



ORGANIZACYJNE ZACHOWANIA OBYWATELSKIE A PSYCHOSPOŁECZNE WARUNKI PRACY W SZKOŁACH: PRZYKŁAD NAUCZYCIELI Z POLSKI I HISZPANII

Hanna Bortnowska

ORCID: 0000-0002-7327-7524

Uniwersytet Zielonogórski

e-mail: h.bortnowska@wez.uz.zgora.pl

Bartosz Seiler

ORCID: 0000-0003-0380-746X

Uniwersytet Zielonogórski

e-mail: b.seiler@wez.uz.zgora.pl

Agnieszka Seiler

ORCID: 0009-0000-7512-2318

III LO w Zielonej Górze

e-mail: aseiler@wp.pl

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR AND
PSYCHOSOCIAL WORK CONDITIONS IN SCHOOLS:
A CASE OF TEACHERS FROM POLAND AND SPAIN

Keywords: Organizational citizenship behaviors, psychosocial working conditions, teacher

Abstract. Organisational citizenship behaviours are behaviours that go beyond the formal role and are organisationally functional. They can be related to, among other things, psychosocial working conditions. They may be linked, among others, to psychosocial working conditions. One of the instruments to study them is the Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ).

Only three studies were identified where the COPSOQ was used in the context of OCBs, to a limited extent. However, this was done to a limited extent. Furthermore, no studies have been identified that have tested correlations between OCBs and COPSOQ subscales among teachers. The aim of this article is to establish the relationship between teachers' organisational citizenship behaviours and psychosocial working conditions at school. To achieve this aim, a survey was conducted (among Polish and Spanish teachers), using the scales: OCB developed by Lee and Allen (2002) and COPSOQ. Statistical analyses were carried out using Statistica software. The study shows that for organisation-oriented citizenship behaviours (OCB-O), there are weak relationships with the variables: 'Possibilities for development', 'Meaning of work' and 'Job satisfaction'. In contrast, organisational citizenship behaviours towards helping individuals (OCB-I) correlated only weakly with a 'Meaning of work'.

Słowa kluczowe: organizacyjne zachowania obywatelskie, psychospołeczne warunki pracy, nauczyciel

Streszczenie. Organizacyjne zachowania obywatelskie to zachowania, które wykraczają poza formalną rolę i są organizacyjnie funkcjonalne. Mogą być one związane m.in. z psychospołecznymi warunkami pracy. Jednym z narzędzi służących do ich zbadania jest Kopenhaski Kwestionariusz Psychospołeczny (COPSOQ). Zidentyfikowano tylko trzy badania, w których zastosowano to narzędzie w kontekście OCB. Zrobiono to jednak w ograniczonym zakresie. Ponadto, nie ustalono badań, w których testowano korelacje między OCBs a subskalami COPSOQ wśród nauczycieli. Celem artykułu jest ustalenie zależności między organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi nauczycieli a psychospołecznymi warunkami pracy w szkole. Aby go zrealizować, przeprowadzono badania ankietowe (wśród polskich i hiszpańskich nauczycieli), za pomocą skal: OCB opracowanej przez Lee i Allen (2002) oraz COPSOQ. Analizy statystyczne przeprowadzono stosując program Statistica. Z badań wynika, że w przypadku zachowań obywatelskich zorientowanych na organizację (OCB-O), istnieją słabe relacje ze zmiennymi: „Możliwość rozwoju”, „Sens pracy” i „Satysfakcja z pracy”. Obywatelskie zachowania zorientowane na pomaganie współpracownikom (OCB-I) korelowały natomiast w niewielkim stopniu z „Sensem pracy”.

Wprowadzenie

Profesja nauczyciela wiąże się z koniecznością częstego podejmowania działań, które wykraczają poza opisaną rolę (por. DiPaola, Tschannen-Moran, 2001): pomaganiem współpracownikom i uczniom, inicjowaniem udoskonaleń w szkole, obroną dobrego imienia szkoły, samorozwojem, etc. Takie zachowania, po pierwsze mają wymiar praktyczny, ponieważ ułatwiają współdziałanie ze współpracownikami (innymi nauczycielami), po drugie – moralny, gdyż wiążą się z byciem wzorem osobowym dla uczniów.

Zachowania omawianego typu określa się w literaturze przedmiotu (np. Organ, 1988; Lee, Allen, 2002; Moorman, 1991; Podsakoff, MacKenzie, 1997), mianem organizacyjnych zachowań obywatelskich (Organizational Citizenship Behaviors; OCB). Ich występowanie może być powiązane z różnymi czynnikami organizacyjnymi, w tym z psychospołecznymi warunkami pracy.

Do mierzenia psychospołecznych warunków pracy wykorzystuje się różne narzędzia badawcze, w tym Kopenhaski Kwestionariusz Psychospołeczny (The Copenhagen Psychosocial Questionnaire; COPSQ). Obejmuje on m.in. takie wymiary, jak: wymagania ilościowe, sens pracy, możliwości rozwoju, wsparcie społeczne, satysfakcję z pracy, jakość przywództwa, kontrolę w pracy. Wyniki przeglądu literatury przedmiotu pozwoliły ustalić nieliczne badania z wykorzystaniem tego narzędzia w kontekście OCB (Jeon, Park, Choi, Kim, 2018; Kosenkranius, Rink, de Bloom, van den Heuvel, 2020; Wemken, Janurek, Junker, Häusser, 2021). Przeprowadzono je jednak w ograniczonym zakresie i nie dotyczyły one pracy nauczycieli.

Celem artykułu jest ustalenie zależności między organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi nauczycieli a psychospołecznymi warunkami pracy w szkole.

Artykuł składa się z następujących części: wstęp, przegląd literatury, metodologia badań, wyniki, dyskusja i wnioski.

Organizacyjne zachowania obywatelskie

W literaturze przedmiotu występuje kilka konceptów dotyczących zachowań zorientowanych na pomaganie współpracownikom lub wspieranie organizacji jako całości: organizacyjne zachowania obywatelskie (ang. organizational citizenship behaviours; Bateman, Organ, 1983; Smith, Organ, Near, 1983; Organ, 1988; Organ, Konovsky, 1989), prospołeczne zachowania organizacyjne (ang. prosocial organizational behaviours; Brief, Motowidlo, 1986), zachowania wykraczające poza rolę zawodową (ang. extra-role behaviours; Van Dyne, Cummings, Parks, 1995), produktywność kontekstualna (ang. contextual performance; Borman, Motowidlo, 1997) i produktywność obywatelska (ang. citizenship performance; Borman, Penner, Allen, Motowidlo, 2001). Najpowszechniej stosowanym konceptem jest OCB. Potwierdziła to analiza zawartości bazy danych EBSCO.

Według klasycznej definicji zaprezentowanej przez D.W. Organa (1988) OCB to indywidualne zachowanie, które ma charakter uznaniowy, nie jest jednoznacznie uznawane przez formalny system nagród, a które sprzyja efektywnemu

funkcjonowaniu organizacji. Innymi słowy, OCB obejmuje zachowania, które wykraczają poza wymagania związane z rolą i są funkcjonalne organizacyjnie. Część badaczy zwracała jednak uwagę, że zachowania obywatelskie są funkcją tego, jak pracownicy postrzegają swoje obowiązki w pracy (Morrison, 1994). Ponadto, tego typu zachowania bywają uwzględniane przez kierowników, m.in. w procesie rekrutacji oraz ewaluacji pracowników (Podsakoff, Podsakoff, Whiting, Mishra, 2011; MacKenzie, Podsakoff, Fetter, 1993). W konsekwencji prowadzonych dyskusji, D.W. Organ (1997) zmodyfikował swoją pierwotną definicję stwierdzając, że OCB wspiera społeczne i psychologiczne środowisko, w którym następuje realizacja zadań.

Istotną częścią prowadzonej konceptualizacji organizacyjnych zachowań obywatelskich było rozpoznanie ich wymiarów. Literatura przedmiotu dostarcza wiele przykładów typologii OCB (Smith, Organ, Near, 1983; Organ, 1988; Graham, 1991; Van Dyne, Cummings, Parks, 1995; Podsakoff, MacKenzie, Paine, Bachrach, 2000; Borman, Penner, Allen, Motowidlo, 2001). Larry J. Williams i Stella E. Anderson (1991; por.: Lee, Allen, 2002) zwrócili jednak uwagę, że OCB można zredukować do dwóch typów zachowań: 1) przynoszących korzyści organizacji jako całości (OCBO), 2) przynoszących korzyści konkretnym osobom, a pośrednio całej organizacji (OCBI).

