

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 430

**Sukces w zarządzaniu kadrami.  
Dylematy zarządzania kadrami  
w organizacjach krajowych  
i międzynarodowych.  
Problemy zarządczo-psychologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Barbara Cibis  
Łamanie: Barbara Szłapka  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-585-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Grażyna Bartkowiak, Agnieszka Krugielka:</b> Studenci (polscy i zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych 65+ / Students (Polish and foreign) and academic research staff to academic teachers 65+.....	13
<b>Izabela Bednarska-Wnuk:</b> Znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim / Significance of organizational measurement of labor mobility in human capital management.....	28
<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy na przykładzie prawników / Sources of professional satisfaction in environment of knowledge workers on the example of lawyers.....	38
<b>Joanna Cewińska:</b> Strach w miejscu pracy i jego negatywne konsekwencje / Fear in the workplace and its negative consequences .....	49
<b>Barbara Chomętowska, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz:</b> DNA lidera według przedstawicieli pokolenia „Z” / DNA of a leader in the view of generation „Z” .....	58
<b>Michał Dębek, Magdalena Ślęzyk-Sobol:</b> Zarządzanie doświadczeniami pracowników: fundamenty teoretyczno-metodologiczne / Employee experience management: theoretical-methodological essentials.....	69
<b>Katarzyna Durniat, Agnieszka Krupa, Beata Działo:</b> Organizacyjne mechanizmy prewencji i radzenia sobie z mobbingiem z perspektywy specjalistów HR / Organizational mechanisms of anti-mobbing prevention and intervention from HR specialists' perspective .....	83
<b>Agnieszka Fornalczyk, Dagmara Just:</b> Narcyzm a orientacja na sprzedaż vs. orientacja na klienta w kontaktach handlowych / Narcissism and sales oriented vs. customer oriented attitude in business situations.....	96
<b>Małgorzata Gableta, Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczyk, Andrzej Bodak:</b> Kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyraz respektowania ich interesów / Shaping the working conditions based on employee participation as a manifestation of respect for employee interests .....	106

<b>Katarzyna Gajek, Gabriel Pawlak:</b> Perspektywa CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych. Wybrane przykłady dobrych praktyk w dużych, średnich i małych firmach realizujących działania CSR w obszarze sportu / CSR perspective in the frame of social media ecosystem. The examples of good practice of big, medium and small organizations in the field of sports .....	117
<b>Łukasz Haromszeki:</b> Rola przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy / The role of organizational leaders in shaping attitudes towards labour .....	126
<b>Marek Jabłoński:</b> Istota, odniesienia i atrybuty kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami / Essence, references and attributes of employee's competences to work with information .....	136
<b>Katarzyna Januszkiewicz:</b> Wpływ elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych / Influence of time flexibility on the cognitive-behavioral functioning of international organizations employees .....	145
<b>Dorota Kanafa-Chmielewska, Natalia Bartosz, Irina Piróg-Nabokowa:</b> Wybrane aspekty stylu życia a utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym / The selected aspects of lifestyle and work-life balance .....	154
<b>Alicja Keplinger:</b> Organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą w perspektywie badań / Organizational citizenship behavior and knowledge sharing from the perspective of research .....	165
<b>Jacek Kopeć:</b> Dylematy zarządzania różnorodnością pracowniczą / Personnel diversity management dilemmas .....	176
<b>Anna Krasnova:</b> Derekrutacja a budowanie marki pracodawcy / Derecruitment vs. employer branding .....	185
<b>Beata Krawczyk-Bryłka:</b> Postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej / Y generation attitudes towards virtual teamwork.....	195
<b>Paweł Kuźbik:</b> Relacje przywódcze w warunkach akademickich / Leadership relationships in academic conditions .....	205
<b>Kamila Madeja-Bień:</b> Rezultaty podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji w kontekście rozwoju jej zasobów osobistych / The results of self-presentations as made by an individual in the context of their personal resources development.....	217
<b>Ewa Mazur-Wierzbicka:</b> Spojrzenie na pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego / Perceiving an employee from the socially responsible perspective .....	228
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego / Psychological and economic factors in work-related stress measurement .....	237

---

<b>Tetiana Shkoda, Alena Ivanova:</b> Zarządzanie zaangażowaniem pracowników utalentowanych w krajach Europy Wschodniej / Management of talented employees engagement in the East European countries .....	256
<b>Beata Skowron-Mielnik, Julian Dąbrowski:</b> Kompetencje wyróżniające pracowników określanych jako talenty / Distinctive competencies of employees referred as talents.....	265
<b>Agnieszka Springer, Anna Tomala:</b> Rodzaj dominującej motywacji osiągnięć a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji / Achievement motivation vs. employees' expectations about pro-development operations in the organization.....	277
<b>Jagoda Stompór-Świdarska:</b> Dylematy decyzyjne menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych – perspektywa psychologiczna / Managers' decision-making dilemmas in the most crucial professional decisions – psychological perspective.....	288
<b>Małgorzata Striker:</b> Chory pracownik obecny w pracy – dylematy kierowników / Sick employee present at work – dilemmas of managers.....	296
<b>Dariusz Turek:</b> „Koncepcje człowieka” a nieetyczne zachowania pracowników w organizacji. Mediacyjna rola kompetencji moralnych / „Concepts of human nature” vs. unethical work behaviors. Mediation role of moral competencies.....	305

## Wstęp

Oddajemy w ręce Czytelnika drugą publikację stanowiącą rezultat projektu badawczego z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami*. Przewodnim tematem edycji w roku 2016 – o czym już była mowa we *Wstępie* do PN 429 – są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Przypomnijmy też, że o ile w PN 429 dylematy były rozpatrywane w kontekście problemów zarządczo-ekonomicznych, to w tomie niniejszym akcent zostaje przesunięty na problemy zarządczo-psychologiczne. Zatem i w jednym, i w drugim tomie wspólnym punktem odniesienia jest zarządzanie, którego podmiotem oddziałującym i jednocześnie przedmiotem oddziaływania są pracownicy. Z tego też względu obydwie publikacje mają charakter komplementarny. Przy okazji warto zauważyć, że w obu publikacjach terminy „zarządzanie kadrami”, „zarządzanie zasobami ludzkimi” czy „zarządzanie kapitałem ludzkim” są często stosowane zamiennie.

