

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 350

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-psychologiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Agnieszka Fornalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Teresa Zielińska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: K. Halina Kocur
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-497-4

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Grażyna Bartkowiak: Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus.....	13
Jolanta Bartkowiak-Stawska: EVP na przykładzie Orange Polska S.A.	26
Bogna Bartosz: Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) z perspektywy pracowników.....	35
Agata Borowska-Pietrzak: Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych	46
Urszula Bukowska: Socjalizacja pracowników w warunkach różnorodności kulturowej.....	63
Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Grywalizacja w rozwoju i edukacji – szanse i zagrożenia	73
Małgorzata Chrupała-Pniak, Damian Grabowski: Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników	82
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategiczne gry szkoleniowe jako narzędzie kształtowania kompetencji menedżerskich	93
Katarzyna Durniat: Edukacja pracowników w zakresie świadomości i interwencji antymobbingowej.....	105
Agnieszka Fornalczyk: Sposoby reagowania menedżerów na feedback podwładnych – raport z badań.....	115
Katarzyna Gajek: Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach....	127
Milena Gojny-Zbierowska: Postrzegane wsparcie organizacyjne. Analiza krytyczna.....	138
Karolina Gonera: Samodoskonalenie menedżera – korzyści dla organizacji	146
Łukasz Haromszeki: Przywództwo organizacyjne drugiej dekady XXI wieku – szansa na budowanie kapitału ludzkiego w organizacji	156
Henryk Jarosiewicz: Pomiar skłonności zawodowych – zastosowanie Obrazkowego Testu Zawodów	166
Dorota Kanafa-Chmielewska: Uwarunkowania i konsekwencje politycznych zachowań organizacyjnych	179
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Czy transformacyjne przywództwo spełnia oczekiwania pracowników?	190
Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Zachowania etosowe w kontekście pracy zawodowej.....	202
Elżbieta Kowalczyk: Podejście humanistyczne i behawiorystyczne jako przejaw różnorodności w zarządzaniu ludźmi.....	211

Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz: Kobiety i mężczyźni w zespole – wartość czy wyzwanie	225
Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści	237
Kamila Madeja-Bień: Modyfikacja samooceny jednostki pod wpływem wybranych autoprezentacji	251
Martyna Michalak: Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników?.....	261
Dorota Molek-Winiarska: Metody oceny skuteczności interwencji z zakresu psychologii zdrowia zawodowego w organizacji	272
Monika Osyra: Użyteczność postaw i zachowań pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem	283
Aneta Pisarska: Różnorodność czynników kształtujących motywację pracowników w procesie szkolenia	290
Zbigniew Piskorz: Wyznaczniki preferencji i skuteczności kierowniczych taktyk wpływu	300
Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychospołeczne uwarunkowania zagrożeń w miejscu pracy w aspekcie kształtowania kapitału ludzkiego w placówkach ochrony zdrowia	314
Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Komunikacja interpersonalna na przykładzie instytucji pomocy społecznej	325
Izabela Różańska-Bińczyk: Rola pozapłacowych sposobów motywowania pracowników we współczesnych organizacjach	336
Jagoda Stompór- Świdarska: Ocena ryzyka decyzyjnego w kluczowych decyzjach zawodowych menedżerów.....	348
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania.....	360
Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Wyczerpanie emocjonalne i cynizm jako przykład problemów zawodowych osób zatrudnionych w elastycznych formach pracy.....	371
Monika Wawer: Komunikacja wewnętrzna w zarządzaniu różnorodnością – wyniki badań empirycznych	383
Stanisław A. Witkowski: Kulturowa percepcja niemieckich i polskich przywódców: więcej podobieństw czy różnic?	393
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi.....	405

Summaries

Grażyna Bartkowiak: Attitudes of employers and managers to employ knowledge workers 65 plus.....	25
---	----

