wielkiej Piątki, OCB najsilniej wiązała się właśnie z sumiennością (np.: Chiaburu i in., 2011; Ilies i in., 2009). Przykładowo we wziętych pod uwagę meta-analizach, średnie wartości skorygowanych współczynników korelacji sumiennosci i ogólnego OCB wyniosły odpowiednio $r=.24$ (Borman i in., 2001), $r=0.23$ (LePine, Erez i Johnson, 2002), $r=.22$, (LaPierre i Hackett, 2007), $r=.24$ (Ilies i in., 2009) oraz $r=.18$ (Chiaburu i in., 2011). Borman i in. (2001) wykonali oddzielne analizy dla danych pochodzących z badań, w których OCB mierzone były skalami samoopisowymi oraz dla danych zgromadzonych w oparciu o oceny innych członków organizacji. Po wyłączeniu z analizy danych samoopisowych współczynnik korelacji sumiennosci i ogólnego OCB zmalał do $r=.19$, ale wciąż był istotny statystycznie.

Podobne zjawisko zaobserwowali Ilies i jego współpracownicy (2009).

Jeśli chodzi o dwa wymiary OCB – OCB-I i OCB-O – także potwierdzono ich pozytywne relacje z sumiennością. Wielkości tych relacji były różne w zależności od badania i wyniosły odpowiednio $r=.18$ dla OCB-I, $r=.31$ dla OCB-O (Ilies i in., 2009) oraz $r=.21$ dla OCB-I i $r=.17$ dla OCB-O (Chiaburu i in., 2011). Organ i Ryan (1995) wzięli z kolei pod uwagę dwa typy OCB – altruizm (*altruism*) oraz ogólne posłuszeństwo organizacyjne (*generalized compliance*) – i przeprowadzili analizy dla ich związków z sumiennością. Altruizm potraktowali jako zachowania pomocne przynoszącą korzyść innym członkom organizacji bez równoczesnej realizacji własnego zysku. Organizacyjne posłuszeństwo rozumieli z kolei jako podporządkowanie się normom i regułom rządzącym organizacją, przestrzeganie ich nawet wówczas, gdy ryzyko wykrycia nadużycia jest minimalne, a także nakłanianie innych aby postępowali zgodnie z tymi regułami (Organ, 1988). Wyniki pokazały, że spośród czterech analizowanych cech osobowości sumiennosci najsilniej wiązała się zarówno z altruizmem ($r=.22$), jak też ogólnym posłuszeństwem organizacyjnym ($r=.3$). Jednakże po wyłączeniu za analizy danych pochodzących z badań samoopisowych współczynnik korelacji spadły do $.04$ dla altruizmu i $.23$ dla ogólnego posłuszeństwa organizacyjnego (Organ i Ryan, 1995).

W wielu pojedynczych badaniach także zaobserwowano, że dużemu nasileniu sumiennosci towarzyszy wysoki poziom różnych typów OCB. Przykładowo Neuman i Kicuk (1998), w badaniach sprzedawców, wykazali dodatni związek sumiennosci z pięcioma komponentami OCB (wg. typologii Organa, 1988) – tj. altruizmem ($r=.41$), cnotą cywilną ($r=.39$), organizacyjnym posłuszeństwem ($r=.2$), uprzejmością ($r=.23$) oraz wytrwałością ($r=.36$). Inne wymiary OCB wzięli pod uwagę LePine i Van Dyne (2001), w badaniach na strażnikach więziennych. Wykazali, że sumiennosc dodatkowo koreluje z zachowaniami kooperacyjnymi ($r=.17$) oraz częstością udzielanych innym pracownikom wskazówek przydatnych do pracy (*voice behavior*) – $r=.26$. Także inni badacze potwierdzili, zależności sumiennosci i OCB, mierzonymi samoopisem ($r=.31$, Motowidlo i Van Scotter, 1994) oraz ocenami innych pracowników ($r=.2$, Hence, 2000, za Borman i in., 2001). Co więcej w zdecydowanej większości cytowanych opracowań współczynnik korelacji dla sumiennosci i OCB był istotnie wyższy niż współczynnik korelacji dla sumiennosci i zachowań organizacyjnych wewnątrz roli (Borman i in., 2001; Motowidlo i Van Scotter, 1994; Hence, 2000, za Borman i in., 2001).

UGODOWOŚĆ A OCB

Ugodowość ujawnia się w pozytywnych odniesieniach interpersonalnych człowieka i zawiera w sobie takie cechy jak ciepło, serdeczność, uprzejmość, ufność wobec innych oraz zdolność do współpracy (Oleś i Drat-Ruszczak,

2008). Ludzie charakteryzujący się silną ugodowością lubią być użyteczni społecznie, pomocni, mają też skłonność do kooperowania z innymi. Oczekują przy tym, że inni ludzie będą odwzajemniać ich zachowania (Costa i Mc Crae, 1992). W kontaktach poszukują raczej wzajemnego wsparcia i akceptacji niż rywalizacji i dominacji. Zachowania obywatelskie mogą stanowić jeden ze sposobów na uzyskanie akceptacji od innych i stworzenie przyjaznego, obfitującego we wspierające relacje, środowiska pracy. Przypuszczać więc można, że osoby ugodowe częściej angażować się będą w różne formy takich zachowań.