Antecedencje organizacyjnych zachowań obywatelskich

Od początku badań nad zachowaniami obywatelskimi, istotnym kierunkiem było ustalenie antecedencji OCB. Koncentrowano się pierwotnie na korelacjach OCB z postawami: satysfakcją z pracy (Bateman, Organ, 1983; Smith, Organ, Near, 1983), sprawiedliwością organizacyjną (Farh, Podsakoff, Organ, 1990; Moorman, 1991; Niehoff, Moorman, 1993), zaangażowaniem pracowników (organizational commitment - Williams, Anderson, 1991; Moorman, Niehoff, Organ, 1993; work engagement - Urbini, Callea, Chirumbolo, 2020), alienacją w pracy (Suárez-Mendoza, Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2008), wypaleniem zawodowym (np.: Baranik, Eby, 2016; Schepman, Zarate, 2008; Van Emmerik, Jawahar, Stone, 2005; Wang i in., 2022), identyfikacją organizacyjną (van Dick, Grojean, Christ, Wieske, 2006). Analizowano, który z komponentów postawy – poznawczy vs. afektywny – stanowi determinant OCB (Lee, Allen, 2002; Organ, Konovsky, 1989; Williams, Anderson, 1991). Uwzględniano także związki OCB z emocjami w pracy (Spector, Fox, 2002; Ziegler, Schlett, Casel, Diehl, 2012). Badacze diagnozowali również różnice indywidualne:

ugodowość, skrupulatność, pozytywną i negatywną afektywność (Organ, Lingl, 1995; Organ, Ryan, 1995; Konovsky, Organ, 1996; Borman, Penner, Allen, Motowidlo, 2001), wrażliwość na sprawiedliwość (Blakely, Andrews, Moorman, 2005; Konovsky, Organ, 1996), umiejscowienie kontroli (Blakely, Srivastava, Moorman, 2005; Borman, Penner, Allen, Motowidlo, 2001), orientację na indywidualizm/kolektywizm (Moorman, Blakely, 1995), inteligencję emocjonalną (Turnipseed, 2017), empatię (McNelly, Meglino, 1992), motywy i tożsamość roli (Finkelstein, Penner, 2004; Finkelstein, 2006; Rioux, Penner, 2001). W innych badaniach, sprawdzano powiązania OCB z zachowaniami liderów (Babcock-Roberson, Strickland, 2010; Harris, Li, Kirkman, 2014; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, Fetter, 1990; Podsakoff, MacKenzie, Bommer, 1996a, 1996b), a także z czynnikami związanymi z charakterystyką pracy i funkcjonowaniem organizacji, np.: z formalizacją organizacyjną, nieelastycznością organizacji, dystansem przestrzennym (Podsakoff, MacKenzie, Bommer, 1996a, 1996b), postrzeganym wsparciem organizacyjnym (Alshaabani, Naz, Magda, Rudnák, 2021; Moorman, Blakely, Niehoff, 1998) lub wsparciem społecznym (Bastian, 2022; Han, 2010; Kim, Van Dyne, Kamdar, Johnson, 2013).

Wśród czynników związanych z charakterystyką pracy i funkcjonowaniem organizacji znajdują się także takie, które dotyczą psychologicznych i społecznych warunków pracy. Na przykład, David L. Turnipseed i Gene Murkison (1996) badali związek między organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi a środowiskiem pracy. Posłużyli się Skalą środowiska pracy (The Work Environment Scale; WES) (Moos, 1986; por. Leka, Stavroula, 2010), która mierzy klimat pracy za pomocą dziesięciu podskal, tj: zaangażowanie; relacje pracownicze; wsparcie ze strony przełożonych; autonomia; orientacja zadaniowa; presja pracy; jasność; kontrola nad pracą; innowacyjność; komfort fizyczny. Inni badacze (Jeon, Park, Choi, Kim, 2018; Kosenkranius, Rink, de Bloom, van den Heuvel, 2020), zaadaptowali natomiast do badań nad OCB narzędzie, jakim jest Kopenhaski Kwestionariusz Psychospołeczny (COPSOQ), uwzględniający m.in. „Wymagania ilościowe”, „Sens pracy”, „Możliwości rozwoju”. Przyjrzyjmy się temu zagadnieniu dokładniej.

Organizacyjne zachowania obywatelskie a psychospołeczne warunki pracy

Analiza zawartości bazy Google Scholar wykazała, że narzędzie COPSOQ wykorzystali w trakcie swoich badań nad OCB (w ograniczonym zakresie), np. S.H. Jeon, M. Park, K. Choi i M.K. Kim (2018), zrealizowali badanie quasi-eksperymentalne oceniające efekty sześciomiesięcznej interwencji - programu etycznego przywództwa dla kierowników jednostek pielęgniarstwa. Natomiast M.K. Kosenkranius, F.A. Rink, J. de Bloom, M. van den Heuvel (2020) sprawdzali, czy modelowanie życia pozazawodowego (*off-job crafting*) może oferować takie korzyści pracodawcom, jak wzrost OCB wśród pracowników¹.

W trakcie badań nad OCB analizowano również niektóre zmienne uwzględnione w COPSOQ, ale realizowano to przy zastosowaniu innych skal:

1. *Wsparcie społeczne*. Jonathon R. B. Halbesleben i Anthony R. Wheeler (2015) stwierdzili, że wyższy poziom postrzeganego wsparcia przez współpracowników jest pozytywnie związany z większymi inwestycjami w OCB (skierowanymi do tych współpracowników). Y.J. Kim, L. Van Dyne, D. Kamdar i R.E. Johnson (2013) - stosując założenia koncepcji motywów (por. Rioux, Penner 2001; Finkelstein, Penner 2004) - ustalili m.in., że jakość wsparcia społecznego funkcjonuje jako warunek brzegowy relacji motywów z OCB. Badano także zależności między OCB a postrzeganym wsparciem organizacyjnym (POS). Ustalono pozytywny związek między POS a OCB (Wayne, Shore, Liden, 1997; Chiang, Hsieh, 2012). Według R.H. Moorman, G.L. Blakely'ego i B.P. Niehoffa (1998) sprawiedliwość proceduralna jest antecedensem POS, który z kolei pośredniczy w jej związku z trzema wymiarami OCB.
2. *Satysfakcja z pracy*. Klasyczne badania dotyczące relacji między OCB a satysfakcją z pracy wykazały, że istnieje korelacja między tymi dwiema zmiennymi (Bateman, Organ, 1983; Smith, Organ, Near, 1983; Williams, Anderson, 1991; Organ, Ryan, 1995), choć dalsze analizy potwierdziły, że percepcja sprawiedliwości stanowi lepszy predyktor OCB niż

¹ G. Wemken, J. Janurek, N.M. Junker, J.A. Häusser (2021) również wspominają o wykorzystaniu w swoim badaniu sześciu pozycji COPSOQ do pomiaru wymagań pracy. Uzyskanych wyników nie przedstawili, gdyż wykaczały poza zakres artykułu.

satysfakcja z pracy (Farh, Podsakoff, Organ 1990; Moorman 1991; Moorman, Niehoff, Organ, 1993).