Jolanta Bartkowiak-Stawska: Creation of EVP on the example of Orange Poland S.A.	34
Bogna Bartosz: Corporate social responsibility (CSR) – from the perspective of employees	45
Agata Borowska-Pietrzak: Measurement sense of job satisfaction. The results of the pilot study	62
Urszula Bukowska: Employees’ socialization in conditions of cultural diversity.....	72
Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Gamification in development and education – threats and opportunities	81
Malgorzata Chrupala-Pniak, Damian Grabowski: Motivational and organizational predictors of employees commitment.....	92
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategic management games as a tool for developing managerial competency	104
Katarzyna Durniat: The education of human capital in the field of mobbing protection	114
Agnieszka Fornalczyk: Managers response to subordinates feedback – research report	126
Katarzyna Gajek: Diversity management in Polish organizations	137
Milena Gojny-Zbierowska: Perceived organizational support. Critical approach	145
Karolina Gonera: Manager’s self-education – added value to organization..	155
Lukasz Haromszeki: Organizational leadership of the second decade of the 21st century – a chance to build a human capital in an organization.....	165
Henryk Jarosiewicz: Measurement of professional inclinations – the use of Vocational Picture Test	178
Dorota Kanafa-Chmielewska: Antecedents and consequences of political organizational behaviors. Theory and a research method	189
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Does transformational leadership meet expectations of employees?	201
Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Ethos behaviours in the context of working life.....	209
Elżbieta Kowalczyk: Humanistic and behavioural approach as a sign of diversity in human managing	224
Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz: Women and men in a team – the value or challenge	236
Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Diversity management at Lower Silesian enterprises – degree of implementation and benefits	250
Kamila Madeja-Bień: Modification of self-evaluation affected by selected auto-presentations.....	260

Martyna Michalak: Does the job engagement management require diversity procedures?.....	271
Dorota Molek-Winiarska: Methods of assessing the efficacy of interventions in the organization in the field of occupational health psychology ...	282
Monika Osyra: Usability of the attitudes and behaviors of employees in the company's management.....	289
Aneta Pisarska: Diversity of factors determining employee motivation in the process of training.....	299
Zbigniew Piskorz: Determinants for preferences and the effectiveness of managerial influence tactics.....	313
Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychological and social conditions of the dangers in the workplace in the aspect of shaping human capital in the health-care entities.....	323
Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Interpersonal communication based on the example of social welfare institution.....	334
Izabela Różańska-Bińczyk: Role of non-pay ways of employees' motivation in contemporary organizations.....	347
Jagoda Stompór-Świdorska: Assessment of decision risk in key professional decisions of managers.....	359
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Range of the direct employees participation in decisional making process conditioned by the consultative style of management.....	370
Magdalena Ślęzyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Emotional exhaustion and cynicism as an example of professional problems of employees working in flexible forms.....	382
Monika Wawer: Internal communication in diversity management – results of empirical research.....	392
Stanisław A. Witkowski: Cultural perception a German leaders and a Polish leaders: more similarities or differences?.....	404
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Generation “Z” in the labour market – the challenge for human resource management.....	415

**Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka,
Paulina Stokłosa**
Uniwersytet Wrocławski

ZACHOWANIA ETOSOWE W KONTEKŚCIE PRACY ZAWODOWEJ

Streszczenie: Zachowania etosowe w kontekście pracy zawodowej są w literaturze przedmiotu definiowane jako organizacyjne zachowania obywatelskie, które w codziennych sytuacjach przejawiać się mogą np. jako: wzajemne pomaganie sobie w pracy i uprzejmość, lojalność i podporządkowanie organizacyjne, wytrwałość w działaniu, porównywalna do tzw. ducha sportowego, wykazywanie indywidualnej inicjatywy, dbałość o własny rozwój. Przejawianie na co dzień zachowań etosowych jest z pewnością delikatnym problemem ze względu na presję akceptacji społecznej i dążenie do przedstawiania siebie w lepszym świetle. Gerald Blakely i współpracownicy formułują prowokacyjne pytanie: czy „kameleony” mogą być rzetelnymi pracownikami, czy raczej będą przejawiać zachowania etosowe tylko pod tzw. publiczność? Celem artykułu jest sprawdzenie, czy istnieje związek między zachowaniami etosowymi przejawianymi przez pracowników i ich kadre a typem samokontroli, a także określenie, co go charakteryzuje. Badania zostały przeprowadzone w 2014 r. w grupie 240 osób. Około 30% stanowili liderzy, kierownicy lub dyrektorzy dolnośląskich organizacji, a pozostała część grupy to ich podwładni. W badaniach zastosowano Kwestionariusz Zachowań Obywatelskich Mary Konovsky i Dennisa Organa we własnej adaptacji oraz metodę służącą do badania obserwacyjnej kontroli ekspresji własnego zachowania (*self-monitoring*) według Marca Snydera, w adaptacji kulturowej Bogdana Wojciszke, pod nazwą Kwestionariusz Pragmatyzm-Pryncypializm.