Wyniki meta-analiz potwierdzają to przypuszczenie w dużym stopniu. Zaobserwowano w nich, że wysoka ugodowość koreluje zarówno z ogólnym OCB – $r=.13$ (Borman i in., 2001), $r=.18$ (Ilies i in., 2009), $r=.14$ (Chiaburu i in., 2011) – jak również z dwoma jego wymiarami – OCB-I ($r=.21$; Ilies i in., 2009) i $r=.18$ (Chiaburu i in., 2011) oraz OCB-O ($r=.15$, Ilies i in., 2009) i $r=.17$, Chiaburu i in., 2011). W innej meta-analizie Organ i Ryan (1995) wykazali z kolei dodatni, chociaż raczej słaby związek ugodowości z dwoma rodzajami OCB – altruizmem ($r=.13$) oraz posłuszeństwem organizacyjnym ($r=.11$). Niektóre dane wskazują też, że OCB-I oraz OCB-O w nieco odmienny sposób wiążą się z dwoma cechami osobowości. O ile OCB-I są silniej związane z ugodowością, o tyle sumienność z OCB-O (Chiaburu i in., 2011; Ilies i in., 2009).

Jeśli chodzi o wyniki pojedynczych badań Neuman i Kickul (1998) potwierdzili związek ugodowości z wszystkimi komponentami OCB – altruizmem ($r=.25$), cnotą cywilną ($r=.25$), organizacyjnym posłuszeństwem ($r=.34$), uprzejmością ($r=.21$) oraz wytrwałością ($r=.24$). Związki te były jednak słabsze niż w przypadku sumienności. Z kolei Van Scooter i Motowidlo w badaniach na mechanikach zatrudnionych w U.S Air Force zaobserwowali, że wysokiej zgodności towarzyszy silna facylitacja interpersonalna ($r=.16$), traktowana jako wymiar OCB. Mniej spójne wyniki uzyskali LePine i Van Dyne (2001). O ile zgodnie z przewidywaniami autorów ugodowość dodatnio wiązała się z zachowaniami kooperacyjnymi, o tyle wbrew oczekiwaniom badaczy negatywnie korelowała z częstością udzielania pomocnych przy pracy wskazówek. Silne zachowania kooperacyjne w grupie osób cechujących się wysokim poziomem ugodowości można tłumaczyć faktem, iż w kontaktach interpersonalnych unikają oni konfliktów i zatargów z chęci utrzymania status quo, a także z obawy przed pogorszeniem samopoczucia. Prawdopodobnie dobre relacje z innymi same w sobie są dla nich nagradzające. Niekoniecznie oznacza to jednak, że będą oni przejawiali silniejszą inicjatywę w celu podniesienia jakości pracy (LePine i Van Dyne, 2001).

EKSTRAWERSJA I POZYTYWNA AFEKTYWNOŚĆ A OCB

Ekstrawersja obejmuje ilość i intensywność interakcji międzyludzkich, poziom aktywności, potrzebę stymulacji, a także zdolność do cieszenia się życiem. Zachowa-

nia osób ekstrawertywnych cechują się towarzyskością, rozmownością, wysokim poziomem energii w działaniu, odwagą, a także asertywnością (Oleś i Drat-Ruszczak, 2008). Występuje też u nich wyraźna dominacja pozytywnego nastroju. Chociaż w niektórych badaniach zaobserwowano dodatnie relacje ekstrawersji z osiągnięciami pracowników (Vinchur, Schippmann, Switzer i Roth, 1998), a także z zachowaniami przywódczymi (Judge, Bono, Ilies i Gerhardt, 2002), zależność ekstrawersji z OCB jest słabo potwierdzona. Wyniki te Organ (1994) określił jako najbardziej rozczarowujące w badaniach nad osobowościowymi uwarunkowaniami OCB.

Kilka studiów pokazuje dodatnie, choć słabe związki tych zmiennych. Przykładowo zaobserwowano, że ekstrawersja sprzyja interpersonalnej ($r=.09$; Van Scotter i Motowidlo, 1996), a także zachowaniom kooperacyjnym ($r=.14$) oraz częstości udzielania pomocnych wskazówek innym pracownikom ($r=.30$; LePine i Van Dyne, 2001). Inne badania pokazują odmiennie wyniki. Neuman i Kickul (1998) w badaniach na grupie amerykańskich sprzedawców zaobserwowali ujemną korelację ekstrawersji z altruizmem ($r=-.16$), cnotą cywilną ($r=-.16$), organizacyjnym posłuszeństwem ($r=-.12$) oraz brak związku z uprzejmością i wytrwałością. Na brak związku ekstrawersji i OCB wskazują zarówno wczesne prace (Smith, Organ i Near, 1983), jak również nowsze opracowania, w których OCB mierzone były trzema metodami – skalą samoopisową oraz ocenami przełożonych i współpracowników (Small i Diefendorf, 2006). Z meta-analizy przeprowadzonej przez Chiaburu i in. (2011) wynika, że spośród pięciu analizowanych cech osobowości, to właśnie ekstrawersja wykazuje najsłabszy związek z ogólnym OCB, jak też z dwoma ich wymiarami – OCB-I i OCB-O.