3. *Możliwości rozwoju*. Badano zależności między kompetencjami pracowników a OCB (np. Chuang, Chiang, Lin, 2019; Hardin, Azizu, Sari, 2020; Sumarsi, Rizal, 2022), jak również relacje między praktykami HR i OCB (Gupta, Singh, 2010; Snape, Redman, 2010; Sun, Aryee, Law, 2007). Yu-Chen Wei, Tzu-Shian Han i I-Chieh Hsu (2010) ustalili, wbrew własnym oczekiwaniom, że wysokowydajne praktyki HR (w tym wewnętrzne możliwości kariery i intensywne szkolenia) nie są istotnie związane z OCB. Odmienne wnioski dostarczyły badania Nadeem, Riaz, Danish (2019).
4. *Sens pracy*. Badania wykazały, że sens pracy był istotnie skorelowany z OCB, a także istotnie przewidywał wariację w OCB (Sharma, 2019). Na podstawie badań stwierdzono również, że postrzeganie przez pracowników sensowności pracy miało istotny pozytywny wpływ na OCB (Youn, Kim, 2022).
5. *Jakość przywództwa*. Badania dotyczące relacji między przywództwem a OCB prowadzili J.L. Farh, P.M. Podsakoff i D.W. Organ (1990), Kwasi Dartey-Baah i Seth Ayisi Addo (2019), Changquan Jiao, David A. Richards i Kai Zhang (2011), Fu Yang i Ying Zhang (2022). Na przykład, P.M. Podsakoff, S.B. MacKenzie, R. Moorman i R. Fetter (1990; por. Podsakoff, MacKenzie, Bommer, 1996a) wykazali, że wpływ zachowań przywódcy transformacyjnego na OCB ma charakter pośredni i jest moderowany przez zaufanie do przywódcy. Zidentyfikowano również istotną pozytywną relację między przywództwem charyzmatycznym a OCB (Babcock-Roberson, Strickland 2010), a także między LMX (Leader-Member Exchange) a OCB (Harris, Li, Kirkman, 2014).
6. *Ogólny stan zdrowia*. Według Bo Fu, Jian Peng i Tao Wang (2022), OCB jest pozytywnie związane z dolegliwościami zdrowotnymi pracowników, a zdrowie i bezpieczeństwo ma istotnie pozytywny wpływ na OCB zatrudnionych osób (Htun, 2022 por. Baranik, Eby, 2016; Jain, 2009). Natomiast badania Sadia Naz, Tehziba Kousir i Amina Obaid Khawaja (2021) wykazały, że nie ma istotnej korelacji między ogólnym stanem zdrowia a OCB.

Na koniec tej części rozważań dodajmy, że nie zidentyfikowano badań, w których szczegółowo analizowano zależności między OCB a „Wymaganiami ilościowymi” i „Kontrolą w pracy”.

Organizacyjne zachowania obywatelskie wśród nauczycieli

Nauczyciele są skłonni dobrowolnie wykraczać poza oczekiwania dotyczące ich roli (DiPaola, Tschannen-Moran, 2001; Zeinabadi, Salehi, 2011; Lavy, 2019). Takie zachowania mogą być przejawiane nie tylko wobec współpracowników, przełożonych, ale i uczniów (DiPaola, Tarter, Hoy, 2004; por. Somech, Drach-Zahavy, 2000). Przyczyniają się one do poprawy efektywności funkcjonowania szkoły (Cheng, 2016). Badania różnych autorów wykazały, że nauczyciele, którzy podejmują działania z zakresu OCB, zgłaszają innowacyjne pomysły, wspierają i proponują zajęcia pozalekcyjne oraz działają w różnych komisjach, zespołach. Co więcej, pomagają uczniom w swoim czasie wolnym, zostają po lekcjach, by pomóc im w razie potrzeby, unikają zadawania prac domowych (por. DiPaola, Tschannen-Moran, 2001; DiPaola, Hoy, 2005).

Badacze zajmujący się problematyką OCB wśród nauczycieli analizowali związki OCB z: satysfakcją z pracy (Hidayat, Patras, 2022; Zeinabadi, 2010; Zeinabadi, Salehi, 2011; por. Somech, Drach-Zahavy, 2000), satysfakcją z kariery (Bogler, Somech, 2004), jakością życia zawodowego (Nair, 2013), warunkami pracy (rozumianymi jako: atmosfera w pracy, relacje ze współpracownikami, dostępność udogodnień w pracy; Naully, Purba, Gultom, 2022), klimatem w szkole (DiPaola, Tschannen-Moran, 2001; Oplatka, 2006; Cohen, Keren, 2010; Dixon, 2013), wsparciem społecznym (Lavy, 2019), zaufaniem (Choong, Ng, Ai Na, Tan, 2020; Zeinabadi, Salehi, 2011; Hidayat, Patras, 2022), zaangażowaniem organizacyjnym (Zeinabadi, 2010; Zeinabadi, Salehi, 2011), uważnością (Naully, Purba, Gultom, 2022), przywództwem transformacyjnym (Naully, Purba, Gultom, 2022), empowermentem (Bogler, Somech, 2004), sprawiedliwością organizacyjną (Yilmaz, Taşdan, 2009), kulturą praca-rodzina oraz konfliktem praca-rodzina (Bragger i in., 2005).

Metodyka badań

Proces badawczy składał się z następujących etapów: analizy literatury, identyfikacji luki badawczej, sformułowania pytań i hipotez badawczych, doboru próby oraz narzędzi badawczych, zebrania i analizy danych, sformułowania wniosków, wskazania ograniczeń badawczych i kierunków przyszłych badań. Hipotezy badawcze sformułowano następująco:

H₁: OCB-I nauczycieli jest pozytywnie związane z psychospołecznymi warunkami pracy w szkole.

H₂: OCB-O nauczycieli jest pozytywnie związane z psychospołecznymi warunkami pracy w szkole.

Badania ankietowe przeprowadzono w kwietniu i maju 2023 roku wśród 145 nauczycieli: 128 polskich i 17 hiszpańskich². Zrealizowano je za pośrednictwem formularza Google, który przekazano do szkół z województwa lubuskiego – w Polsce oraz do szkół w regionie Galicja – w Hiszpanii. Liczebność próby w przypadku hiszpańskich nauczycieli była niewielka, ale zdecydowano się zaprezentować uzyskane wyniki badań do celów porównawczych. Udział w badaniu był dobrowolny.

Wśród badanych polskich nauczycieli więcej było kobiet (75,78%) niż mężczyzn. Średnia wieku uczestników badań wynosiła 42 lata. Gros z nich (96,09%) pracowało w szkołach publicznych. Najwięcej osób (46,09%) miało ponad 20-letni staż pracy w aktualnym miejscu zatrudnienia. Dwukrotnie mniej było nauczycieli, którzy pracowali w obecnej szkole od 4-10 lat (19,53%) lub 11-20 lat (21,09%). Najmniej było respondentów (13,28%) z krótszym niż trzyletnim stażem pracy. Najbardziej licznie były reprezentowane szkoły średnie (44,53%) i podstawowe (42,19%), mniej licznie – szkoły wyższe (11,72%). Tylko jedna osoba pracowała w szkole zawodowej, a jedna – w policealnej (łącznie 1,56%). W miejscach pracy uczestników badań pracowało zazwyczaj ponad 49 pracowników (78,91%), w pozostałych – liczba ta była mniejsza.

Hiszpańscy nauczyciele także byli liczniej reprezentowani przez kobiety (58,82%). Średnia wieku respondentów wynosiła 52 lata. Większość (88,24%) pracowała w szkołach publicznych. Ponad połowa (58,82%) miała dłuższy niż 20-letni staż pracy w aktualnym miejscu zatrudnienia, co trzeci (łącznie 35,30%) – od 4 do 10 lub od 11 do 20 lat. Jedna osoba pracowała w obecnym miejscu zatrudnienia krócej niż 3 lata. Najwięcej badanych hiszpańskich nauczycieli (70,59%) pracowało w szkole średniej – w liceum / technikum (hiszp. *bachillerato - instituto / escuela técnica*). Pozostali reprezentowali szkoły podstawowe (hiszp. *primaria*; 11,76%), gimnazja (hiszp. *ESO*; 11,76%), zawodowe (hiszp. *escuela de formación profesional*; 5,88%). Liczba pracowników w miejscach pracy uczestników badań pochodzących z Hiszpanii najczęściej była większa niż 50 (58,82%).

² Dobór próby był nielosowy. Nie dysponowano listą pracowników zatrudnionych w szkołach (dotyczy to zarówno Polski, jak i Hiszpanii).

W trakcie badań własnych zastosowano 16-elementową skalę OCB opracowaną przez Lee i Allen (2002). Respondenci wybierali jedną z odpowiedzi z 7-stopniowej skali (nigdy – 1, zawsze – 7). Wartość skali obliczana jest jako średnia od 1 do 7. Osiem itemów dotyczyło zachowań ukierunkowanych na jednostki (OCB-I)³, a kolejne osiem – zorientowanych na organizację (OCB-O)⁴.