W PN 429 zidentyfikowano sześć zasadniczych obszarów problemowych, do których nawiązywali poszczególni autorzy. Były to: wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi, ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego, kapitał ludzki i kompetencje pracownicze w perspektywie międzynarodowej, przywództwo i rozwiązania kadrowo-zarządcze w sektorze publicznym, dylematy logiczne i analityczne w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi oraz nowa gospodarka i nowe trendy. Zatem przyjmowana przez autorów perspektywa dotycząca dylematów była stosunkowo szeroka. Podobnie rzecz się ma w niniejszym tomie. Chociaż i tutaj artykuły uporządkowano według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów, to w strukturze problemowej PN 430 można wyodrębnić sześć zasadniczych obszarów tematycznych.

Jednym z nich są czynniki pozaekonomiczne warunkujące postawy i motywacje pracowników. Autorzy zainteresowani tą problematyką podjęli dyskusję m.in. nad takimi zagadnieniami, jak: kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyrazu respektowania ich interesów, źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy, organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą, motywacja osiągnięcia celów a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji czy postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej.

W niniejszym tomie można też wyodrębnić obszar, którego problematyka dotyczy negatywnych zjawisk w organizacji i metod przeciwdziałania im. W tej grupie artykułów prezentowane są wnioski badawcze i refleksje dotyczące: strachu w miejscu pracy i jego negatywnych konsekwencji, organizacyjnych mechanizmów prewencji i przeciwdziałania mobbingowi, korelacji narcyzmu z orientacją na sprzedaż czy też orientacją na klienta w kontaktach handlowych, nieetycznych zachowań

pracowników w organizacji oraz dylematów kierowników związanych z obecnością w pracy pracowników chorych.

Zainteresowanie wśród autorów wzbudza też problematyka funkcjonowania organizacji z perspektywy jednostki i jej kompetencji. Artykuły, które można tutaj tematycznie przypisać, dotyczą utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, rezultatów podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji jako elementu rozwoju jej zasobów osobistych, wpływu elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych, atrybutów kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami i kompetencji wyróżniających pracowników określanych jako talenty.

Wśród zgromadzonych referatów pojawiają się również takie, dla których wspólnym mianownikiem są marka i odpowiedzialność społeczna pracodawcy. Autorzy w swoich pracach koncepcyjnych i badawczych podejmują kwestie związane z perspektywą CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych, postrzeganiem pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego, dylematami zarządzania różnorodnością pracowniczą oraz z relacjami, jakie pojawiają się między derekrutacją a budowaniem marki pracodawcy.

Jeszcze inny zbiór artykułów stanowią prace poświęcone przywództwu i decyzjom menedżerskim. W tym zakresie poruszane zagadnienia dotyczą roli przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy, sylwetki lidera według przedstawicieli pokolenia „Z”, relacji przywódczych w warunkach akademickich, jak również dylematów decyzyjnych menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych.

Ostatni wyodrębniający się obszar problemowy stanowią pomiary oraz analizy ilościowe i jakościowe miękkich obszarów zarządzania. Przedmiotem zainteresowania autorów są psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego, znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim, zarządzanie doświadczeniami pracowniczymi w handlu i usługach, zarządzanie zaangażowaniem utalentowanych pracowników w krajach Europy Wschodniej czy też studenci (polscy oraz zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych stanowiących tzw. kategorię 65+.

Kończąc bardzo ogólne omówienie zawartości niniejszej publikacji, pragniemy przypomnieć, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, podzielenie się doświadczeniami badawczymi i wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań. Zarządzanie zasobami ludzkimi, w wymiarze zarówno naukowym, jak i praktycznym, ma charakter interdyscyplinarny. W naszej ocenie ta interdyscyplinarność znajduje swoje odzwierciedlenie w różnorodności dylematów i ich rozstrzygnięć publikowanych w tym i w poprzednim tomie Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Żywimy nadzieję, że Czytelnicy podzielą tę opinię.

Życzymy zatem miłej lektury, która być może stanie się natchnieniem do kontynuowania podjętych tutaj rozważań koncepcyjnych czy też inspiracją do nowych badań empirycznych. Pragniemy też złożyć podziękowania wszystkim Autorom, zarówno tym, którzy już od 23 lat wspierają nas w naszym przedsięwzięciu, jak i tym, którzy dołączyli do nas w ostatnim czasie.

Na zakończenie, podobnie jak to uczyniliśmy w tomie poprzednim, pragniemy Czytelnikom zadedykować pewną sentencję. Wywodzi się ona z przyjętego encyklopedycznego założenia, że dylemat to wybór między różnymi racjami, które są równorzędne bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności. Nasza sentencja odnosi się do wielości i różnorodności dylematów zaprezentowanych w obu tomach, a brzmi następująco:

*Jeżeli nie ma równowagi w ocenie racji i wyboru – dwóch encyklopedycznych komponentów dylematu – to czy im większy wybór atrakcyjnych racji, tym mniejsza atrakcyjność samego wyboru, czy też im mniejszy wybór atrakcyjnych racji, tym większa atrakcyjność samego wyboru? Oto jest dylemat.*

dr hab. Marzena Stor, prof. UE  
Katedra Zarządzania Kadrami  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

dr Agnieszka Fornalczyk  
Instytut Psychologii  
Uniwersytet Wrocławski



**Alicja Keplinger**

Uniwersytet Wrocławski

e-mail: alicja.keplinger@uwr.edu.pl

---

## **ORGANIZACYJNE ZACHOWANIA OBYWATELSKIE I DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ W PERSPEKTYWIE BADAŃ**