Słowa kluczowe: zachowania etosowe, organizacyjne zachowania obywatelskie, samokontrola.

DOI: 10.15611/pn.2014.350.18

1. Wstęp

Wyobraźmy sobie sytuację młodego człowieka, który przychodzi do nowej pracy. Zapewne czuje się nieco zagubiony, zapoznając się ze szczegółami obowiązków na stanowisku pracy oraz ze współpracownikami. Domyślamy się, jak ważne jest, aby nowego pracownika ktoś wprowadził do zespołu pracowniczego. Zwykle jest osoba odpowiedzialna za to. Jednak bez życzliwości i dobrowolnie wyciągniętej przyja-

znej dłoni pozostałych współpracowników trudno sobie przedstawić szybki i pozytywnie przebiegający proces adaptacji w nowym środowisku pracy. Zachowania etosowe wpływają korzystnie na funkcjonowanie ludzi i organizacji oraz wynikają z dobrowolnej, wewnętrznej potrzeby jednostki wyjścia poza pulę swoich rutynowych działań. Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badań poświęconych problematyce zachowań etosowych występujących w kontekście pracy zawodowej. Interesuje nas, jaka relacja występuje między zachowaniami etosowymi a samokontrolą jednostki.

2. Zachowania etosowe, czyli organizacyjne zachowania obywatelskie

Termin „zachowanie etosowe” (*organizational citizenship behavior – OCB*) został wprowadzony do literatury przez Organa i współpracowników, którzy definiowali go jako: „dobrowolne indywidualne zachowanie, nie rozpoznawane bezpośrednio czy wyraźnie przez formalny system nagradzania, promujące efektywne funkcjonowanie w organizacji”; przy czym przez „dobrowolne” autor rozumie działanie niebędące przymusowym wymogiem roli i niewynikające z opisu stanowiska pracy; u podstaw tego zachowania leży indywidualny wybór, a jego niewykonanie nie podlega sankcjom ani karom. Nie chodzi tu wyłącznie o aktywność wspierającą skuteczną działalność organizacji, lecz również o powstrzymywanie się od zachowań negatywnych, mogących szkodzić jej funkcjonowaniu (np. unikanie konfliktów ze współpracownikami) [Retowski, Kaźmierczak 2008]. W Polsce wciąż zauważa się deficyt badań poświęconych problematyce OCB. Organizacyjne zachowania obywatelskie mają celowy, kontrolowany charakter, podobny bardziej do świadomego podejmowania decyzji niż do zachowania wyrażającego emocje [Konovsky, Organ 1989]. Inspirującym dla nas przykładem opisu OCB jest propozycja Sheili M. Rio-ux i Louisa Pennera [2001], którzy wyróżniają trzy główne motywy zachowań etosowych: 1) koncentrowanie się na organizacji, 2) kierowanie się prospołecznymi wartościami, 3) samokontrola rozumiana jako kierowanie wrażeniem innych (*self-monitoring*).