Psychospołeczne warunki pracy badano za pośrednictwem Kopenhaskiego Kwestionariusza Psychospołecznego (szerzej, np.: Baka, Łuczak, Najmiec, 2019)⁵. Został on opracowany w 2000 roku przez Tage S. Kristensen i Vilhelma Borg i jest dostępny w 25 językach (<https://www.copsoq-network.org/> 05.07.2022). Narzędzie to uwzględnia szerokie spektrum psychospołecznych warunków pracy i może mieć zastosowanie w wielu sektorach rynku pracy, np.: w przemyśle, usługach, komunikacji (Baka, 2019).

Polskich nauczycieli poproszono o wypełnienie wersji COPSOQ, zwalidowanej w warunkach polskich przez Marię Widerszal-Bazyl (2017). Autorka potwierdziła rzetelność 8 następujących podskal: „Wymagania ilościowe”, „Kontrola w pracy”, „Sens pracy”, „Wsparcie społeczne”, „Satysfakcja z pracy”, „Możliwości rozwoju” (w wersji 4-pytaniowej, gdyż wersja 2-pytaniowa jest mało rzetelna), „Jakość przywództwa”, „Ogólny stan zdrowia”⁶. Jak w oryginale, uczestnicy badań na większość pytań w kwestionariuszu wybierali jedną z odpowiedzi z 5-stopniowej skali (od „w bardzo małym stopniu” do „w bardzo dużym stopniu” albo od „nigdy/prawie nigdy” do „zawsze/prawie zawsze”). Wyjątek stanowiła skala „Zadowolenia z pracy” (bardzo zadowolony, zadowolony, niezadowolony, bardzo niezadowolony, bez znaczenia/nie dotyczy). Pytaniom nadano wagi: 100, 75, 50, 25, 0. Zgodnie z instrukcją, udzielenie przez respondenta odpowiedzi na mniej niż połowę pytań w skali, powinno zostać uznane jako brak odpowiedzi (http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/english_copsoq_2_ed_2003-pdf.pdf, 20.05.2022). W przypadku nauczycieli z Hiszpanii zastosowano hiszpańską wersję COPSOQ (Moncada Lluís, Llorens Serrano, Font Corominas, Galtés Camps, Navarro Giné, 2008). Dodajmy, wersja hiszpańska nie zawierała subskal

³ Np.: „Pomaganie osobom, które były nieobecne w pracy” czy „Poświęcanie czasu na pomoc innym, którzy mają problemy w pracy lub poza nią”.

⁴ Np.: „Obrona miejsca pracy, gdy inni pracownicy je krytykują” czy „Proponowanie pomysłów mających na celu poprawę funkcjonowania miejsca pracy”.

⁵ Aktualnie dostępna jest COPSOQ III w krótkiej, średniej i długiej wersji (Burr et al., 2018; Llorens, 2019).

⁶ Np.: „Jak często brakuje Ci czasu na wykonanie wszystkich zadań?” „Jak często otrzymujesz pomoc i wsparcie od bezpośredniego przełożonego?” „Czy praca wymaga od Ciebie podejmowania inicjatywy?”

„Ogólny stan zdrowia”, „Satysfakcja z pracy”, a zamiast „Wsparcia społecznego” były dwie subskale: „Wsparcie społeczne” (od współpracowników) i „Wsparcie społeczne” (od przełożonych).

Analizę statystyczną danych przeprowadzono z wykorzystaniem programu Statistica. Spójność wewnętrzną potwierdzono przy użyciu wskaźnika alfa Cronbacha (Cronbach, 1951). W przypadku narzędzi wypełnianych przez polskich nauczycieli, przyjął on następujące wartości: 0,975183355 (OCB), natomiast 0,818760656 (COPSOQ)⁷. W przypadku narzędzi zastosowanych wśród hiszpańskich nauczycieli wskaźnik alfa Cronbacha przyjął wartości: 0,979060855 (OCB) i 0,807746868 (COPSOQ).

Dalsze analizy wykazały, że w próbie składającej się z polskich nauczycieli żadna z analizowanych zmiennych nie miała rozkładu normalnego. Potwierdziły to wyniki testów Shapiro-Wilka (Shapiro, Wilk, 1965)⁸ (tab. 1). Natomiast w przypadku hiszpańskiej próby, część zmiennych przyjęła wartości p większe niż 0,05.

Tabela 1. Wyniki testów Shapiro-Wilka dla zmiennych zawartych w narzędziach OCB i COPSOQ

Zmienna	Polska	Hiszpania
	p (N=128 ⁹)	p (N=17)
OCB-I	,00001	,04287
OCB-O	,00000	,18275
Wymagania ilościowe	,00001	,02240
Wsparcie społeczne	,00000	-
Kontrola w pracy	,00001	,77712
Zadowolenie z pracy	,00000	-
Możliwości rozwoju	,00000	,07399
Sens pracy	,00001	,01446
Jakość przywództwa	,01164	,43100
Ogólny stan zdrowia	,00007	-

⁷ Skale wchodzące w skład narzędzia powinny wykazywać wartość współczynnika α -Cronbacha większą niż 0,7. Nie należy stosować kwestionariuszy, których współczynnik α -Cronbacha jest mniejszy niż 0,6 (Brzeziński, 2011).

⁸ Jeśli wartość p jest mniejsza niż 0,05, to odrzucamy hipotezę o normalności (Dudley, 2012).

⁹ Z wyjątkiem podskali: „Jakość przywództwa”, gdzie N=127 – jeden respondent nie miał bezpośredniego przełożonego.

Zmienna	Polska	Hiszpania
	P (N=128 ^o)	P (N=17)
Wsparcie społeczne /współpracownicy	-	,09809
Wsparcie społeczne / przełożeni	-	,01099

Źródło: opracowanie własne [jeżeli nie wskazano inaczej, materiał ilustracyjny w tym artykule jest wynikiem badań własnych].

Kolejne analizy zmiennych prowadzono za pomocą statystyk nieparametrycznych (współczynnik korelacji rang Spearmana). Dodajmy jednak, że ze względu na to, że w hiszpańskiej próbie część zmiennych przyjęła wartości p większe niż 0,05, rozważano zastosowanie współczynnika korelacji r Pearsona do analizy związków między nimi. Przeprowadzone analizy wykluczyły jednak taką możliwość, gdyż zależności między tymi zmiennymi nie wydawały się liniowe. Ponieważ warunki do obliczenia współczynnika korelacji r Pearsona nie zostały spełnione, podjęto decyzję o zastosowaniu jego nieparametrycznego odpowiednika, tj. wspomniany współczynnik korelacji rang Spearmana.

Rezultaty

W przypadku polskich nauczycieli, średnie ocen respondentów dla poszczególnych wymiarów OCB wyniosły: 5,83 (OCB-O) oraz 5,52 (OCB-I) (przypomnijmy, że dokonywali oni oceny w skali 1-7). Średnie uzyskane w przypadku hiszpańskich nauczycieli były niższe i wyniosły odpowiednio: 4,56 i 4,58.

Badani nauczyciele oceniali także psychospołeczne warunki pracy w swoich szkołach. Średnie ocen zaprezentowano w tabeli 2 (przypomnijmy, że itemom wchodzącym w skład poszczególnych podskal można było przyznać 100, 75, 50, 25 lub 0 punktów). Analizując dane z polskich szkół stwierdzono, że najwyższe średnie ocen odnotowano w przypadku podskal: „Zadowolenie z pracy”, „Wsparcie społeczne”, „Możliwości rozwoju” i „Sens pracy”, natomiast najniższe w przypadku podskal: „Jakość przywództwa” i „Ogólny stan zdrowia”. Natomiast hiszpańscy nauczyciele najwyżżej ocenili „Wsparcie społeczne” (zarówno od przełożonych, jak i współpracowników), „Możliwości rozwoju”, „Sens pracy”, a najniżej – „Kontrolę w pracy” i „Wymagania ilościowe”.