Powstaje pytanie o źródła takiej rozbieżności wyników. Zdaniem niektórych badaczy wynika ona z niejednorodnej budowy ekstrawersji jako czynnika (Moon, Hollenbeck, Marinova i Humphrey, 2008). Twierdzą oni, że czynnik ten można rozbić na trzy oddzielne, chociaż powiązane ze sobą składniki (cechy) – poszukiwanie ekscytacji (*excitement/surgency seeking*), towarzyskość (*sociality*) oraz pozytywną afektywność (*positive affectivity*). Sugerują też, aby w pewnych sytuacjach cechy te badać oddzielnie, gdyż mogą w różny sposób wiązać się z badanymi zmiennymi. Niektóre wyniki badań faktycznie potwierdzają odmienny wzorzec korelacji ekstrawersji z OCB, mierzonymi innowacyjnością w działaniu (*innovation*) oraz orientacją na zespół pracowniczy (*team orientation*, Moon i in., 2008). Szczególnie silnie potwierdzona jest rola pozytywnej afektywności w rozwoju OCB. W różnych badaniach wykazano, że sprzyja ona rozwojowi dwóch wymiarów OCB – OCB-I i OCB-O (Lee i Allen, 2002), pięciu wyróżnionym przez Organa typom OCB (Midili i Penner, 1995), jak również facylitacji interpersonalnej (Van Scotter i Motowidlo, 1996). Także dwie meta-analizy wykazały istotne – choć niezbyt wysokie – zależności pozytywnej afektywności z ogólnym poziomem OCB ($r=.18$) oraz dwoma ich typami – altruizmem ($r=.15$) i organizacyjnym posłuszeństwem ($r=.07$).

Borman i jego współpracownicy (2001) przypuszczają, że inną przyczyną niezgodności w uzyskanych wynikach badań nad związkiem ekstrawersja – OCB jest rodzaj wykonywanego zawodu. W zawodach silnie ustrukturalizowanych, w których występują wyraźnie przestrzegane zależności hierarchiczne (np. w grupie sprzedawców, badanych przez Neumana i Kickul) ekstrawersja może osłabiać zachowania obywatelskie. W innych, mniej zhierarchizowanych zawodach efekt ten może być słabszy.

NEUROTYZM I NEGATYWNA AFEKTYWNOŚĆ A OVB

Neurotyczność zawiera w sobie szereg „mniejszych” cech, takich jak przewrażliwienie, niestabilność emocjonalna, drażliwość, nerwowość, lęk, niepokój. Osoby neurotyczne w swoich zachowaniach są bojaźliwe, nerwowe, niepewne siebie, emocjonalne. Częściej niż inni doświadczają także napięcia, dyskomfortu i negatywnych emocji. Neurotyczność odgrywa prawdopodobnie istotną rolę w sposobie w jaki pracownicy interpretują różne sytuacje społeczne. Osoby o wysokim poziomie neurotyzmu mają tendencję do spostrzegania zachowań własnych i innych pracowników w negatywnym świetle, np. poszukiwanie pomocy u innych spostrzegają jako wstydlive, z kolei świadczenie im pomocy przez innych traktują jako zagrażające dla ego. Wychodząc z założenia, że silny poziom lęku, nieśmiałość, wycofanie z kontaktów interpersonalnych nie sprzyja angażowaniu się w spontaniczne zachowania pomocne, oczekiwać można ujemnego związku neurotyczności z OCB (Oleś i Drat-Ruszczak, 2008).

Przeglądając literaturę dotarłem tylko do jednej meta-analizy, w której analizowane te zależności. Jej wyniki faktycznie potwierdzają ujemny, choć niezbyt silny związek neurotyzmu z dwoma wymiarami zachowań obywatelskich – OCB-I ($r=-.14$) oraz OCB-O ($r=-.12$). Większość badaczy zajmowała się, w kontekście rozwoju OCB, pojedynczym składnikiem neurotyczności – negatywną afektywnością. Ich prace wskazują na ujemne relacje negatywnej afektywności, zarówno z ogólnym OCB – $r=-.23$ (Mc Manus i Kelly, 1999) i $r=-.29$ (Miller, Griffin i Hart, 1999) – jak również z pojedynczymi ich miarami, np.: facylitacją interpersonalną ($r=-.13$, Hogan i in., 1998), zachowaniami kooperacyjnymi ($r=-.12$) i skłonnością do udzielania wskazówek innym pracownikom ($r=-.11$; Le-Pine i Van Dyne, 2001). W przeprowadzonej meta-analizie Borman i jego współpracownicy (2001) zaobserwowali podobne miary korelacji negatywnej afektywności i OCB ($r=-.14$), a po wykluczeniu danych opartych na samoopisie ($r=-.12$). Inna meta-analiza, w której analizowano pojedyncze wymiary OCB pokazuje, że zależność ta jest słabo ujemna w przypadku organizacyjnego posłuszeństwa ($r=-.12$) oraz nieistotna statystycznie – w przypadku altruizmu (Organ i Ryan, 1995).

OTWARTOŚĆ NA DOŚWIADCZENIA A OCB

Otwartość na doświadczenie obejmuje aktywne poszukiwanie nowych doświadczeń, tolerancję, skłonność do eks-

ploracji, niski poziom lęku przed nowością (Oleś i Drat-Ruszczak, 2008). Pracowników uzyskujących wysokie wyniki na tym wymiarze osobowości cechuje kreatywność, ciekawość, niski poziom lęku przed zmianą, silna potrzeba różnorodności i autonomii w pracy, a także nastawienie na uczenie się i rozwój. Jak piszą McCrae i Costa (1997, s. 840) „psychologowie przemysłowi i organizacyjni powinni włączyć pomiar otwartości na doświadczenia do baterii testów wykorzystywanych do selekcji personelu”. O ile wyniki badań potwierdzają, że na podstawie otwartości na doświadczenia można przewidywać kreatywność i innowacyjność w zachowaniu pracowników (George i Zhou, 2001), o tyle związek tej cechy z OCB nie jest jasny. Wynika to w dużej mierze z faktu, iż istnieje bardzo mało badań na ten temat. Z przeglądu literatury przedmiotu wynika, że cecha ta jest najsłabiej zbadana w kontekście OCB, ze wszystkich Cech Wielkiej Piątki.