2.1. OCB i samokontrola

Nieliczni polscy autorzy, jak np. Retowski i Kaźmierczak [2008], Barabasz i Chwalibóg [2013], Chwalibóg [2012], Witkowski i Chwalibóg [2010], koncentrowali się na osobowościowych i temperamentalnych uwarunkowaniach występowania OCB oraz ich skutkach dla relacji pracowniczych i funkcjonowania organizacji jako całości. Badacze wskazują na potrzebę poszukiwania kolejnych zmiennych dyspozycyjnych, stanowiących predyktory pojawiania się zachowań OCB. Gerald Blakely, Martha Andrews i Jack Fuller [2003] twierdzą, że w celu identyfikacji motywów oraz zrozumienia OCB warto brać pod uwagę zmienną, która nie była dotąd do-

strzegana, a jest nią samokontrola [Snyder 1987]. Samokontrola dotyczy zdolności jednostki do odczytywania bodźców społecznych i odpowiadania na nie. Tak sformułowana teza koresponduje ze stanowiskiem Mary Konovsky i Dennisa Organa [1989], którzy badali, czy występowanie OCB jest funkcją dyspozycyjną afektywną, czy raczej zależy od subiektywnej oceny sprawiedliwego traktowania w relacjach pracowniczych. Stwierdzili oni, że pracownik najpierw ocenia kontekst relacji i intencje ludzi współdziałających ze sobą, a następnie może się do tego odnieść emocjonalnie. Jeśli zachowania OCB są bardziej funkcją subiektywnej oceny satysfakcji i sprawiedliwości, wówczas zagadnienia związane z zarządzaniem organizacją stają się kwestiami praktycznymi, mającymi wpływ na poziom zaangażowania i wkład jednostki w organizację. Aby to zrozumieć, można odwołać się do teorii wymiany społecznej Blaua (za [Konovsky, Organ 1989]). Wymiana społeczna z jednej strony rodzi nieokreślone rozproszone obowiązki w relacjach z innymi i jest oparta na zaufaniu, z drugiej strony wymiana ekonomiczna składa się z wyraźnych, dokładnych obowiązków, które zostaną zrealizowane w określonym momencie i mogą zostać egzekwowane przez warunki umowy. W kontekście pracy wymiana między pracownikiem i organizacją zawiera oczywiście zarówno ekonomiczną, jak i społeczną składową. Dla występowania OCB istotne jest, jak pracownik ocenia relacje społeczne. Jeśli w jego ocenie zaufanie jest naruszone poprzez wystąpienie niesprawiedliwości w relacjach, tendencją jest przekształcenie relacji w kategoriach bardziej sztywno zdefiniowanej wymiany gospodarczej, z usługami świadczonymi wyłącznie na zasadzie „coś za coś”. Gdy pracownicy uważają, że nie są uczciwie traktowani, mogą zdać sobie sprawę, że ich dobrowolnie przejawiane pozytywne zachowania pracownicze, takie jak np. pomaganie innym czy uprzejma postawa wobec nich, po prostu mogą zniknąć lub pojawiać się jedynie w sytuacji konkretnej wymiany społecznej, np. tylko pod tzw. publiczność.

2.2. Samokontrola

Decyzja o ujawnieniu OCB jest reakcją na percepcję cech organizacji przez jednostki. Istotną rolę w tym procesie odgrywa samokontrola. Samokontrola dotyczy zdolności jednostki do odczytywania bodźców społecznych i odpowiadania na nie. Badania [Blakely i in. 2003] dowodzą, że jednostki angażują się wówczas po to, by finalnie osiągnąć wartościowy dla siebie cel. Pytanie tylko: co jest wartościowym celem dla osoby z wysokim poziomem samokontroli (czyli dla pragmatyka) oraz dla osoby o niskim poziomie samokontroli (czyli dla pryncypialisty)?

Osoby o wysokim poziomie samokontroli są wyczulone na specyficzne wymogi konkretnej sytuacji i potrafią łatwo dostosować do niej swoje zachowanie, a tym samym dokonać pewnej adaptacji danej sytuacji [Snyder 1987]. Osoby o wysokim poziomie samokontroli wydają się bardziej polegać na sygnałach zarówno werbalnych, jak i niewerbalnych w danej sytuacji niż na wewnętrznych uczuciach czy nastawieniu, które mogłyby motywować ich działanie. Osoby te potrafią też aktywnie