---

## **ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND KNOWLEDGE SHARING FROM THE PERSPECTIVE OF RESEARCH**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.430.15

**Streszczenie:** Celem artykułu jest zaprezentowanie krótkiej syntezy międzykulturowych badań poświęconych problematyce organizacyjnych zachowań obywatelskich (OCB) i dzielenia się wiedzą. Punktem wyjścia była analiza kontekstów badawczych: teoretycznego i empirycznego w obszarze tej problematyki. Międzykulturowe badania potwierdzają istotny wpływ wymiarów organizacyjnych takich zachowań obywatelskich, jak: altruizm, uprzejmość, zachowania sportowe, sumienność, cnota obywatelska na efekt dzielenia się wiedzą. Jednym z walorów artykułu jest aktualny przegląd literatury przedmiotu. Poza tym w tekście zostały wskazane nisze tematyczne i potencjalne kierunki dalszych polskich badań, potrzebnych zarówno ze względu na teoretyczny, jak i praktyczny aspekt zarządzania.

**Słowa kluczowe:** dzielenie się wiedzą, organizacyjne zachowania obywatelskie, kierunki dalszych badań.

**Summary:** Based on a literature review, the paper reports the findings of an empirical study on the organizational citizenship behavior (OCB) and knowledge sharing. The findings of the study confirmed that dimensions of Organizational Citizenship Behavior had an impact on Knowledge Sharing and presented the key factors of knowledge sharing behavior in the intercultural studies. Based on a review of literature lack of research and subjects was reported in Poland. The paper concludes a discussion of emerging issues, new direction and practical implications for the problem of Knowledge Sharing and OCB in further Polish studies.

**Keywords:** knowledge sharing, organizational citizenship behavior, directions for further research.

## 1. Wstęp

Dzielenie się wiedzą to nie jest tylko przekazywanie informacji na dany temat, ale i kontekstu sytuacyjnego wraz z emocjami, które towarzyszą ludziom w danej sytuacji [Fazlagić 2015]. Zdaniem Jana Fazlagića, profesora Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, zarządzanie wiedzą jako program nie jest popularne wśród polskich firm. Obecnie programy zarządzania wiedzą są oferowane fragmentarycznie, np. jako pewna nakładka na komunikację interpersonalną albo próby konstruktywnego „uczenia się na błędach”. Warto zwrócić uwagę na jeszcze jedną funkcję zarządzania wiedzą, mianowicie na relację występującą między organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi i dzieleniem się wiedzą.

Celem artykułu jest analiza wzajemnych uwarunkowań organizacyjnych zachowań obywatelskich (OCB) i dzielenia się wiedzą oraz ocena stanu badań poświęconych tej problematyce na podstawie krótkiego przeglądu literatury przedmiotu. Opracowanie ma charakter eksploracyjny. Wstępnie sformułowano dwa pytania badawcze:

1. Jakie można wskazać wiodące tematy w badaniach poświęconych problematyce zachowań organizacyjnych i dzielenia się wiedzą wśród pracowników?
2. Jakie można wskazać nisze tematyczne i kierunki przyszłych badań nad problematyką zachowań dzielenia się wiedzą?

Przystępując do opracowania badań, skorzystano z zasobów elektronicznej bazy czasopism EBSCO w okresie luty i marzec 2016 w poszukiwaniu artykułów poświęconych problematyce OCB i dzielenia się wiedzą. Warunkiem było występowanie tych dwóch pojęć w tytule artykułu. Zakreślono też okres publikacji na lata 2000–2015. Korzystano z bazy naukowych publikacji w dziedzinie psychologii o tzw. wolnym dostępie do całego tekstu artykułu.

## 2. Organizacyjne zachowania obywatelskie

W literaturze zarządzania docenia się rolę organizacyjnych zachowań obywatelskich, takich jak np. gotowość do działania [Organ i in. 2006], dlatego, że wiążą się z wyższym poziomem efektywności funkcjonowania pracowników i organizacji ich zatrudniających. Podsakoff i in. [2013] wskazują, że organizacyjne zachowania obywatelskie korelują pozytywnie z rentownością organizacji, rosnącym obrotem handlowym, redukcją kosztów produkcji oraz z podnoszeniem poziomu efektywności działania grupy i jednostki w organizacji. Pojęcie „organizacyjne zachowania obywatelskie” (*Organizational Citizenship Behavior*, OCB) wprowadził do literatury Organ [1988, s. 4], definiując je jako indywidualne i podejmowane dobrowolnie zachowania, które nie są bezpośrednio ani pośrednio uwzględniane przez formalny system nagród, a mimo to odgrywają istotną rolę w efektywnym funkcjonowaniu organizacji (por. [Keplinger i in. 2014a, Keplinger i in. 2014b; Kowal, Keplinger 2015; Podsakoff i in. 2013; Spector, Che 2014]). Podsakoff i in. [2000] definiują OCB jako

zachowania, które nie są ujęte w formalnym opisie stanowiska pracy, ale wspierają i ułatwiają wykonywanie zadań.

Organ [1988] w pierwszych swoich badaniach opisuje tylko dwa wymiary: altruizm i sumienność jako istotne dla przejawiania pozytywnych, w kontekście wykonywanej pracy, zachowań. Następnie autor dodaje trzy kolejne wymiary: zachowania sportowe (co oznacza wytrwałe dążenie do celu i rywalizację), uprzejmość (przejawiająca się np. w zachowaniach ograniczających rozwój konfliktów interpersonalnych w miejscu pracy) oraz cnotę obywatelską (rozumianą jako konstruktywne zaangażowanie pracownika w procesy organizacyjne, wykraczające ponad wymagane minimum). Podsakoff i in. [2013] podkreślają, że obecnie można odnaleźć do 30 różnych przykładów wymiarów OCB.