Tabela 2. Ocena psychospołecznych warunków pracy – perspektywa badanych nauczycieli

Psychospołeczne warunki pracy	Średnie arytmetyczne	
	Polscy nauczyciele (N=128 ¹⁰)	Hiszpańscy nauczyciele (N=17)
Zadowolenie z pracy	75,54	-
Wsparcie społeczne	68,46	-
Możliwości rozwoju	67,92	75,37
Sens pracy	67,38	75,49
Kontrola w pracy	65,95	52,45
Wymagania ilościowe	62,32	57,84
Jakość przywództwa	56,50	71,08
Ogólny stan zdrowia	48,96	-
Wsparcie społeczne/przełożeni	-	80,15
Wsparcie społeczne/współpracownicy	-	76,47

Aby zweryfikować hipotezę badawczą, opisującą zależność między OCB (OCB-O i OCB-i) i psychospołecznymi warunkami pracy, przeprowadzono analizę korelacji z wykorzystaniem współczynnika rho Spearmana. Uzyskane wyniki zinterpretowano zgodnie z klasyfikacją Christine Dancy i Johna Reidy (2004)¹¹.

Wartości współczynnika rho Spearmana analizowano oddzielnie dla dwóch podskal OCB. Uzyskane wyniki dla podskali OCB-I zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Wartości współczynnika rho Spearmana dla zmiennych: OCB-I i psychospołeczne warunki pracy

OCB-I a:	Wartości współczynnika rho Spearmana	
	Polscy nauczyciele (N=128) ¹²	Hiszpańscy nauczyciele (N=17)
Sens pracy	,203358	,323263
Możliwości rozwoju	,174817	-,074330
Zadowolenie z pracy	,142706	-

¹⁰ Obliczenia dla polskiej próby wykonano dla N=128, z wyjątkiem skali „Jakość przywództwa” (gdzie N=127). Różnica ta wynika z tego, że jeden respondent (na stanowisku kierowniczym) nie miał bezpośredniego przełożonego.

¹¹ Interpretacja współczynnika Spearmana rho: $\geq 0,70$ (bardzo silny związek), 0,40-0,69 (silny związek), 0,30-0,39 (umiarkowany związek), 0,20-0,29 (słaby związek), 0,01-0,19 (brak lub znikomy związek) (Dancey, Reidy, 2004).

¹² Z wyjątkiem skali „Jakość przywództwa”, gdzie N=127.

OCB-I a:	Wartości współczynnika rho Spearmana	
	Polscy nauczyciele (N=128) ¹²	Hiszpańscy nauczyciele (N=17)
Wsparcie społeczne	,136908	-
Jakość przywództwa	,104315	,062929
Kontrola w pracy	,070473	,026152
Ogólny stan zdrowia	,047451	-
Wymagania ilościowe	-,041470	-,218264
Wsparcie społeczne / współpracownicy	-	,047089
Wsparcie społeczne / przełożeni	-	-,033308

* dla $p < 0,05$

Analizując korelacje OCB-I oraz poszczególnych zmiennych zawartych w COPSQ ustalono, że w przypadku badanych polskich nauczycieli związek między OCB-I a „Sensem pracy” był słaby, a z pozostałymi podskalami – znikomy. Natomiast badania zrealizowane wśród hiszpańskich nauczycieli wykazały umiarkowaną relację OCB-I z „Sensem pracy” i słabą z „Wymaganiami ilościowymi”.

Tym samym znaleziono podstawy do częściowego potwierdzenia hipotezy H_1 , przy czym, jak wykazano, zidentyfikowane korelacje miały różną siłę. Dotyczy to zarówno badań zrealizowanych w Polsce, jak i w Hiszpanii, choć w przypadku polskich nauczycieli więcej związków między OCB-I a poszczególnymi zmiennymi zawartymi w COPSQ było pozytywnych (negatywna była tylko relacja OCB-I z „Wymaganiami ilościowymi”, ale miała znikomą siłę). W przypadku hiszpańskich respondentów, pozytywne relacje odnotowano w przypadku OCB-I i zmiennych: „Sensem pracy”, „Jakość przywództwa”, „Kontrola w pracy”, „Wsparcie społeczne” – od współpracowników, ale – jak już wspomniano – jedynie pierwsza z wymienionych zależności miała umiarkowaną siłę.

W tabeli 4. zaprezentowano uzyskane wyniki analizy korelacji dla OCB-O oraz poszczególnych podskal COPSQ.

Tabela 4. Wartości współczynnika rho Spearmana dla zmiennych: OCB-O i psychospołeczne warunki pracy

OCB-O a:	Wartości współczynnika rho Spearmana	
	Polscy nauczyciele (N=128) ¹³	Hiszpańscy nauczyciele (N=17)
Sens pracy	,271569	,334050
Możliwości rozwoju	,294631	-,050376
Zadowolenie z pracy	,253348	-
Jakość przywództwa	,194612	-,060796
Wsparcie społeczne	,192267	-
Kontrola w pracy	,088652	,164295
Ogólny stan zdrowia	,032805	-
Wymagania ilościowe	-,157013	-,075398
Wsparcie społeczne /współpracownicy	-	-,030412
Wsparcie społeczne / przełożeni	-	-,125003

* dla $p < 0,05$

Analiza informacji dotyczących polskich nauczycieli wykazała, że zależności między OCB-O a podskalami COPSOQ były nieco bardziej zauważalne, choć nadal – co najwyżej słabe („Sens pracy”, „Możliwości rozwoju”, „Zadowolenie z pracy”). Dodajmy, że wśród nauczycieli pochodzących z Hiszpanii zidentyfikowano umiarkowany związek między OCB-O a „Sensem pracy” (pozostałe miały znikomą siłę).

Znaleziono zatem podstawy do częściowego potwierdzenia hipotezy H_2 , przy czym zidentyfikowane korelacje miały różną siłę. W przypadku polskich nauczycieli, prawie wszystkie zależności były pozytywne (w wyjątku relacji OCB-O z „Wymaganiami ilościowymi”). Analiza informacji uzyskanych od hiszpańskich nauczycieli wykazała, że badane związki były przeważnie negatywne (z wyjątkiem relacji między OCB-O oraz „Sensem pracy” i „Kontrolą w pracy”), lecz o znikomej sile.

Zakończenie

Wyniki przeprowadzonych badań wykazały, że w przypadku zachowań obywatelskich zorientowanych na organizację (OCB-O), istnieją słabe relacje

¹³ Z wyjątkiem skali „Jakość przywództwa”, gdzie N=127.

ze zmiennymi: „Możliwości rozwoju”, „Sens pracy” i „Satysfakcja z pracy”. Obywatelskie zachowania zorientowane na pomaganie współpracownikom (OCB-I) korelowały natomiast w niewielkim stopniu z „Sensem pracy”. Tę zależność pomiędzy OCB-I a „Sensem pracy” potwierdzają także wyniki badań uzyskane w próbie hiszpańskiej, ale przypomnijmy o jej niewielkiej liczebności i związanej z tym konieczności ostrożnych interpretacji. W tym kontekście można jednak stwierdzić, że nauczyciele nie różnią się od innych typów profesji (Sharma, 2019; Youn Kim, 2022; Erks et al., 2021).

Korzystne psychospołeczne warunki pracy liczniej były związane z zachowaniami zorientowanymi na organizację (OCB-O) niż bezpośrednio na pracowników (OCB-I). Innymi słowy, OCB-O korelowało z większą liczbą zmiennych, niż miało to miejsce w przypadku OCB-I. Teoretyczne uzasadnienie może stanowić koncepcja wymiany społecznej (cf.: Moorman, Blakely, Niehoff, 1998; Organ, Konovsky, 1989; Wayne, Shore, Liden, 1997). Jeśli szkoła oferuje nauczycielom sprzyjające warunki pracy, ci rewanżują się prospołecznymi zachowaniami w szkole jako organizacji. Jednak zauważmy, że decydujące wydają się w tym przypadku czynniki, które roboczo można określić mianem „autotelicznych” – związanych z karierą i poczuciem zadowolenia z pracy, zawodu (poczucie sensu, możliwości rozwoju, satysfakcja). Zawód nauczyciela ma charakter misyjny i dostrzec można, że zachowania obywatelskie w większym stopniu powiązane były właśnie z tym misyjnym aspektem niż z kwestiami związanymi, np. bezpośrednio z zarządzaniem – kontrolą pracy, jakością przywództwa, wymaganiami ilościowymi.