monitorować i regulować swoje zachowanie w obecności innych. Z drugiej jednak strony osoby o niskiej samokontroli są mniej czułe i mniej skoncentrowane na swoim wpływie na innych i bardziej kierują się wewnętrznymi uczuciami i nastawieniami niż wymogami sytuacji i bodźcami z zewnątrz. Osoby o wysokim poziomie samokontroli, w porównaniu z tymi o niskim poziomie, lepiej wypadają w sytuacjach wymagających wrażliwości na bodźce społeczne, komunikacji i interakcji z osobami z różnych grup społecznych [Caldwell, O'Reilly 1982]; wypadają też lepiej na stanowiskach, które wymagają wysoko rozwiniętych zdolności komunikacyjnych [Larkin 1987]; częściej pojawiają się jako liderzy różnych grup [Dobbins i in. 1990]; są bardziej skłonne do zajmowania kluczowych stanowisk w relacjach społecznych [Mehra i in. 2001] oraz do rozwiązywania konfliktów poprzez współpracę i kompromis niż poprzez unikanie czy konkurencję [Baron 1989], a także częściej uzyskują awanse [Kilduff, Day 1994].

Podsumowując: okazuje się, że dla osób z wysokim poziomem samokontroli (pragmatyków) wartościowym celem w relacjach wymiany społecznej jest elastyczność i międzysytuacyjna zmienność zachowania; oprócz tego, że są bardziej wrażliwi na zachowanie otoczenia i potrafią się do niego lepiej dostosować, posiadają też lepiej rozwinięte zdolności komunikacyjne i interpersonalne. Natomiast dla osób z niskim poziomem samokontroli (pryncypialistów) wartościowym celem w relacjach społecznych jest międzysytuacyjna stałość zachowania; są bardziej wrażliwe na zgodność własnych zachowań i decyzji z uwewnętrznionymi przekonaniem, a interpersonalna elastyczność zachowania nie jest ich priorytetem. W świetle przytaczanych analiz prezentowane badania własne odnoszą się do następujących problemów: po pierwsze, interesuje nas, czy istnieje związek między percepcją zachowań etosowych pracowników i pracodawców, a jeśli tak, to czy ma to przełożenie na ich poziom zadowolenia z pracy? Po drugie, czy istnieje związek między OCB pracowników i ich kadry a samokontrolą?

3. Metoda

Badania zostały przeprowadzone w 2014 r. w grupie 240 osób. Około 30% stanowili liderzy, kierownicy lub dyrektorzy dolnośląskich organizacji, dalej w tekście określani mianem przełożonych, pozostała część grupy to ich podwładni. Przekazano osobom badanym zestaw dwóch kwestionariuszy. Starając się dbać o warunki dyskrecji i poczucie bezpieczeństwa podczas badania, umieszczono je w kopertach, które badani mogli zakleić po wypełnieniu testów. Badania były przeprowadzane w warunkach anonimowych. Zastosowano dwa kwestionariusze. Zachowania etosowe – OCB (*organizational citizenship behavior*), mierzono 32-punktowym Kwestionariuszem Zachowań w Pracy M. Konovsky i D. Organa [1996] w adaptacji własnej, gdzie 11 twierdzeń odnosi się do zachowań etosowych przejawianych wobec innych, a pozostałe 22 dotyczą zachowań etosowych przejawianych wobec organizacji. Walidacja testu świadczy o jego wysokiej rzetelności. Badani odpowiadali