Niektóre studia pokazują brak istotnego związku otwartości na doświadczenia i OCB (Small i Diefendorf, 2006; Bourdage, Lee, Lee i Shin, 2012). W innym opracowaniu badacze zaobserwowali słabo dodatnie zależności otwartości na doświadczenie z ogólnym OCB ($r=.14$) oraz dwoma jego wymiarami OCB-I i OCB-O – odpowiednio $r=.19$ i $r=.18$ (Chiaburu i in., 2011). Chiaburu i jego współpracownicy wprowadzili do analizy także trzeci wymiar OCB – tzw. zachowania cywilizacyjne zorientowane na zmianę (*change-oriented* OCB-Ch). Zdefiniowali je jako dobrowolne podejmowanie działań proaktywnych na rzecz polepszania funkcjonowania organizacji. Okazało się, że spośród cech należących do Wielkiej Piątki, najsilniej z OCB-Ch korespondowała właśnie otwartość na doświadczenia. Być może więc wielkość związku sumienności z OCB po części zależy od rodzaju zachowania poddanego analizie. Odpowiedź na to pytanie wymaga jednak bardziej szczegółowych badań.

UMIEJSCOWIENIE ŹRÓDŁA KONTROLI A OCB

Ludzie różnią się między sobą pod względem przekonań o tym, jak duży wpływ wywierają na dziejące się wokół nich zdarzenia oraz na ile są w stanie kierować własnym życiem. Osoby z wewnętrznym umiejscowieniem źródła kontroli są silnie przekonane o możliwościach osobistego wpływu na efekty własnych działań, z kolei osoby cechujące się zewnętrznym źródłem kontroli wierzą, że istotniejszą rolę w osiąganiu celów odgrywają czynniki zewnętrzne – np.: Bóg, ludzie mający władzę, przeznaczenie, szczęście, los (Rotter, 1966). Wychodząc z założenia, że wewnątrzsterowność sprzyja podejmowaniu aktywności, własnych inicjatyw, angażowaniu się w działanie, a także wytrwałości w działaniu (Oleś i Drat-Ruszczak, 2008), przypuszczać można, że sprzyjać będzie zachowaniom obywatelskim. W kilku pracach testowano tą zależność. Ich wyniki nie są do końca spójne. Motowidlo i Van Scotter (1994) zaobserwowali dodatnie relacje między wewnętrznym umiejscowieniem kontroli i ogólnymi OCB ($r=.26$). Z kolei Fundenberg i Levy (1997) uzyskali dodatnią zależność wewnętrznego poczu-

cia kontroli z altruizmem, mierzonym skalą samoopisu ($r=.33$) ale ujemną z altruizmem mierzonym przez oceny współpracowników ($r=-.34$). Niewiele też wiadomo na temat mechanizmów, za pomocą których poczucie umiejscowienia kontroli oddziałuje na OCB.

KOLEKTYWIZM A OCB

Kolektywizm rozumiany jest jako przekonania jednostki o tym, że dobro społeczeństwa i interesy grupy powinny być przedkładane ponad dobro jednostki i przeciwstawiany jest indywidualizmowi, rozumianemu jako przekonania o tym, że cele, aspiracje i potrzeby jednostki stanowią wartość nadrzędną (Kim i in., 1994). Wymiar indywidualizm – kolektywizm stanowi centralną wartość każdej kultury, silnie wpływającą na zachowania się jednostek. Indywidualizm właściwy jest społeczeństwom, w którym więzy między jednostkami są luźne i każdy ma na uwadze głównie siebie i swoją najbliższą rodzinę. Kolektywizm z kolei jest właściwy społeczeństwom, w których ludzie od momentu narodzin należą do spójnych, silnych grup. Grupy te przez całe życie zapewniają im opiekę, za co ich członkowie odwzajemniają się całkowitą lojalnością. Jak wynika z badań Hofstede'a (2007), dla pracowników żyjących w kulturach indywidualistycznych, bądź kolektywistycznych różne cechy pracy mają odmienną wartość. Dla indywidualizmu szczególnie cenionymi wartościami jest czas wolny od pracy (praca pozostawiająca dużo czasu na zajęcia osobiste), autonomia (swoboda w wyborze stylu pracy), a także wyzwania w pracy i satysfakcja. W kulturach kolektywistycznym ważnymi wartościami są, z kolei możliwość podnoszenia kwalifikacji, warunki pracy, a także możliwość wykorzystania własnego potencjału dla dobra grupy. Ponadto, o ile pracownicy silnie indywidualistyczni preferują pracę samodzielną, o tyle pracownicy o wysokim poziomie kolektywizmu wolą pracę w grupie.

Pomiędzy badaczami istnieją spory, czy wymiar indywidualizm – kolektywizm można traktować jako cechę osobowości (Hofstede, 2007), niemniej jednak w niektórych badaniach tak jest on ujmowany. W jednym z badań podłużnych okazało się, że kolektywizm wiąże się z zachowaniami pomocnymi, mierzonymi sześć miesięcy później (Van Dyne i in., 2000). Osobami badanymi byli jednak członkowie spółdzielni mieszkaniowej, w której obowiązują nieco inne – np. mniej zhierarchizowane – relacje międzyosobowe niż w zakładach pracy. W badaniach na kadrze kierowniczej wysoki poziom kolektywizmu wiązał się z czasem, jaki kierownicy poświęcali na mentoring pracowników zarządzanych działów (Lee i Allen, 2002). Także meta-analiza Borman i in. (2001), oparta na czterech studiach potwierdza dodatnie zależności kolektywizmu i OCB ($r=.15$).