Obok typologii OCB Organa [1988], do najczęściej wskazywanych w badaniach należy typologia Williamsa i Andersona [1991] oraz Van Dyne'a, Cummingsa, Parksa. Williams i Anderson rozróżniają OCB zorientowane na ludzi (OCBI, *interpersonal oriented*) oraz OCB zorientowane na organizację (OCBO, *organizational oriented*). Natomiast badacze Van Dyne, Cummings i Parks [Podsakoff i in. 2013] rozróżniają zachowania afiliacyjne (*affiliation oriented*, AOCB) i zachowania zorientowane na wyzwania (*challenged oriented citizenship behavior*, COCB).

Obok definiowania i budowania taksonomii OCB, Spector i Che [2014] nakreśliли sześć grup czynników, które mogą podnieść lub obniżyć tendencję do przejawiania OCB: 1) postawa, np. zaangażowanie, poziom satysfakcji z pracy, nastawienie na podnoszenie rezultatów pracy; 2) emocje negatywne i pozytywne doświadczane w związku z pracą; 3) percepcja procedur i sposobu dystrybucji sprawiedliwości; 4) osobowość, np. sumienność, stabilność emocjonalna, empatia; 5) stresory, np. rola konfliktów i dwuznaczności w działaniach pracowniczych; 6) relacje i wymiana doświadczeń przełożonych/liderów z pracownikami. Charakter wzajemnych relacji pracowniczych oparty na wymianie informacji, doświadczeń zawodowych i życiowych wraz z towarzyszącym im kontekstem sytuacyjnym i emocjonalnym jest ważnym źródłem i stimulatorem OCB.

### 3. Dzielenie się wiedzą

Dzielenie się wiedzą jest procesem wymiany informacji, pomysłów, wiedzy między pracownikami [Alam i in. 2009]. Pojęcie wiedza jest tu rozumiane jako połączenie posiadanych informacji z tzw. *know-how* i mądrość wynikającą z codziennego doświadczenia. Badacze wykazują pozytywne korelacje między dzieleniem się wiedzą a systemem motywowania nagradzającym zachowania świadczące o gotowości do dzielenia się wiedzą, kulturą organizacyjną zachęcającą do dzielenia się wiedzą, wysokim poziomem wzajemnego zaufania i wysokim poziomem technologii stosowanych w organizacji.

Barabasz [2012], powołując się na literaturę przedmiotu, definiuje pojęcie dzielenia się wiedzą jako wymianę jawnej i ukrytej wiedzy, istotnej z punktu widze-

nia realizowanych zadań, oraz przytacza dowody świadczące o tym, że dzielenie się wiedzą w zespole usprawnia proces decyzyjny, poprawia rozwiązywanie problemów, zachęca do kreatywności.

Wiedza ukryta [Ramasamy, Thamaraiselvan 2011], obok wiedzy jawnej (przekazywanej np. na szkoleniach, w dokumentach itp.), jest ważnym elementem ogólniejszego zjawiska – zarządzania wiedzą. Wiedza ukryta znajduje się w umyśle człowieka, a dokładniej – w jego pamięci; najczęściej jest niewyartykułowana, trudna do ujawnienia bez dobrej woli jej posiadacza; przejawia się w relacjach społecznych i sytuacjach zadaniowych, a umiejętność jej wykorzystania wiąże się z kreatywnością ludzi.

Hislop [2002] twierdzi, że postawa i zachowanie pracowników polegające na dzieleniu się wiedzą zachęca innych pracowników do odwzajemniania tego typu zachowań. Alam i in. [2009] uważa, że dzielenie się wiedzą pomaga pracownikom lepiej zrozumieć istotę wykonywanej pracy i rozwija relacje między działami firmy, co podnosi jej konkurencyjność i poprawia wyniki pracy. Tego typu aktywność pracowników jest istotna ze względu na sprawny przebieg informacji, wymiany indywidualnych doświadczeń, co w efekcie daje bodziec do rozwoju innowacji i podniesienia konkurencyjności organizacji [Wang, Noe 2010]. Dzielenie się wiedzą redukuje koszty produkcji, przyspiesza wdrażanie nowych projektów, podnosi poziom działania zespołów i efekty sprzedaży [Wang, Noe 2010].

Z cytowanych wyżej badań wynika, że fenomen dzielenia się wiedzą należy analizować na kilku poziomach: 1) organizacyjnym (np. uwzględnianie klimatu i kultury organizacyjnej budującego wzajemne zaufanie, wspierające zarządzanie, nagrody i zachęty za dzielenie się wiedzą, mało scentralizowana struktura organizacyjna), 2) interpersonalnej charakterystyki zespołu (np. większe zróżnicowanie ze względu na płeć, wiek, wykształcenie stymuluje otwartość na innych i dzielenie się wiedzą, interpersonalne połączenia sieciowe w grupie podnoszą poziom dzielenia się wiedzą), 3) charakterystyki jednostek (np. otwartość na doświadczenia, empatia, odporność na stres, umiejętności wykorzystania mediów i technologii informatycznych, wyższy poziom wykształcenia i długość czasu zatrudnienia pozytywnie korelują ze skłonnością do dzielenia się wiedzą), 4) czynników motywacyjnych (np. wyraźne w systemie nagradzania stymulowanie tendencji do dzielenia się wiedzą, bilans percepcji osobistych korzyści i kosztów dzielenia się wiedzą, przekonanie jednostki o szerokiej wiedzy przełożonych, percepcja sposobu dystrybucji interpersonalnej sprawiedliwości i zaufania, nastawienie lidera zespołu do dzielenia się wiedzą), 5) różnic kulturowych (np. posługiwanie się odmiennymi językami, nastawienie indywidualistyczne w porównaniu do kolektywistycznego w budowaniu relacji i wykonywaniu zadań, poziom identyfikacji z grupą). Różnice kulturowe w zakresie dzielenia się wiedzą najbardziej są widoczne w organizacjach międzynarodowych, gdzie integrowanie wielu narodowości, języków, obyczajów, uprzednich doświadczeń związanych z podejmowaniem obowiązków i pracy stanowią wyzwanie dla organizacji, zwłaszcza w kontekście limitowanej skłonności do dzielenia się wiedzą.