na 5-punktowej skali (1 – całkowicie taki nie jestem, 2 – taki nie jestem, 3 – trudno powiedzieć, 4 – taki jestem, 5 – całkowicie taki jestem). Wartość alfa Cronbacha jest wysoka i wynosi 0,95 dla $N=164$, kiedy pracownicy opisywali swoich podwładnych, oraz 0,92 dla $N=195$, kiedy przełożeni opisywali zachowania etosowe swoich pracowników. Samokontrolę (*self-monitoring*) mierzono 29-itemowym kwestionariuszem. Skala Pragmatyzmu M. Snydera w adaptacji B. Wojciszke [1984] służyła do pomiaru poziomu samokontroli, a konkretniej do określenia poziomu obserwacyjnej samokontroli ekspresji własnego zachowania. Badani odpowiadali na podstawie dwukategorialnej skali odpowiedzi „prawda”-„fałsz”. Dane o zgodności wewnętrznej testu, stanowiące najważniejszy estymator rzetelności narzędzia, Wojciszke wyliczał w kilku próbach i uzyskał najwyższy wynik na poziomie 0,93 dla $N=215$ [Wojciszke 1984]. Osoby badane wypełniały również metryczkę, która uwzględniała m.in. pełnienie funkcji kierowniczej („tak”/”nie”) oraz poziom zadowolenia z pracy na pięciostopniowej skali Likerta.

4. Wyniki

W prezentowanych analizach porównywano średnie wyniki uzyskiwane w poszczególnych grupach pod względem istotności różnic między nimi oraz badano poziom istotności korelacji Pearsona dla zmiennych zależnych (tab. 1). Zastosowane analizy wskazują na związek między percepcją zachowań etosowych pracowników i pracodawców. Występuje istotna statystycznie dodatnia korelacja pomiędzy percepcją zachowań etosowych przełożonych i pracowników ($N=148$, $r=,309$, $p<,00$). Im więcej pracownik zauważa zachowań etosowych (OCB) u przełożonego, tym więcej przełożony dostrzega ich u swojego podwładnego. Można tu mówić o efekcie wzajemnego dopasowania. Kolejny wynik wskazuje na występowanie istotnej statystycznie dodatniej korelacji między percepcją przez przełożonego OCB pracownika i zadowoleniem z pracy pracownika ($N=148$, $r=,253$, $p<,002$). Im wyżej są oceniane przez przełożonego OCB pracownika, tym wyższe zadowolenie z pracy podwładnego. Natomiast kiedy pracownik ocenia występowanie OCB u swojego przełożonego na wysokim poziomie, to koreluje to dodatnio z zadowoleniem przełożonego z pracy. Występuje istotna statystycznie dodatnia korelacja pomiędzy oceną OCB przełożonego przez pracownika i zadowoleniem z pracy przełożonego ($N=67$, $r=,355$, $p<,003$). Ustalono też istotną statystycznie dodatnią korelację między OCB przełożonego w oczach pracownika i zadowoleniem pracownika ($N=148$, $r=,705$, $p<,00$). Im wyżej są oceniane przez pracownika OCB przełożonego, tym wyższe jest zadowolenie z pracy pracownika. Poza tym występuje istotna statystycznie dodatnia korelacja między zadowoleniem z pracy przełożonego i pracownika ($N=67$, $r=,536$, $p<,00$). Im bardziej zadowolony jest przełożony, tym bardziej zadowolony jest podwładny.

Samokontrola koreluje z interpersonalnymi dymensjami OCB, ale tylko w przypadku przełożonych pragmatycznych (tab. 2.). Ustalono dodatnią korelację między

pragmatyzmem przełożonych a ich orientacją na ludzi w organizacji (N=66, $r=,249$, $p<,043$).

Tabela 1. Macierz korelacji pomiędzy zmiennymi: percepcja OCB przez przełożonego i przez pracownika, samokontrola, zadowolenie z pracy

		OCB pracownika w oczach przełożonego	OCB przełożonego w oczach pracownika	Samokontrola przełożonego	Zadowolenie przełożonego	Samokontrola pracownika	Zadowolenie pracownika
OCB pracownika w oczach przełożonego	korelacja Pearsona		,309	,065	,191	-,055	,253
	istotność (dwustronna)		,000	,605	,122	,508	,002
	N		148	66	67	148	148
OCB przełożonego w oczach pracownika	korelacja Pearsona			,196	,355	-,113	,705
	istotność (dwustronna)			,115	,003	,172	,000
	N			66	67	148	148
Samokontrola przełożonego	korelacja Pearsona				-,086	-,060	,120
	istotność (dwustronna)				,498	,630	,337
	N				65	66	66
Zadowolenie przełożonego	korelacja Pearsona					-,076	,536
	istotność (dwustronna)					,541	,000
	N					67	67

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Macierz korelacji – samokontrola a OCB zorientowane na ludzi przełożonego

		Samokontrola przełożonego	Samokontrola pracownika
OCB przełożonego – orientacja na ludzi	korelacja Pearsona	,249	-,086
	istotność (dwustronna)	,043	,299
	N	66	148

Źródło: opracowanie własne.