Na zakończenie wskaźmy ograniczenia zrealizowanych badań. Były one ilościowe, nie – jakościowe. Oparto je jedynie na deklaracjach nauczycieli. Dobór próby nie był losowy, co oznacza, że ustalenia nie mogą być uogólniane. Badanie nie było także longitudinalne, a dane były opóźnione, co nie pozwala na silne wnioskowanie przyczynowe. Ponadto, zastosowanie badań ankietowych mogło doprowadzić do błędu wspólnej metody (*common method bias*).

Lepsze zrozumienie analizowanego problemu wymagałoby bardziej pogłębionych badań jakościowych, z wykorzystaniem technik opartych na bezpośrednim kontakcie, wywiadach, obserwacji, studium przypadku itp. Zalecane są również badania z wykorzystaniem danych podłużnych.

Referencje

- Alshaabani, A., Naz F., Magda R., Rudnák I. *Impact of perceived organizational support on OCB in the time of COVID-19 pandemic in Hungary: employee engagement and affective commitment as mediators*. Sustainability, 13 (14). (2021). DOI: 10.3390/su13147800.
- Babcock-Roberson, M.E., Strickland, O.J. *The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors*. The Journal of Psychology, 3 (144). (2010). DOI: 10.1080/00223981003648336.
- Baka, Ł. (2019). *Kopenhaski Kwestionariusz Psychospołeczny (COPSOQ II)*. Podręcznik do polskiej wersji narzędzia. Warszawa: CIOP-PIB.
- Baka, Ł., Łuczak, A., Najmiec, A. (2019). *Kopenhaski Kwestionariusz Psychospołeczny jako narzędzie do oceny psychospołecznych warunków pracy*. Warszawa: CIOP-PIB, <https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/88807/2019112034210&Materialy-informacyjne-I-N-01A-L-Baka.pdf> (05.07.2022).
- Baranik, L. Eby, L. *Organizational citizenship behaviors and employee depressed mood, burn-out, and satisfaction with health and life: The mediating role of positive affect*. Personnel Review, 45 (2016). DOI: 10.1108/PR-03-2014-0066.
- Bastian, A. *The effect of social support on job satisfaction and organizational citizenship behavior as mediation*. Sains Organisasi, 1 (2). (2022). DOI: 10.55356/so.v1i2.17.
- Bateman, T.S., Organ, D.W. *Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship*. Academy of Management Journal, 26 (1983). DOI: 10.2307/255908.
- Blakely, G.L., Srivastava, A., Moorman, R.H. *The effects of nationality, work role centrality, and work locus of control, on role definitions of OCB*. Journal of Leadership and Organizational Studies, 1 (12). (2005). DOI: 10.1177/107179190501200109.
- Blakely, G.L., Andrews, M.C., Moorman, R.H. *The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors*. Journal of Business and Psychology, 2 (20). (2005). DOI: 10.1007/s10869-005-8263-3.
- Bogler, R., Somech, A. *Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools*. Teaching and Teacher Education, 3 (20). (2004). DOI: 10.1016/j.tate.2004.02.003.
- Borman, W.C., Motowidlo, S.J. *Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research*. Human Performance, 2 (10). (1997). DOI: 10.1207/s15327043hup1002_3.
- Borman, W.C., Penner, L.A., Allen, T.D., Motowidlo, S.J. *Personality predictors of citizenship performance*. International Journal of Selection and Assessment, 1/2 (9). (2001). DOI: 10.1111/1468-2389.00163.
- Bragger, J.D., Rodriguez-Srednicki, O., Kutcher, E J., Indovino, L., Rosner, E. *Work-family conflict, work-family culture, and organizational citizenship behavior among teachers*. Journal of Business and Psychology, 20 (2005). DOI: 10.1007/s10869-005-8266-0.
- Brief, A.P., Motowidlo, S.J. *Prosocial organizational behaviors*. The Academy of Management Review, 4 (11). (1986). DOI: 10.2307/258391.
- Brzeziński, J. (1999, 2011). *Metodologia badań psychologicznych*. Warszawa: Wyd. Nauk. PWN.

- Burr, H., Berthelsen, H., Lluís, S., Nübling, M., Dupret, E., Demiral, Y., Oudyk, J., Kristensen, T., Llorens, S.C., Navarro, A., Lincke, H.-J., Bocéréan, Ch., Sahan, C., Smith, P., Pohrt, A. (2018) *The third version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire*, <https://www.copsoq-network.org/assets/Uploads/The-Third-Version-of-the-Copenhagen-Psychosocial-Questionnaire.pdf> (04.07.2022).
- Cheng, K. *Doing good in public schools: examining organisational citizenship behaviour in primary school teachers*. *Journal of Management & Organization*, 4 (22). (2016). DOI: 10.1017/jmo.2015.47.
- Chiang, C.F., Hsieh, T.S. *The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior*. *International Journal of Hospitality Management*, 1 (31). (2012). DOI: 10.1016/j.ijhm.2011.04.011.
- Choong, Y.O., Ng, L.P., Ai Na, S., Tan, C.E. *The role of teachers' self-efficacy between trust and organisational citizenship behaviour among secondary school teachers*. *Personnel Review*, 49 (2020). DOI: 10.1108/PR-10-2018-0434.
- Chuang, Y., Chiang, H., Lin, A. *Helping behaviors convert negative affect into job satisfaction and creative performance: The moderating role of work competence*. *Personnel Review*, 6 (2019). DOI: 10.1108/PR-01-2018-0038.
- Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ)*, http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/english_copsoq_2_ed_2003-pdf.pdf (20.05.2022).
- COPSOQ International Network for scientific research and risk assessment with the Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ)*, <http://www.copsoq-network.org/> (05.07.2022).
- Cronbach, L.J. *Coefficient alpha and the interval structure of tests*. *Psychometrika*, 16 (1951). DOI: 10.1007/BF02310555.
- Dancey, C., Reidy, J. (2004). *Statistics without maths for psychology: using SPSS for Windows*. London: Prentice-Hall.
- Dartey-Baah, K., Addo, S.A. *Psychological identification with job: a leadership-OCB Mediator*. *International Journal of Organizational Analysis*, 3 (27). (2019). DOI: 10.1108/IJOA-10-2017-1262.
- DiPaola, M.F., Tschannen-Moran, M. *Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate*. *Journal of School Leadership*, 11 (2001). DOI: 10.1177/105268460101100503.
- DiPaola, M.F., Tarter, J.C., Hoy, W.K. (2004). *Measuring Organizational Citizenship in Schools: The OCB Scale*. Charlotte: Information Age Publishing.
- DiPaola, M., Hoy, W.K. *Organizational citizenship of faculty and student achievement*. *The High School Journal*, 88 (2005).
- Dixon, D.L. (2013). *Relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, and school climate in Alabama high schools*. The University of Alabama, ProQuest Dissertations Publishing, <https://ir.ua.edu/items/4229f707-0449-4f7c-86a9-53163807a957> (22.04.2023).
- Dudley, R. *The Shapiro-Wilk test for normality*, 2012, <https://math.mit.edu/~rmd/46512/shapiro.pdf> (04.01.2023).
- EBSCO, <https://eds.s.ebscohost.com> (15.04.2023).