Można przytoczyć przykład firmy Simens [Wang, Noe 2010], która włączyła do systemu nagród zachowania określane jako dzielenie się wiedzą, co podniosło lokalne wyniki ekonomiczne tej firmy w Indiach i Chinach.

W innych badaniach [Chow i in. 2000] zostały porównane dwie grupy pracowników pochodzących z kultury chińskiej i anglo-amerykańskiej. Badania pokazują, że pracownicy z obszaru chińskiej kultury wykazują wyższą – w porównaniu z grupą z kultury anglo-amerykańskiej – tendencję do dzielenia się wiedzą o zadaniu (np. dzielenie się wiedzą o błędach po wykonaniu pracy w celu uniknięcia ich w kolejnym działaniu) z członkami własnej grupy, ale tendencja ta spada w grupie chińskiej, jeżeli spostrzegają daną osobę jako kogoś spoza własnej grupy.

Hwang i Kim [2007] analizowali zmienną kulturową – kolektywizm – i odkryli, że pozytywnie koreluje ona z zachowaniem polegającym na dzieleniu się wiedzą za pośrednictwem narzędzi IT (technologii informatycznych, np. e-mail, czaty, portale społecznościowe) z członkami własnej grupy. Im bardziej osoba badana identyfikowała się z grupą i jej wartościami, tym chętniej dzieliła się swoją wiedzą.

Santos i in. [2012] prowadzili badania nad percepcją efektywności pracy menedżerów projektu w sześciu krajach europejskich w kontekście wspierania współpracy i wymienili główne bariery dzielenia się wiedzą: proces kodyfikacji informacji (np. w postaci trudnych do odczytania raportów), nieodpowiednia technologia informacyjna (zbyt nowoczesna w porównaniu z umiejętnościami pracowników lub zbyt przestarzała, niedopasowana do potrzeb pracy), brak organizacyjnej inicjatywy i strategii dzielenia się wiedzą wśród pracowników, brak czasu i zasobów sprzyjających dzieleniu się wiedzą. Jednocześnie wskazali, co sprzyja dzieleniu się wiedzą: wymiana informacji, współzależność wiedzy i umiejętności (np. w posługiwaniu się narzędziami IT), usunięcie barier komunikacyjnych i wypracowanie wspólnego języka terminologicznego dla porozumiewania się między specjalistami (np. specjalistami IT i pozostałymi grupami pracowników).

Chmielecki [2013] na podstawie badań prowadzonych w polskim środowisku akademickim (w 9 polskich uczelniach) identyfikuje dwie grupy barier indywidualnego dzielenia się wiedzą: 1) rzeczywista lub spostrzegana rywalizacja, która obniża poczucie bezpieczeństwa i motywację do działania; 2) brak formalnych i nieformalnych rozwiązań na rzecz propagowania idei dzielenia się wiedzą wśród pracowników.

Cytowani autorzy mogą różnić się krajem pochodzenia, kulturą czy podejściem do badań, ale w jednym są podobni: nie mają wątpliwości, że dzielenie się wiedzą pełni pozytywną funkcję w życiu codziennym organizacji, np. podnosząc jakość pracy i życia pracowników, którzy mogą korzystać z czyjś doświadczenia i wiedzy.

#### **4. Relacja między dzieleniem się wiedzą i OCB**

Można znaleźć przykłady badań pokazujące, że organizacyjne zachowania obywatelskie motywują do dzielenia się wiedzą [Al-Zu'bi 2011; Barabasz 2012; Farh i in. 2004; Organ 1988; Ramasamy, Thamaraiselvan 2011]. Organ [1988] jako jeden

z pierwszych uznał, że dzielenie się wiedzą jest jak synonim altruizmu i pomagania, ponieważ bez dobrej woli jednostki nie jest możliwe dzielenie się wiedzą, zwłaszcza wiedzą ukrytą. Dzielenie się wiedzą jest to praktyka równoznaczna z altruizmem [Farh i in. 2004], może pomóc personelowi przejść proces dopasowywania się do nowych zadań i środowiska, co daje korzyści całej organizacji choćby w postaci redukcji kosztów szkoleń.

Badanie Ramasamy i Thamaraiselvan [2011] w grupie pracujących studentów w Indiach pokazuje, że pięć komponentów OCB wyróżnionych przez Organa [1988]: altruizm, uprzejmość, sumienność, zachowania sportowe i cnoty/zalety obywatelskie ma istotny wpływ na dzielenie się wiedzą w organizacji. Niski poziom dzielenia się wiedzą może wiązać się z deficytem OCB w organizacji.

Al-Zu'bi [2011] badał za pomocą analizy wielokrotnej regresji wpływ pięciu wymiarów OCB (altruizm, uprzejmość, zachowania sportowe, sumienność, cnota obywatelska) na dzielenie się wiedzą w farmaceutycznym środowisku biznesowym Jordarii i ustalił, że wszystkie istotnie wpływają na efekt dzielenia się wiedzą, aczkolwiek największe znaczenie mają kolejno: zachowania sportowe, sumienność i altruizm.

Lin [2008] także badał związek między pięcioma wymiarami OCB i dzieleniem się wiedzą w miejscu pracy na Tajwanie w grupie pracujących studentów (byli to zatrudnieni, którzy studiowali wieczorowo) i potwierdza, że altruizm, uprzejmość, sumienność, zachowania sportowe i cnota obywatelska mają pozytywny wpływ na efekt dzielenia się wiedzą. Dodatkowo wskazał, że zmienna pośrednicząca (płeć) wprowadza pewne zróżnicowanie, tzn. związek altruizmu i dzielenia się wiedzą jest silniejszy u kobiet niż u mężczyzn, natomiast związek dwóch wymiarów OCB: uprzejmości i zachowania sportowe jest silniejszy u mężczyzn. Sumienność i cnota obywatelska nie różnicuje kobiet i mężczyzn. Przytoczone badania ilustrują istotę i funkcje związku, jaki występuje między OCB i efektem dzielenia się wiedzą wśród pracowników.