ORIENTACJA PROSPOŁECZNA A OCB

Szersze podejście do czynników dyspozycyjnych związanych z zachowaniami obywatelskimi wiąże się z tzw. orien-

tacją prospołeczną (Penner, Fritzsche, Craiger i Freifeld, 1995). Penner i jego zespół opracowali koncepcje takiej orientacji, a także stworzyli narzędzie do jej pomiaru (*Prosocial Behavior Battery*), mierzące siedem cech osobowych odnoszących się do prospołecznych myśli, emocji i zachowań. Analiza czynnikowa wykazała istnienie dwóch czynników – empatii zorientowanej na innych (*Other-oriented empathy*) oraz pomocności (*Helpfulness*). Midili i Penner (1995) wykazali w swoich badaniach, że empatia zorientowana na innych istotnie korelowała ze wszystkimi pięcioma składnikami OCB, mierzonymi samoopisem (od $r=.24$ dla wytrwałości do $.53$ dla uprzejmości), z kolei pomocność korelowała z czterem z pięciu tych składników (od $r=.08$ dla posłuszeństwa organizacyjnego do $r=.30$ dla uprzejmości), a także oceną współpracowników – empatia zorientowana na innych korelowała z pięcioma składnikami OCB (od $r=.25$ dla wytrwałości do $r=.35$ dla altruizmu), pomocność zaś z trzema (od $r=.22$ dla uprzejmości do $r=.24$ dla altruizmu i posłuszeństwa organizacyjnego).

WNIOSKI I Dyskusja

Zaprezentowane wyniki badań nad związkiem ośmiu wybranych cech osobowości z OCB pokazują, że w przypadku dwóch z nich – tj. sumienności i ugodowości – można mówić o silnych przesłankach empirycznych potwierdzających ten związek. W przypadku dwóch innych – kolektywizmu i orientacji prospołecznej – uzyskany w badaniach obraz jest spójny, jednak oparty na niewielkiej ilości danych empirycznych. Badania nad czterema pozostałymi cechami – ekstrawersją, neurotyzmem, otwarciem na doświadczenia i umiejscowieniem kontroli – wskazują, z kolei, że nie odgrywają one raczej w rozwoju OCB decydującej roli. Należy wszakże podkreślić, że liczba prac empirycznych nad relacjami tych cech z OCB wciąż nie jest duża. Istnieje więc potrzeba prowadzenia dalszych, bardziej szczegółowych badań na ten temat. Także w Polsce problematyka przyczyn, mechanizmów rozwoju, a także skutków OCB podejmowana jest rzadko. Poza kilkoma pracami (np.: Bańka, 2000; Czarnota-Bojarska, 2010; Chirkowska-Smolak, 2013; Derbis, 2003; Macko, 2009; Retowski i Kazimierczak, 2008) temat cywilizacyjnych zachowań organizacyjnych właściwie nie był podejmowany. Warto byłoby też się zająć innymi – poza opisanymi w niniejszym opracowaniu – cechami osobowości – np. twardością (Kobasa, Maddi i Kahn, 1982). Oczekiwać można, że jej komponenty – zaangażowanie, poczucie kontroli oraz poszukiwanie wyzwań – sprzyjają podejmowaniu zachowań prospołecznych. Wraz z rozwojem nurtu psychologii pozytywnej pojawiły się także pomysły badania funkcji takich cech jak nadzieja, optymizm, poczucie skuteczności oraz prężność w rozwoju pozytywnych zachowań w pracy (Youssef i Luthans, 2007). Obiecująco zapowiadają się też badania nad tzw. ciemną triadą, prowadzone w kontekście OCB (Spain, Harms i Lebreton, 2013).

Jeśli chodzi o mechanizmy oddziaływań cech osobowości na zachowania obywatelskie pracowników, badacze są raczej zgodni, że mają one formę bardziej pośrednią, niż bezpośrednią (Podsakoff i in., 2000). Rolę mediatora przypisują oni przede wszystkim pozytywnym emocjom w pracy oraz satysfakcji. Należy wyraźnie odróżnić te dwa konstrukty. O ile satysfakcja z pracy obejmuje przede wszystkim sądy i oceny na temat pracy, o tyle pozytywne emocje odnoszą się do częstości, bądź intensywności przeżywania różnych pozytywnych stanów emocjonalnych w pracy (np.: radości, podekscytowania) w ciągu określonego czasu (George i Brief, 1992). Satysfakcję z pracy uznaje się więc za poznawczy komponent zadowolenia z pracy, nastrój zaś za jego komponent emocjonalny. W wielu badaniach wykazano silną dodatnią zależność między ocenami i emocjami wobec pracy, obecnie jednak traktuje się te komponenty jako oddzielne, choć współzależne od siebie (Weiss, 2002). Pośrednicząca funkcja tych dwóch czynników została szczególnie silnie potwierdzona w przypadku sumienności i ugodowości (Lee i Allen, 2002; Ilies i in., 2009; Organ i Ryan, 1995). Osoby silnie ugodowe cenią sobie wspierające środowisko pracy, dlatego dążą do stworzenia przyjaznych i harmonijnych relacji z innymi. Stworzenie takich relacji samo w sobie jest źródłem pozytywnego nastroju w pracy, ale sprawia też, że inni pracownicy odwzajemniają podobnymi zachowaniami, potęgując odczuwaną satysfakcję. W dalszej kolejności satysfakcja w pracy nasila OCB, o czym świadczą badania (Lee i Allen, 2002; Ilies i in., 2009). Sumienność z kolei łączy się z silnym zaangażowaniem, dobrą organizacją pracy oraz rzetelnością w wykonywaniu zadań. Zachowania takie są wspierane i nagradzane w organizacjach. Nagrody te zazwyczaj są źródłem satysfakcji, która nasila OCB (Lee i Allen, 2002; Ilies, i in., 2009).