Pragmatyczni przełożeni, w porównaniu do pozostałych badanych, przejawiają więcej zachowań altruistycznych (np.: pomagają innym pracownikom, którzy mają dużo obowiązków, konsultują z zależnymi od siebie pracownikami własne działania

i decyzje, nie skupiają się tylko na swoich problemach, ale interesują się też problemami pracowników), częściej bywają uprzejmi wobec pracowników (np. potrafią dzielić się swoją własnością, jeśli jest to konieczne). Nie wykazano korelacji między zachowaniami etosowymi podwładnych a samokontrolą.

5. Zakończenie

Podsumowując: warto podkreślić, że w percepcji zachowań etosowych w organizacji (OCB) pojawia się efekt wzajemnego dopasowania przełożonych i ich pracowników, tzn. etosowi przełożeni zauważają etosowe zachowania pracowników, i odwrotnie, co wiąże się z ich wzajemnym zadowoleniem z pracy. Poza tym wyniki badań dowodzą, że dyspozycyjna zmienna obserwacyjnej samokontroli pozytywnie koreluje tylko z interpersonalnymi wymiarami OCB w przypadku przełożonych pragmatycznych. Brak jest korelacji między OCB pracowników a samokontrolą (por. [Blakely i in. 2003]). Obserwacyjna samokontrola własnego zachowania (*self-monitoring*) nie jest formą gry lub podstępu używaną do oszukania innych. Przeciwnie, jest jedną z centralnych tendencji zachowania wszystkich ludzi, ściśle związaną z sukcesem adaptacyjnym i ewolucyjnym jednostki i gatunku (Gangestad i Snyder, za: [Day, Schleicher 2006]). Wysoki poziom samokontroli przyczynia się do podniesienia własnego poczucia wartości w wyniku odnoszonych sukcesów interpersonalnych, natomiast niski poziom samokontroli chroni przed przedstawianiem fałszywego obrazu własnej osoby. Oba tak różne procesy odpowiedzialne za przebieg obserwacyjnej kontroli własnego zachowania finalnie mogą w organizacji w bardzo pozytywny sposób wpływać na jej efektywność i niezależnie stymulować występowanie OCB. Pragmatycy zachowują się etosowo, ponieważ zależy im na pozytywnej ocenie społecznej i są skuteczni we współpracy z innymi. Ludzie z niskim poziomem obserwacyjnej samokontroli zachowują się etosowo, ponieważ jest to zgodne z ich pryncypialnym podejściem do zasad funkcjonowania w organizacji. Ludzie o różnorodnym poziomie samokontroli mogą się wspaniale uzupełniać w organizacji i dlatego jest miejsce dla jednych i drugich. Stąd wniosek, że nie tylko kameleony mogą być dobrymi pracownikami.

Literatura

- Barabasz A., Chwalibóg E., 2013, *Refleksje nad konsekwencjami zachowań obywatelskich w organizacjach*, [w:] Czajkowska M., Januszkiewicz K., Kołodziejczak M., Zalewska-Turzyńska M. (red.), *Uwarunkowania zachowań ludzi w organizacjach*, Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica nr 282, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 23-32.
- Baron R.A., 1989, *Personality and organizational conflict: effects type a behavior pattern and self-monitoring*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 44, s. 281-296.
- Blakely G., Andrews M., Fuller J., 2003, *Are chameleons good citizens? A longitudinal study of the relationship between selfmonitoring and organizational citizenship behavior*, *Journal of Business and Psychology*, vol. 18, no. 2, Winter, s. 131-144.