Przykłady cytowanych badań pokazują, jak bliska i pozytywna jest relacja między OCB i dzieleniem się wiedzą. Brzmi to jak zachęta dla diagnozy przepływu wiedzy w danej organizacji, budowania projektów szkoleniowych mających na celu usprawnianie wymiany wiedzy jawnej i ukrytej między pracownikami, ponieważ stanowi to dobry przykład i prognozę dla przyszłych osiągnięć pracowników i całej organizacji.

## 5. Wyniki badań

### 5.1. Trendy w badaniach nad OCB i dzieleniem się wiedzą

Analizując trendy dotychczasowych badań poświęconych problematyce OCB i dzielenia się wiedzą, można zadać sobie początkowe pytanie o to, jakie grupy osób badano? W cytowanych wyżej badaniach wskazuje się następujące grupy osób badanych: studenci, wolontariusze, pracownicy sektora publicznego i prywatnego, przedstawici-

ciele branży farmaceutycznej, medycznej, usługowej, bankowej, biznesowej, administracji publicznej i sektora non profit (NGO), pielęgniarki i lekarze, nauczyciele akademicy, ekonomiści, księgowi, pracownicy produkcji i działów sprzedaży, marketingu, IT. Poza tym menedżerowie projektów, pracownicy zatrudnieni w korporacjach, ale też w małych czy średnich firmach.

Badania prowadzono w wielu krajach, takich jak: Australia, Chiny, Hongkong, Indie, Jordania, Korea, Malesja, Niemcy, Portugalia, Rumunia, Singapur, Tajwan, Walia. Jednak najwięcej badań pochodzi z USA. Trudno jest znaleźć przykłady badań związku OCB i dzielenia się wiedzą w warunkach rozwijającej się gospodarki Polski.

W analizach zwracano uwagę [Wang, Noe 2010; Spector, Che 2014] na istotną rolę czynników: 1) środowiskowych, takich jak np. obowiązujący system motywacyjny; 2) indywidualnych, np. poziom wykształcenia, doświadczenie zawodowe, płeć, percepcja intencji dzielenia się wiedzą, altruizm, gotowość do pomagania innym, uprzejmość oraz sumienność i podporządkowanie się organizacji, emocjonalne zaangażowanie, satysfakcja z pracy, dwuznaczność sytuacji zawodowych w indywidualnej ocenie.

Metodologiczny kontekst badań pokazuje, że dla zebrania danych stosowano [Podsakoff i in. 2013] wywiady, obserwacje i kwestionariusze oraz samoopis i subiektywną deklarację poziomu występowania OCB i efektu dzielenia się wiedzą w codziennej praktyce zawodowej lub wzajemny opis tych zachowań, np. w relacji przełożony i podwładny czy lider i jego zespół. W badaniach przeważają analizy ilościowe nad jakościowymi. Najczęściej mamy do czynienia z analizami statystycznymi, takimi jak: model korelacyjny, analiza wariancji ANOVA, model regresji, analiza ścieżek oraz model strukturalny SEM. Analizowano mechanizmy mediujące między OCB i dzieleniem się wiedzą a efektywnością pracy. Opisano liczne moderatory występowania OCB i dzielenia się wiedzą.

Można wskazać kilka teoretycznych modeli wyjaśniających mechanizmy łączące OCB z tendencją do dzielenia się wiedzą. Badacze często odwołują się do strukturalnego, relacyjnego i poznawczego aspektu teorii kapitału ludzkiego [Wang, Noe 2010] i psychologii zarządzania.

Analiza genezy i mechanizmów odpowiedzialnych za występowanie zarówno OCB, jak i efektu dzielenia się wiedzą nie zawsze jest przedmiotem zainteresowań badaczy. Nie ma zbyt wiele przykładów badań łączących te dwie zmienne, ale mimo to można na ich podstawie wskazać kilka interesujących modeli teoretycznych wyjaśniających istotę i funkcje fenomenu OCB i dzielenia się wiedzą. Po pierwsze, teoria społecznego uczenia się Bandury [2007] podkreśla fakt podlegania jednostek w grupie procesowi modelowania i naśladowania postaw i zachowań, a w tym OCB i nastawienie do dzielenia się wiedzą. Bardzo często w literaturze wskazywany jest mechanizm wymiany społecznej [Blau 1964, za: Podsakoff 2013] i perspektywa teorii społecznych sieci, w obszarze których następuje wymiana wzorów zachowania, informacji, wiedzy. Podkreśla się, że ludzie mają potrzebę odwzajemniania pewnych zachowań, jakich doświadczają w kontaktach z innymi. Kolejny mechanizm usta-

lania norm grupowych [Podsakoff 2013] pokazuje, że jednostka obserwuje innych w grupie i stara się dopasować swoje zachowanie do zaobserwowanych norm grupowych i powtarzać je w analogicznych sytuacjach. Odmiennej model teoretyczny opisuje Kim [2009], który odwołuje się do roli ekonomicznych czynników systemu motywowania (np. premii lub innych finansowych korzyści uwzględnianych w wymiarze krótko- lub długoterminowym) i społecznej teorii tożsamości [Kim 2009]. Autor zwraca uwagę na istotną rolę systemowego nagradzania zachowania dzielenia się wiedzą. Twierdzi, że systemowe podejście organizacji nagradzające dzielenie się wiedzą stymuluje efektywne funkcjonowanie całej organizacji. Warunkiem jest jednak identyfikacja jednostki z grupą. Kim [2009] sięga do społecznej teorii tożsamości [Kim 2009] i twierdzi, że aktywizowanie tożsamości grupowej, a zarazem idei wspólnotowości i synergii, kolektywnego współgrania pracowników wiąże się ze wzrostem poziomu wzajemnego zaufania i pomagania sobie, co sprzyja utrwalaniu prospołecznych wzorców zachowania, np. poprzez wzmacnianie poczucia wartości jednostki w oparciu o mechanizm identyfikacji z grupą.