Istnieją przesłanki aby sądzić, że różne rodzaje obywatelskich zachowań w organizacji mogą być w różnym stopniu mediowane przez procesy poznawcze i procesy afektywne (Lee i Allen, 2002; Williams i Shiaw, 1999). Ścieżka poznawcza jest bardziej deliberatywna, refleksyjna, dlatego prawdopodobnie silniej dotyczyć będzie zachowań, które są odroczone w czasie. Z kolei ścieżka afektywna jest zwykle bezrefleksyjna, przez co reakcja jest szybsza, bardziej spontaniczna często natychmiastowa. Weiss i Cropanzano (1996) sugerują, że takie zachowania jak odejście z organizacji, przejście na przedwczesną emeryturę wymagają namysłu i częściej są efektem długotrwałego, świadomego procesu decyzyjnego. Z kolei decyzje o nie przyjeździe danego dnia do pracy, czy wcześniejszym wyjściu są przykładami decyzji afektywnych, pod wpływem chwili. Podobnie być może jest w przypadku zachowań pozytywnych. Część z nich jest prawdopodobnie efektem raczej poznania (np. przestrzeganie regulaminu) część zaś ma podłoże bardziej afektywne (spontaniczna pomoc w rozwiązaniu problemu). Wskazać można kilka wyjaśnień dlaczego pozytywne emocje sprzyjają zachowaniom obywatelskim. Po pierwsze mogą sprawiać, że pracownicy spostrzegają swoich współpra-

owników oraz różne sytuacje związane z pracą w pozytywnym świetle. W związku z tym chętniej angażują się w spontaniczne działania pomocowe. Możliwe też, że podejmowanie takich działań jest sposobem na przedłużenie, bądź wzmocnienie dobrego nastroju. Nieudzielenie pomocy mogłoby z kolei pogorszyć ten nastrój (George i Brief, 1992).

Wyniki prowadzonych badań pozwalają także przypuszczać, że OCB-I są silniej oparte na emocjach, podczas gdy za OCB-O odpowiadają przede wszystkim procesy poznawcze. Przykładowo, Skarlicki i Latham (1996) wykazali, że przekonania na temat sprawiedliwości organizacyjnej wiążą się z OCB-O, ale nie z OCB-I. Z kolei w badaniach Lee i Allen (2002) emocje w pracy silniej wiązały się z OCB-I, podczas gdy przekonania na temat pracy z OCB-O.

Poza korelatami osobowościowymi, badacze poszukują także demograficznych korelatów OCB. Czynnikiem brany często pod uwagę jest płeć. Wychodząc z założenia, że zachowania związane z opieką, altruizmem, kooperacją przypisywane są w społeczeństwie roli kobiecej, a także, że kobiety cechują się wyższym poziomem empatii oraz silniejszymi skłonnościami do przyjmowania cudzej perspektywy – które to cechy korelują z niektórymi wymiarami OCB – istnieją przesłanki teoretyczne aby sądzić, że kobiety częściej podejmować będą tego typu zachowania (Podsakoff i in., 2000). Badania nie przyniosły spójnych rezultatów (Organ i Ryan, 1995). Przykładowo Williams i Shiaw (1999) nie zaobserwowali istotnych różnic w poziomie OCB ze względu na płeć. Organ i Ryan (1995), z kolei potwierdzili, że kobiety cechują się wyższym poziomem altruizmu ale nie organizacyjnego posłuszeństwa. W innych badaniach Kidder i McLean Parks (1993) zaobserwowali wyższy poziom sumienności w pracy wśród mężczyzn. Mimo, że dotychczasowe badania nie potwierdziły znaczącej roli płci w rozwoju OCB, potrzeba dalszych, bardziej szczegółowych opracowań aby rozstrzygnąć tę kwestię. Inną, braną pod uwagę zmienną demograficzną jest rodzaj zawodu. Wydawać się może, że zawody opierające się na świadczeniu pomocy i opieki innym (np. służba zdrowia), prawdopodobnie już na etapie doboru pracowniczego przyciągają jednostki o wyższym poziomie empatii. Należałoby więc oczekiwać wyższego poziomu OCB właśnie w tych obszarach zawodowych. Bardzo mało jest jednak danych na ten temat, a te które istnieją nie wspierają tej hipotezy (Organ i Ryan, 1995).

OGRANICZENIA BADAŃ NAD OCB

Na koniec warto zwrócić uwagę na kilka ograniczeń badań nad OCB. Jedno z nich dotyczy metod pomiaru. W cytowanych w niniejszym rozdziale badaniach OCB mierzono na dwa sposoby – przy użyciu skal samoopisowych (*self-rated*), bądź też za pomocą ocen innych, związanych z organizacją osób (*other-rated*) – np.: współpracowników, przełożonych, a także klientów. W jednym i w drugim przypadku nie bada się jednak samych zachowań