- Erks, R. L., Allen, J. A., Harland, L. K., Prange, K. *Do volunteers volunteer to do more at work? The relationship between volunteering, engagement, and OCBs*. *Voluntas*, 32, (2021). DOI: 10.1007/s11266-020-00232-7.
- Farh, J.L., Podsakoff, P.M., Organ, D.W. *Accounting for Organizational Citizenship Behavior: leader fairness and task scope versus satisfaction*. *Journal of Management*, 4 (16). (1990). DOI: 10.1177/014920639001600404.
- Finkelstein, M.A., Penner, L.A. *Predicting organizational citizenship behavior: Integrating the functional and role identity approaches*. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 4 (32). (2004). DOI: 10.2224/sbp.2004.32.4.383.
- Finkelstein, M.A. *Dispositional predictors of organizational citizenship behavior: Motives, motive fulfillment, and role identity*. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 6 (34). (2006). DOI: 10.2224/sbp.2006.34.6.603.
- Fox, S., Spector, P.E., Goh, A., Bruursema, K., Kessler, S.R. (2009). *The deviant citizen: clarifying the measurement of Organizational citizenship behaviour and its relation to counterproductive work behaviour*. Chicago: Loyola University.
- Fox, S., Spector, P.E., Goh, A., Bruursema K., Kessler, S.R. *The deviant citizen: Measuring potential positive relations between counterproductive work behaviour and organizational citizenship behaviour*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85 (2012). DOI: 10.1111/j.2044-8325.2011.02032.x.
- Fu, B., Peng, J., Wang, T. *The health cost of organizational citizenship behaviour: does health-promoting leadership matter?* *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10 (19). (2022). DOI: 10.3390/ijerph19106343.
- Graham, J.W. *An essay on organizational citizenship behavior*. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4 (4). (1991). DOI: 10.1007/BF01385031.
- Gupta, V., Singh, S. (2010). *Developing a set of high performance HRM practices and exploring its relationship with OCB and organizational justice*. *Proceedings of the 2010 Meeting of the Southern Management Association*. DOI: 10.13140/2.1.1022.7528.
- Halbesleben, J.R., Wheeler, A.R. *To invest or not? The role of coworker support and trust in daily reciprocal gain spirals of helping behaviour*. *Journal of Management*, 6 (41). (2015). DOI: 10.1177/0149206312455246. 1650.
- Han, S.J. *The effect of the perception of self-efficacy and social support on organizational citizenship behavior among nurses in hospital*. *Korean Journal of Adult Nursing*, 6 (22). (2010).
- Hardin, H., Azizu, A.M., Sari, W.O.D.P. *The influence of competence, organizational culture, spiritual leadership on organizational behavior and its impact on lecturer performance at higher education in Baubau City*. *International Journal of Management Progress*, 1 (2). (2020). DOI: 10.35326/ijmp.v1i2.784.
- Harris, T.B., Li, N., Kirkman, B.L. *Leader-member exchange (LMX) in context: How LMX differentiation and LMX relational separation attenuate LMX's influence on OCB and turnover intention*. *The Leadership Quarterly*, 2 (25). (2014). DOI: 10.1016/j.leaqua.2013.09.001.
- Hidayat, R., Patras, Y. *The effect of organizational trust and job satisfaction on teachers' organizational citizenship behaviour in private senior high schools*. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4 (6). (2022). DOI: 10.33650/al-tanzim.v6i4.3488.

- Htun, N.W. (2022). *The effect of internal CSR and organizational culture on OCB and job performance of Pun Hlaing Hospital*, Doctoral dissertation, MERAL Portal, <https://meral.edu.mm/records/8224> (14.03.2023).
- Jain, A.K. *Organizational citizenship behavior as a predictor of personal effectiveness and general health*. Academy of Taiwan Business Management Review, 3 (5). (2009).
- Jeon, S.H., Park, M., Choi, K., Kim, M.K. *An ethical leadership program for nursing unit Managers*. Nurse Education Today, 62 (2018). DOI: 10.1016/j.nedt.2017.12.017.
- Jiao, C., Richards, D.A., Zhang K. *Leadership and Organizational Citizenship Behavior: OCB-Specific Meanings as Mediators*. Journal of Business and Psychology, 26 (2011). DOI: 10.1007/s10869-010-9168-3.
- Kim, Y.J., Van Dyne, L., Kamdar, D., Johnson, R.E. *Why and when do motives matter? An integrative model of motives, role cognitions, and social support as predictors of OCB*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2 (121). (2013). DOI: 10.1016/j.obhdp.2013.03.004.
- Konovsky, M.A., Organ, D.W., *Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior*. Journal of Organizational Behavior, 3 (17). (1996). DOI: 10.1002/(SICI)1099-1379(199605)17:3<253:AID-JOB747>3.0.CO;2-Q.
- Kosenkranius, M.K., Rink, F.A., de Bloom, J., van den Heuvel, M. *The design and development of a hybrid off-job crafting intervention to enhance needs satisfaction, well-being and performance: a study protocol for a randomized controlled trial*. BMC Public Health, 20 (2020). DOI: 10.1186/s12889-020-8224-9.
- Kristensen, T.S., Hannerz, H., Høgh, A., Borg, V. *The Copenhagen Psychosocial Questionnaire – a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment*. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 6 (31). (2005). DOI: 10.5271/sjweh.948.
- Lavy, S. *Daily dynamics of teachers' organizational citizenship behavior: Social and emotional antecedents and outcomes*. Frontiers in Psychology, 10 (2019). DOI: 10.3389/fpsyg.2019.02863.
- Lee, K., Allen, N.J. *Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions*. Journal of Applied Psychology, 1 (87). (2002). DOI: 10.1037/0021-9010.87.1.131.
- Leka, S., Jain, A. (2010). *Health impact of psychosocial hazards at work: an overview*. World Health Organization, <https://apps.who.int/iris/handle/10665/44428> (22.04.2023); tłum. polskiej edycji - Stowarzyszenie Zdrowa Praca.
- Llorens, S.C., Pérez-Franco, J., Oudyk, J., Berthelsen, H., Dupret, E., Nübling, M., Burr, H., Moncada, S. (2019). *COPSOQ III. Guidelines and questionnaire*, <https://www.copsoq-network.org/licence-guidelines-and-questionnaire/> (13.11.2019).
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., Podsakoff, N.P. *Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line?* Personnel Psychology, 3 (64). (2011). DOI: 10.1111/j.1744-6570.2011.01219.x.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., Fetter R. *The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance*, Journal of Marketing, 1 (57). (1993). DOI: 10.2307/1252058.

- McNeely, B.L., Meglino, B.M. (1992). *Good Soldiers or Good Duty? The Role of Work Values and Contextual Antecedents in Prosocial Organizational Behavior*. Academy of Management Best Papers Proceedings. DOI: 10.5465/AMBPP.1992.17515719.
- Moncada Lluís, S., Llorens Serrano, C., Font Corominas, A., Galtés Camps, A., Navarro Giné, A. *Exposición a riesgos psicosociales entre la población asalariada en España (2004-05): valores de referencia de las 21 dimensiones del cuestionario COPSOQ ISTAS21*. Revista Española De Salud Pública, 6 (28). (2008).
- Moorman, R.H., Blakely, G.L., Niehoff, B.P. *Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?* Academy of Management Journal, 3 (41). (1998). DOI: 10.2307/256913.
- Moorman, R.H. *Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?* Journal of Applied Psychology, 6 (76). (1991). DOI: 10.1037/0021-9010.76.6.845.
- Moorman, R.H., Blakely, G.L. *Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior*. Journal of Organizational Behavior, 16 (1995). DOI: 10.1002/job.4030160204.
- Moorman, R.H., Niehoff, B.P., Organ, D.W. *Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice*. Employee Responsibilities and Rights Journal, 3 (6). (1993). DOI: 10.1007/BF01419445.
- Moos, R. *Work Environment Scale: Manual*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto 1986. Morrison E. W., *Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employee's perspective*. Academy of Management Journal, 6 (37). (1994). DOI: 10.2307/256798.
- Nadeem, K., Riaz, A. Danish, R.Q. *Influence of high-performance work system on employee service performance and OCB: the mediating role of resilience*. Journal of Global Entrepreneurship Research, 9 (2019). DOI: 10.1186/s40497-018-0142-2.
- Nair, G.S. *A study on the effect of quality of work life (QWL) on organisational citizenship behaviour (OCB) – with special reference to college teachers in Thrissur District, Kerala*. Integral Review, 1 (6). (2013).
- Naully, M., Purba, S., Gultom, I. *The influence of mindfulness, collective values, transformational leadership, working conditions, psychological empowerment on organizational citizenship behavior (OCB) among high school teachers in Medan*. Randwick International of Social Science Journal, 2 (3). (2022). DOI: 10.47175/rissj.v3i2.442
- Naz, S., Kousir, T., Khawaja, A.O. *Leadership styles as predictors of employee general health and organizational citizenship behavior*. Asian Social Studies and Applied Research, 2 (3). (2021).
- Niehoff, B.P., Moorman, R.H. *Justice as mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior*. Academy of Management Journal, 3 (36). (1993). DOI: 10.2307/256591.
- Oplatka, I. *Going Beyond Role Expectations: Toward an understanding of the determinants and components of teacher organizational citizenship behavior*. Educational Administration Quarterly, 3 (42). (2006). DOI: 10.1177/0013161X05285987.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: D.C. Heath and Com.