## 5.2. Kierunki dalszych badań

Prezentowany przegląd literatury ujawnia potrzebę prowadzenia wielopoziomowej analizy ilościowej i jakościowej moderatorów i mediatorów OCB i dzielenia się wiedzą w organizacji, co zapewne pozwoliłoby na określenie dynamiki procesów organizacyjnych i interpersonalnych, odpowiedzialnych za tego typu zachowania w określonych warunkach kulturowych.

Śledząc trendy dla dalszych projektów empirycznych, warto przytoczyć za Wangiem i Noe'em [2010] możliwe kierunki dalszych badań. Do interesujących i niezbadanych czynników środowiskowych ważnych dla występowania OCB i efektu dzielenia się wiedzą zaliczają oni np. funkcje wielokulturowości organizacyjnej, indywidualny sposób percepcji poziomu klarowności zasad funkcjonowania kultury organizacyjnej, moderowanie na rzecz OCB i dzielenia się wiedzą i percepcja klimatu organizacyjnego, modele przywództwa praktykowane w organizacji, a także wpływ sposób budowania pracowniczych relacji, np. drogą online, w porównaniu z bezpośrednim kontaktem, poziom stosowania nowych technologii informatycznych.

Interesującą grupą wciąż mało zbadanych czynników są tzw. motywatory, które mogą stać się blokerami pożądanego zachowań pracowniczych, np. poziom zaufania jednostki do środowiska pracowniczego i sposobu zarządzania organizacją, percepcja indywidualnych postaw wobec pracy i obowiązków, indywidualnie oceniany poziom społecznych zysków i kosztów dzielenia się wiedzą. Szereg innych psychologicznych czynników charakteryzujących pracownika może wpływać moderująco na jego zachowania, np. poczucie sensowności pracy, poczucie skuteczności, samoocena, obawa przed oceną społeczną, mechanizmy autoprezentacji, poziom społecznej tożsamości w porównaniu z poziomem poczucia indywidualnej tożsamości, balans między pracą i rodziną oraz rodziną a pracą.



Organ ze współpracownikami [2006, s. 78] jako jeden z pierwszych zwracał uwagę na problematykę OCB w kontekście moralności i etyki. Prezentował model opisujący powiązania między czterema aspektami postaw, takich jak: satysfakcja, uczciwość, emocjonalne zaangażowanie i nagradzające działania lidera z dwoma wymiarami OCB: pomaganie, podporządkowanie się. Warto jest kontynuować ten kierunek badań w warunkach polskich, gdzie zdiagnozowano występowanie tzw. pesymizmu etycznego [Kowal, Roztocki 2013; Keplinger i in. 2014b]. Pojęcie pesymizmu etycznego oznacza, że badani pracownicy – przełożeni i podwładni – wzajemnie negatywnie się oceniają, nie ufają swoim intencjom działania i kompetencjom. W efekcie może to działać hamująco na przejawianie OCB i dzielenie się wiedzą w środowisku pracy. Valentine i in. [2006] prowadzili badania poświęcone postrzeganiu etycznych wartości w środowisku tzw. małego biznesu w Polsce i w rezultacie twierdzą, że przestrzeganie etycznych wartości może być ważnym predyktorem sukcesu biznesowego w Polsce. Pewne warunki zarządzania zasobami ludzkimi (np. zaufanie, brak doświadczenia liderów w zarządzaniu finansami, zapewnienie pozyskania konsultacji prawnych albo pomoc lokalnego środowiska akademickiego w budowaniu kadry) oraz dwa czynniki wynikające z finansowej kondycji firmy: wielkość kapitału przeznaczanego na rozwój i poziom absorpcji strat wiążą się z poziomem przestrzegania etycznych zasad funkcjonowania na co dzień, mogąc je wspierać lub obniżać. Badanie to pokazuje potrzebę budowania modelu psychoekonomicznego, opisującego i wyjaśniającego istotę i funkcje OCB i dzielenia się wiedzą, co ma służyć dbałości o coraz wyższy poziom jakości pracy i wynik ekonomiczny organizacji.

## 6. Zakończenie

Prezentowane analizy integrują aktualny stan badań, co pozwala na lepsze zrozumienie fenomenu OCB i dzielenia się wiedzą. Tego typu analiza literatury przedmiotu ujawnia przestrzeń do realizacji projektów badawczych poświęconych OCB i efektowi dzielenia się wiedzą w środowisku polskiej gospodarki. Polskie środowisko prężnie rozwijającej się gospodarki powinno korzystać z tego typu analiz i badań empirycznych poświęconych problematyce OCB i dzielenia się wiedzą, ponieważ te dwa czynniki sprawiają, że poprawiają się relacje międzypracownicze, rośnie poziom zrozumienia w organizacji między poszczególnymi grupami pracowniczymi i poprawiają się wskaźniki efektywności pracy.

Można wskazać na kilka ograniczeń prezentowanego opracowania. Po pierwsze, można by poszerzyć przegląd światowej literatury przedmiotu i sporządzić jego analizę ilościową, np. w postaci tabelarycznych wykazów. Po drugie, trzeba na bieżąco monitorować polskie badania. Barabasz [2012] i Chmielecki [2013] należą w polskim piśmiennictwie raczej do wyjątków niż do reguły, jeżeli chodzi o podejmowanie problematyki OCB i dzielenia się wiedzą. Organizowanie tego typu badań w polskich firmach można by aranżować w kilku perspektywach, np. podwładnego,

przełożonego, klienta czy kontrahenta – na wzór oceny typu 360 stopni. Po trzecie, potencjałem dla dalszych badań jest wieloaspektowe opisanie 1) środowiskowych (np. ekonomicznych czy demograficznych), 2) indywidualnych (np. indywidualny poziom jakości życia czy poczucie sensu pracy), 3) interpersonalnych (np. w relacji podwładny i przełożony) i 4) kulturowych (np. z perspektywy wartości praktykowanych w firmie i poczucia dopasowania indywidualnych wartości pracownika z postreganą przez niego hierarchią wartości reprezentowaną przez organizację) uwarunkowań OCB i efektu dzielenia się wiedzą.