- Caldwell D.F., O'Reilly C.A., 1982, *Boundary spanning and individual performance: the impact of self-monitoring*, Journal of Applied Psychology, vol. 67, s. 124-127.
- Chwalibóg E., 2012, *Zachowania etosowe pracowników w kontekście osobowości organizacji*, [w:] Wachowiak P. (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, s. 343-352.
- Day D., Schleicher D.J., 2006, *Self-monitoring at work: a motive-based perspective*, Journal of Personality, June, s. 685-713.
- Dobbins G.H., Long W.S., Dedrick E.J., 1990, *The role of self-monitoring and gender on leader emergence: a laboratory and field study*, Journal of Management, vol. 16, s. 609-618.
- Kilduff M., Day D.V., 1994, *Do chameleons get ahead? The effects of self-monitoring on managerial careers*, Academy of Management Journal, vol. 37, s. 1047-1060.
- Konovsky M., Organ D., 1989, *Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior*, Journal of Applied Psychology, vol. 74, no. 1, s. 157-164.
- Konovsky M., Organ D., 1996, *Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior*, Journal of Organizational Behavior, vol. 17, s. 253-266.
- Larkin J.E., 1987, *Are good teachers perceived as high self-monitors?*, Personality and Social Psychology Bulletin, vol. 23, s. 64-72.
- Mehra A., Kilduff M., Brass D.J., 2001, *The social networks of high and low selfmonitors: implications for workplace performance*, Administrative Science Quarterly, vol. 46, s. 121-146.
- Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Paine J.B., Bachrach D.G., 2000, *Organizational citizenship behaviors: critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*, Journal of Management, vol. 26, no. 3, s. 513-563.
- Retowski S., Kaźmierczak M., 2008, *Personality predictors of organizational citizenship behavior*, Annals of Psychology [Roczniki Psychologiczne], no. 11, s. 87-105.
- Rioux S.M., Penner L.A., 2001, *The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis*, Journal of Applied Psychology, vol. 86, s. 1306-1314.
- Snyder M., 1987, *Public Appearances/Private Realities: The Psychology of Self-monitoring*, Freeman, New York.
- Witkowski S.A., Chwalibóg E., 2010, *Zachowania etosowe pracowników – możliwości i potrzeba badań*, [w:] Stankiewicz J. (red.), *Spoleczne wymiary zarządzania przedsiębiorstwami. Ludzie. Kultura organizacji. Spoleczna odpowiedzialność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra, s. 558-579.
- Wojciszke B., 1984, *Skala pragmatyzmu – treść i charakterystyka psychometryczna*, Przegląd Psychologiczny, nr 27, s. 725-743.

ETHOS BEHAVIOURS IN THE CONTEXT OF WORKING LIFE

Summary: In the context of working life and also basing on literature of the subject, ethos behaviors are defined as the Organizational Citizenship Behavior. These behaviors may manifest in casual situations, such as: 1) helping each other at work and courtesy 2) loyalty and organizational subordination 3) assiduity in activity (which can be comparable to sportsmanship), 4) evincing individual initiative and 5) care about personal development. Using OCB everyday may be a sensitive issue – it is connected with the fact that people often quest for presenting themselves in a better light and also with the pressure of social acceptance. Gerald Blakely and others formulate a provocative question i.e. Can the "chameleons" be reliable employees or would they rather use OCB only because they want to play to the grandstand? The main object of this article is checking if there is any relationship between the OCB (pre-

sented by the employees and their staff) and the type of self-control. The article also discusses the characteristics of this relationship. The research was conducted in 2014 and the research sample was formed by 240 people. About 30% of them work as leaders or directors in some enterprises in Lubusz and Lower Silesian Voivodenships. Their subordinates are the rest of the group. The Questionnaire of Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior intended by Mary Konovsky and Dennis Organ was used in the research. The questionnaire was made on our own. We also used a test which measured Observer Control of Expression Ourselves Behaviors and which was intended by Marc Snyder and translated by Bogdan Wojciszke. In Poland this test is named a pragmatism-principles questionnaire.

Keywords: ethos behaviour, organizational citizenship behavior, self-control (self-monitoring).