lecz jedynie deklaracje (a dokładnie rzecz ujmując częstotliwość, z jaką osoby badane przyznają się do podejmowania OCB), bądź opinie. W oparciu o nie formułuje się – być może nieco na wyrost – wnioski o rzeczywistych zachowaniach. Jak wynika z literatury obydwie metody pomiaru nie są wolne od wad. W przypadku gdy zarówno predyktory (np. cechy osobowości), jak i OCB mierzone są za pomocą samoopisu prawie zawsze wielkość współczynnika korelacji jest zawyżona, co spowodowane jest błędem współliniowości. Ponadto, oceny samo opisowe zniekształcane są zazwyczaj przez zmienną aprobaty społecznej, która w zdecydowanej większości prezentowanych badań nie była kontrolowana. Konsekwencją tego są wysokie średnie uzyskiwane przez osoby badane i silna skośność rozkładu. Z kolei jeśli predyktor mierzony jest na skali samoopisowej, a OCB przy użyciu ocen innych osób, siła związku jest niedoszacowana – np. część zachowań obywatelskich może pojawiać się pod nieobecność obserwatora i w związku z tym nie będzie włączona do oceny. Silny wpływ na oceny dokonywane przez współpracowników i przełożonych mają także sympatia i lubienie. Ponadto oceny mogą być zniekształcane przez błędy atrybucji. Dochodzi też problem według jakich kryteriów obserwator ma określić poziom OCB (np. ich częstość), zwłaszcza jeśli nie jest w stanie obserwować wielu pracowników równocześnie. Dlatego wielu autorów wysuwa postulat aby OCB mierzyć równocześnie dwoma wspomnianymi metodami (Organ i Ryan, 1995; Borman i in., 2001; Ilies i in., 2009).

Kolejna kwestia to względnie niska stabilność czasowa zachowań obywatelskich. Wyniki badań uzyskane sugerują, że poziom OCB zmienia się w czasie (Ilies, Scott i Judge, 2006). Zachowania te mogą poza tym występować naprzemiennie z działaniami szkodliwymi dla organizacji – tzw. zachowaniami kontrproduktywnymi. Badania sugerują, że w krótkich okresach czasu ci sami pracownicy mogą podejmować obydwa rodzaje tych zachowań (Dalal i in., 2009). Nieco danych na ten temat dostarczają świeże badania eksperymentalne, w których wykazano, że zachowania obywatelskie czasami pojawiają się wkrótce po zachowaniach kontrproduktywnych, jako reakcja kompensacyjna (Ilies, Savani, Peng i Dimotakis, 2013). Czynnikiem mediującym w tej relacji jest poczucie winy. Pracownicy, którzy złamali normę organizacyjną i których wywołano poczucie winy, trzy dni później deklarowali większą skłonność do podejmowania zachowań obywatelskich. Być może prawdziwy jest też odwrotny kierunek zależności – pracownicy, którzy przez dłuższy czas zachowywali się prospołecznie, po pewnym czasie dochodzą do wniosku, że mogą „pozwoić sobie na złamanie organizacyjnej normy i podejmują działania kontrproduktywne. Aby odpowiedzieć na to i inne podobne pytania potrzebne są dalsze, bardziej szczegółowe badania. Szczególnie pożądane są badania podłużne z kilkukrotnym pomiarem, w odstępstwie co najmniej kilku tygodni. Pozwolą one poznać dynamikę rozwoju organizacyjnych zachowań obywatelskich, a także na identyfikację poten-

cjalnych czynników pośredniczących, uwikłanych w ich rozwój.

LITERATURA

- Bańka, A. (2000). Psychologia organizacji. W: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik Akademicki* (t. 3, s. 321-350). Gdańsk: GWP.
- Bielicki, T. (1997). Pojęcie natury ludzkiej w świetle biologicznej teorii zachowań społecznych. W: J. Reykowski, T. Bielicki (red.), *Dylematy współczesnej cywilizacji a natura człowieka* (s. 9-24). Wydawnictwo Zysk i S-ka: Poznań.
- Borman, W.C., Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. W: N. Schmitt, W.C. Borman i inni (red.), *Personnel selection in organizations* (s. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- 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, 52-69.
- Bourdage, J.S., Lee, J., Lee, K., Shin, H. (2012). Motives for organizational citizenship behavior: Personality correlates and co-worker ratings of OCB. *Human Performance*, 25, 179-200.
- Brief, A.P., Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Buck, R. (2002). The genetics and biology of true love: Prosocial biological affects and the left hemisphere. *Psychological Review*, 109, 739-744.
- Chiaburu, D.S., Oh, I.-S., Berry, C.M., Li, N., Gardner, R.G. (2011). The five-factor model of personality and organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1140-1166.
- Chirkowska-Smolak, T. (2013). *Psychologiczny model zaangażowania w pracę*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Conway, J.M. (1996). Additional construct validity evidence for the task-contextual performance distinction. *Human Performance*, 9, 309-329.
- Costa, P.T., McCrae, R.R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five Factor Model (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Czarnota-Bojarska, J. (2010). *Dopasowanie człowiek – organizacja i tożsamość organizacyjna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Dalal, R.S., Lam, H., Weiss, H.M., Welch, E.R., Hulin, C.L. (2009). A within-person approach to work behavior and performance: Concurrent and lagged citizenship-counter productivity associations, and dynamic relationships with affect and overall job performance. *Academy of Management Journal*, 52, 234-245.
- Derbis, R. (2003). Jakość życia z pracą i bez pracy. W: R. Derbis (red.), *Niepokoje i nadzieje współczesnego człowieka* (s. 81-95). Częstochowa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej.
- Funderburg, S.A., Levy, P.E. (1997). The influence of individual and contextual variables on 360-degree feedback system attitudes. *Group Organization Management*, 22, 210-222.