- Organ, D.W. *Organizational citizenship behavior: Its construct clean-up time*. Human Performance, 10 (1997). DOI: 10.1207/s15327043hup1002_2.
- Organ, D. W., Lingl A. *Personality, satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior*. The Journal of Social Psychology, 3 (135). (1995).
- Organ, D.W., Konovsky, M. *Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior*. Journal of Applied Psychology, 1 (74). (1989). DOI: 10.1037/0021-9010.74.1.157.
- Organ, D.W., Ryan K. *A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior*. Personnel Psychology, 48 (1995). DOI: 10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x.
- Organizational Citizenship Behavior Checklist*, <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/ocbcpage.html> (26.01.2018).
- Podsakoff, N.P., Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Maynes, T.D., Spoelma T.M. *Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research*. Journal of Organizational Behavior, 35 (2013). DOI: 10.1002/job.1911.
- Podsakoff, N.P., Podsakoff, P.M., Whiting, S.W., Mishra, P. *Effects of organizational citizenship behaviors on selection decisions in employment interviews*. Journal of Applied Psychology, 2 (96). (2011). DOI: 10.1037/a0020948.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., Bachrach, D.G. *Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*. Journal of Management, 3 (26). (2000). DOI: 10.1016/S0149-2063(00)00047-7.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. *Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestion for future research*. Human Performance, 2 (10). (1997). DOI: 10.1207/s15327043hup1002_5.
- Podsakoff, P.M., Ahearne, M. MacKenzie, S.B. *Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance*, Journal of Applied Psychology, 2 (82). (1997). DOI: 10.1037/0021-9010.82.2.262.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Bommer, W.H. *Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors*. Journal of Management, 22 (1996a). DOI: 10.1016/S0149-2063(96)90049-5.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Bommer, W.H. *Meta-analysis of the relationship between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance*. Journal of Applied Psychology, 4 (81). (1996b). DOI: 10.1037/0021-9010.81.4.380.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R., Fetter, R. *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors*. The Leadership Quarterly, 1 (1990). DOI: 10.1016/1048-9843(90)90009-7.
- Rioux, S.M., Penner, L.A. *The causes of organizational citizenship behavior: A motivational Analysis*. Journal of Applied Psychology, 6 (86). (2001). DOI: 10.1037/0021-9010.86.6.1306.
- Schepman, S.B., Zarate, M.A. *The relationship between burnout, negative affectivity and organizational citizenship behavior for human services employees*. International Journal of Humanities and Social Sciences, 2 (4). (2008).
- Shapiro, S.S., Wilk, M.B. *An analysis of variance test for normality (complete samples)*. Biometrika, 52 (1965). DOI: 10.2307/2333709.

- Sharma, A. *Meaningfulness of Work and Perceived Organizational Prestige as Precursors of Organizational Citizenship Behavior*. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 1 (7). (2019). DOI: 10.18510/hssr.2019.7136.
- Smith, C.A., Organ, D.W., Near, J.P. *Organizational citizenship behavior: Its nature and Antecedents*. *Journal of Applied Psychology*, 68 (1983). DOI: 10.1037/0021-9010.68.4.653.
- Snape, E., Redman, T., HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 7 (47). (2010). DOI: 10.1111/j.1467-6486.2009.00911.x.
- Somech, A., Drach-Zahavy, A. *Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior*. *Teaching and Teacher Education*, 5-6 (16). (2000).
- Spector, P.E., Fox, S. *An emotion-centered model of voluntary work behavior. Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior*. *Human Resource Management Review*, 12 (2002). DOI: 10.1016/S1053-4822(02)00049-9.
- Spector, P.E., Fox, S. *Counterproductive work behavior and organisational citizenship behavior: are they opposite forms of active behavior?* *Applied Psychology: An International Review*, 1 (59). (2010). DOI: 10.1111/j.1464-0597.2009.00414.x.
- Spector, P.E., Bauer, J.A., Fox, S. *Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behaviour and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know?* *Journal of Applied Psychology*, 4 (95). (2010). DOI: 10.1037/a0019477.
- Suárez-Mendoza, M., Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. *The impact of work alienation on organizational citizenship behavior in the Canary Islands*. *International Journal of Organizational Analysis*, 15 (2008). DOI: 10.1108/19348830710860156.
- Sumarsi, S., Rizal, A. The effect of competence and quality of work life on organizational citizenship behavior (OCB) with organizational commitment mediation. *International Journal of Social and Management Studies*, 2 (6). (2022).
- Sun, L.Y., Aryee, S., Law, K.S. *High-performance Human Resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective*. *Academy of Management Journal*, 3 (50). (2007). <https://www.jstor.org/stable/20159873>.
- Turnipseed, D., Murkison, G. *Organization citizenship behaviour: an examination of the influence of the workplace*. *Leadership & Organization Development Journal*, 2 (17). (1996). DOI: 10.1108/01437739610111222.
- Turnipseed, D. *Emotional Intelligence and OCB: The moderating role of work locus of Control*. *The Journal of Social Psychology*, 158 (2017). DOI: 10.1080/00224545.2017.1346582.
- van Dick, R., Grojean, M.W., Christ, O., Wieseke, J. *Identity and the extra mile: relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour*. *British Journal of Management*, 17 (2006). DOI: 10.1111/j.1467-8551.2006.00520.x.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L., Parks, J.M. *Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters)*. *Research in Organizational Behavior*, 17 (1995).
- Van Dyne, L., Graham, J.W., Dienesch, R.M. *Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation*. *Academy of Management*, 4 (37). (1994). DOI: 10.2307/256600.

- Wang, L., Dong, X., An, Y., Chen, C., Eckert, M., Sharplin, G., Fish, J., Fan, X. *Relationships between job burnout, ethical climate and organizational citizenship behaviour among registered nurses: A cross-sectional study*. *International Journal of Nursing Practice* (2022). DOI:10.1111/ijn.13115.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., Liden, R.C. *Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective*. *Academy of Management Journal*, 40 (1997). DOI: 10.2307/257021.
- Wei, Y.C., Han, T.S., Hsu, I.C. *High-performance HR practices and OCB: A cross-level investigation of a causal path*. *The International Journal of Human Resource Management*, 10 (21). (2010). DOI: 10.1080/09585192.2010.500487.
- Wemken, G., Janurek, J., Junker, N.M., Häusser, J.A. *The impact of social comparisons of job demands and job control on well-being*. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 13 (2021). DOI: 10.1111/aphw.12257.
- Widerszal-Bazyl, M. *Kopenhaski Kwestionariusz Psychospołeczny (COPSOQ) – właściwości psychometryczne wybranych skal w polskiej wersji*. *Medycyna Pracy*, 3 (68). (2017). DOI: 10.13075/mp.5893.00443.
- Williams, L.J., Anderson, S.E. *Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors*. *Journal of Management*, 3 (17). (1991). DOI: 10.1177/014920639101700305.
- Yang, F., Zhang, Y. *Beyond formal exchange: An informal perspective on the role of leader humor on employee OCB*. *Journal of Business Research*, 151 (2022). DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.06.054.
- Yilmaz, K., Taşdan, M. *Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools*. *Journal of Educational Administration*, 1 (47). (2009). DOI: 10.1108/09578230910928106.
- Youn, H., Kim, J.-H. *Corporate Social Responsibility and hotel employees' organizational citizenship behavior: the roles of organizational pride and meaningfulness of work*. *Sustainability*, 14 (2428). (2022). DOI: 10.3390/su14042428.
- Zeinabadi, H. *Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5 (2010).
- Zeinabadi, H., Salehi, K. *Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers: proposing a modified social exchange model*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29 (2011). DOI: 10.1016/j.sbspro.2011.11.387.
- Ziegler, R., Schlett, C., Casel, K., Diehl, M. *The role of job satisfaction, job ambivalence, and emotions at work in predicting organizational citizenship behavior*. *Journal of Personnel Psychology*, 4 (11). (2012). DOI: 10.1027/1866-5888/a000071.