## Literatura

- Alam S.S., Abdullah Z., Ishak N.A., Zain Z.M., 2009, *Assesing Konowledge Sharing behaviour among Employees in SMEs: An Emipirical Study*, International Business Research, vol. 2, no. 2, April, s. 115–122.
- Al-Zu'bi H.A., 2011, *Organizational Citizenship Behavior and Impacts on Knowledge Sharing: An Empirical Study*, International Business Research, vol. 4, no 3, s. 221–227.
- Bandura A., 2007, *Teoria społecznego uczenia się*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Barabasz A., 2012, *Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy*, [w:] Witkowski S., Stor M. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Problemy zarządczo-psychologiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 249, t. 2, s. 139–147.
- Blau P.M., 1964, *Exchange and power in social life*, Wiley, New York.
- Chmielecki M., 2013, *Knowledge Sharing among Faculties – Qualitative Research Findings from Polish University*, International Journal of Contemporary Management, vol. 12 (3), s. 93–102.
- Chow C.W., Deng F.J., Ho K.J., 2000, *The openness of knowledge sharing within organizations: A comparative study in the United States and the People's Republic of China*, Journal of Management Accounting Research, vol. 12 (1), s. 65–96.
- Farh J.L., Zhong C.B., Organ D.W., 2004, *Organizational citizenship behaviour in the People's Republic of China*, Organization Science, vol. 15 (2), s. 241–253.
- Fazlagić J., 2015, *Costly Signalling Theory and Propensity for Knowledge Sharing among Employees*, [w:] *Contemporary Issues in Management*. General Management, vol. 2, ASM Group of Institutes, Success Publications, Pune, s. 23–31.
- Hislop D., 2002, *Managing Knowledge and the Problem of Commitment*. The Third European Conference on Organizational Knowledge, learning and Capabilities, Astir Palace, Athens, s. 5–6 April, 2002, [https://www.researchgate.net/publication/2831694\\_Managing\\_Knowledge\\_and\\_the\\_Problem\\_of\\_Commitment](https://www.researchgate.net/publication/2831694_Managing_Knowledge_and_the_Problem_of_Commitment) (8.03.2016).
- Hwang Y., Kim D. J., 2007, *Understanding affective commitment, collectivist culture, and social influence in relation to knowledge sharing in technology mediated learning*, IEEE Transactions on Professional Communication, vol. 50 (3), s. 232–248.
- Keplinger A., Krupowicz E., Lech N., Hawro B., 2014a, *On ethos behaviors phenomenon : the Polish students' perspective*, Gospodarka, Rynek, Edukacja, vol. 15, nr 2, s. 5–14, <http://www.ojs.edukacja.wroc.pl/index.php/GRE/article/view/92/100> (13.10.2014).
- Keplinger A., Kowal J., Frątczak E., Ławecka K., Stokłosa P., 2014b, *Job satisfaction and ethical behaviors premises of IT users insight from Poland*, Information Systems: Education, Applications, Research, vol. 193 (2014), s. 49–64, [http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-11373-9\\_5#page-1](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-11373-9_5#page-1) (29.09.2014), 7th SIGSAND/PLAIS EuroSymposium 2014, Gdańsk, Poland, September 25, 2014.

- Kim H., 2009, *The roles of tacit knowledge and OCB in the relationship between group-based pay and firm performance*, Human Resource Management Journal, vol. 19, no 2, s. 120–139.
- Kowal J., Keplinger A., 2015, *Characteristics of Human potentiality and Organizational behavior among IT users in Poland. an exploratory study*, Ekonometria. Econometrics, no. X (XX), vol. 3 (49), s. 98–114.
- Kowal J., Roztocki N., 2013, *Organizational Ethics and Job Satisfaction of Information Technology Professionals in Poland*. Organizational Ethics and Job Satisfaction of IT Professional, Proceedings of the Nineteenth Americas Conference on Information Systems, Chicago, Illinois, August 15–17, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2312194](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2312194) (24.10.2013).
- Organ D.W., 1988, *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Organ D.W., Podsakoff P.M., MacKenzie S., 2006, *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedentes, and Consequences*, Foundation for Organizational Science, A Sage Publications Series. Sage Publications. Thousand Oaks. London. New Delhi.
- Podsakoff N.P., Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Maynes T.D., Spoelma T.M., 2013, *Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research*, Journal of Organizational Behavior, no. 35, s. 87–119.
- 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.
- Ramasamy M., Thamaraiselvan N., 2011, *Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behavior*, Knowledge and Process Management, vol. 18, no. 4, s. 278–284.
- Santos V.R., Soares A.L., Carvalho J.A., 2012, *Knowledge Sharing Barriers in Complex Research and Development Projects: an Exploratory Study on the Perceptions of Project Managers*, Knowledge and Process Management. vol. 19, no. 1, s. 27–38.
- Spector P.E., Che X.X., 2014, *Re-examining Citizenship: How the Control of Measurement Artifacts Affects Observed Relationship of Organizational Citizenship Behavior and Organizational Variables*, Humane Performance, vol. 27, s. 165–182.
- Valentine S., Godkin L., Cyrson E., Fleischman G., 2006, *Perceived ethical values and small business problems in Poland*. Business Ethics: A European Review, vol. 15, 1, s. 76–85.
- Wang S., Noe R.A., 2010, *Knowledge sharing: a review and directions for future research*, Human Resource Management Review, vol. 20, s. 115–131.
- Williams L.J., Anderson, S.E., 1991, *Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors*. Journal of Management, vol. 17, s. 601–617.