- George, J.M., Brief, A.P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- George, J.M., Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior an interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86, 513-514.
- Hofstede, G. (2007). *Kultury i organizacje*. Kraków: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Hogan, J., Rybicki, S.L., Motowidlo, S.J., Borman, W.C. (1998). Relations between contextual performance, personality, and occupational advancement. *Human Performance*, 11, 189-207.
- Ilies, R., Fulmer, I., Spitzmuller, M., Johnson, M. (2009). Personality and Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94, 945-959.
- Ilies, R., Peng, A.C., Savani, K., Dimotakis, N. (2013). Guilty and helpful: An emotion-based reparatory model of voluntary work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 13, 235-249.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R., Gerhardt, M. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.
- Kidder, D.L., McLean Parks, J. (1993). The good soldier: Who is (s) he? *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 3, 363-367.
- Kim, U., Triandis, H.C., Kagitçibasi, C., Choi, S-C., Yoon, G. (1994). Introduction. W: U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitçibasi, S-C. Choi, G. Yoon (red.), *Individualism and collectivism. Theory, method, and applications* (s. 1-16). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kobasa, S.C., Maddi, S.R., Kahn, S. (1982). Hardiness and health: A prospective study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 884-890.
- Lapierre, L.M., Hackett, R.D. (2007). Trait conscientiousness, leader-member exchange, job satisfaction and organizational citizenship behaviour: A test of an integrative model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 539-554.
- Lee, K., Allen, N.J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131-142.
- LePine, J.A., Erez, A., Johnson, D.E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
- LePine, J.A., Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86, 326-336.
- Macko, M. (2009). *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych UAM.
- McCrae, R.R., Costa, P.T. (1997). Personality trait structure as human universal. *American Psychologist*, 52, 509-516.
- McManus, M.A., Kelly, M.L. (1999). Personality measures and biodata: Evidence regarding their incremental predictive value in the life insurance industry. *Personnel Psychology*, 52, 137-148.
- Midili, A., Penner, L.A. (1995). *Dispositional and environmental influences on organizational citizenship behavior*. New York, NY: American Psychological Association.
- Miller, R.L., Griffin, M.A., Hart, P.M. (1999). Personality and organizational health: The role of conscientiousness. *Work & Stress*, 13, 7-19.
- Mischel, W. (1977). On the future of personality measurement. *American Psychologist*, 32, 246-254.
- Motowidlo, S.J., Borman, W.C., Schmidt, M.J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Motowidlo, S.J., Van Scotter, J.R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- Moon, H., Hollenbeck, J.R., Marinova, S., Humphrey, S.E. (2008). Beneath the surface: Uncovering the relationship between extraversion and organizational citizenship behavior through a facet approach. *International Journal of Selection and Assessment*, 16, 143-154.
- Moon, H., Van Dyne, L., Wrobel, K. (2005). The circumplex model and the future of organizational citizenship research. W: D. Turnipseed (red.), *A handbook on organizational citizenship behavior: A review of "good soldier" activity in organizations* (s. 3-23). New York, NY: Nova Science.
- Neuman, G.A., Kickul, J.R. (1998). Organizational citizenship behaviors: Achievement orientation and personality. *Journal of Business and Psychology*, 13, 263-279.
- Oleś, P., Drat-Ruszczak, K. (2008). Osobowość. W: J. Strelau, D. Doliński (red.). *Psychologia. Podręcznik akademicki* (t. 1, r. 8, s. 651-764). Gdańsk: GWP.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1994). Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 20, 465-478.
- Organ, D.W., Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Penner, L.A., Fritzsche, B.A., Craiger, J.P., Freifeld, T.R. (1995). Measuring the prosocial personality. W: J. Butcher, C.D. Spielberger (red.), *Advances in personality assessment*. Hillsdale, NJ: LEA.
- Penner, L.A., Dovidio, J.F., Piliavin, J.A., Schroeder, D.S. (2005). Prosocial behavior: Multilevel perspectives. *Annual Review of Psychology*, 56, 365-392.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M. i Blume, B.D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 122-141.
- Pulakos, E.D., Borman, W.C., Hough, L.M. (1988). Test validation for scientific understanding: Two demonstrations of an approach to studying predictor-criterion linkages. *Personnel Psychology*, 41, 703-716.
- Retowski, S., Kazimierczak, M. (2008). Osobowościowe predyktory zachowań etosowych w organizacji. *Roczniki Psychologiczne*, 11, 87-104.

- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 148-154.
- Skarlicki, D.P., Latham, G.P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology*, 81, 161-169.
- Small, E.E., Diefendorff, J.M. (2006). The impact of contextual self-ratings and observer ratings of personality on the personality-performance relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 297-320.
- Smith, C.A., Organ, D.W., Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 655-663.
- Spain, S.M., Harms, P.D., Lebreton, J.M. (2013). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, 1, 1-20.
- Spector, P.E., Fox, S. (2010). Theorizing about the deviant citizen. An attributional explanation of organizational citizenship and counterproductive work behavior. *Human Resources Management Review*, 20, 132-143.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L., Parks, J.M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). W: L.L. Cummings, B.M. Staw (red.), *Research in organizational behavior* (t. 17, s. 215-285). Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Dyne, L., VandeWalle, D., Kostova, T., Latham, M.E., Cummings, L.L. (2000). Collectivism, propensity to trust, and self-esteem as predictors of organizational citizenship in a non-work setting. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 3-23.
- Van Scotter, J.R., Motowidlo, S.J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531.
- Vinclair, A.J., Schippmann, J.S., Switzer, F.S., Roth, P.L. (1998). A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 83, 586-597.
- Weiss, H.M. (2002). Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 22, 173-194.
- Weiss, H.M., Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. W: B.M. Staw, L.L. Cummings (red.), *Research in organizational behavior* (t. 18, s. 1-74). Greenwich, CT: JAI Press.
- Williams, S., Shiaw, W.T. (1999). Mood and organizational citizenship behavior: The effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions. *Journal of Psychology*, 133, 656-668.
- Youssef, C.M., Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33, 774-800