



Mateusz Paliga

Zakład Psychologii Pracy i Organizacji Uniwersytetu Śląskiego
w Katowicach

E-mail: mateusz.paliga@gmail.com

Barbara Kozusznik

Zakład Zarządzania i Organizacji Szkoły Zarządzania
Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach

E-mail: barbara.kozusznik@us.edu.pl

Anita Pollak

Zakład Psychologii Pracy i Organizacji Uniwersytetu Śląskiego
w Katowicach

E-mail: anita.pollak@us.edu.pl

Barbara Smorczevska

Szkoła Zarządzania Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach

E-mail: barbara.smorczewska@us.edu.pl

Dominik Adamek

Zakład Psychologii Pracy i Organizacji Uniwersytetu Śląskiego
w Katowicach

E-mail: dominik.adamek@us.edu.pl

Wiek jako przesłanka zachowań
wspierających efektywność organizacji
*/ Age as a condition of behaviors that increase
organizational effectiveness*

Abstract

Focus on achieving better results requires the participation of employees in an effort to objectives and involvement in the search for innovation and develop adaptability (Chwalibóg 2013). The aim of the research is to present how age differentiate the level of organizational citizenship behaviors and behaviors based on the regulation of impact and deinfluentionization. Results of statistical analysis confirmed the differences of the level of organizational citizenship behaviors and behaviors based on the regulation of impact and deinfluentionization among employees in various age. Conducted analysis might be helpful for further research on the importance of social factors for the growth of the organization's efficiency.

Keywords: age; organizational citizenship behaviors; influence regulation; deinfluentionization

Badanie jest częścią międzynarodowego projektu zatytułowanego "Job characteristics and human resource practices as antecedents of sustainable well-being at work at different career stages" (Charakterystyka pracy i praktyk kadrowych jako przesłanki zrównoważonego dobrostanu w pracy na różnych etapach kariery), dotowanego przez Ministerstwo Gospodarki i Konkurencyjności Hiszpanii, koordynowane przez prof. José María Peiró z Wydziału Psychologii Uniwersytetu w Walencji.

1. WSTĘP

Kwestie związane z wiekiem są w ostatnich latach szeroko dyskutowanym tematem w obrębie różnorodnych dyscyplin naukowych. Dane demograficzne bezstronnie dowodzą ważności tej problematyki. Z doniesień unijnego urzędu statystycznego Eurostat wiemy, że mediana wieku w Europie wzrosła z 35,7 lat w 1992 roku do 41,9 w styczniu 2013 roku. Szacuje się, że w latach 1990-2050 ludność Unii Europejskiej w wieku powyżej 65 lat wzrośnie dwukrotnie (Eurostat; Komunikat Komisji Europejskiej z dnia 05.03.2014 : 10). Starzenie się ludności stanowi zarazem szansę i wyzwanie, ma ono bowiem daleko idący wpływ na europejskie społeczeństwo, kulturę i gospodarkę. Skutkuje ono przede wszystkim pozostawaniem pracowników na rynku pracy przed dłuższy niż dotychczas okres czasu, ale także faktem, iż w tym samym czasie będzie współżyło i współpracowało ze sobą kilka pokoleń. Stąd nie do przecenienia jest fakt prowadzenia badań podstawowych i aplikacyjnych w obszarze pracy z uwzględnieniem zmiennej, jaką jest wiek.

Niniejsze badanie w szerokim ujęciu dotyczy jakościowych miar produktywności pracowników i ich uwarunkowań związanych z wiekiem. Natomiast w węższym – odnosi się do zachowań podejmowanych racjonalnie przez osoby w różnym wieku ze względu na cenione wartości, które w konsekwencji wspierają osiąganą efektywność. Inspiracją do badań były zawarte w literaturze opisy poszukiwań subtelnych miar efektywności, czyli takich zachowań, „jakie [kierownicy] (...) chcieliby, aby (...) pracownicy robili częściej, ale do których nie mogą ich zmusić, oraz nie mogą gwarantować im wynagrodzenia, bądź nagrody, poza własną wdzięcznością” (*thum. własne* na podst. Organ, Podsakoff i MacKenzie 2006). Do tej pory nie analizowano różnic w zakresie zachowań obywatelskich oraz zachowań opartych na regulacji wpływu i deinfluentyzacji u pracowników w różnym wieku w Polsce. W związku z tym uzasadnione wydaje się podjęcie badań w tym zakresie.

2. ORGANIZACYJNE ZACHOWANIA OBYWATELSKIE ORAZ ZACHOWANIA OPARTE O REGULACJĘ WPŁYWU I DEINFLUENTYZACJI JAKO DZIAŁANIA WSPIERAJĄCE EFEKTYWNOŚĆ

Zachowania obywatelskie definiowane są jako *“indywidualne zachowania podejmowane dobrowolnie, niebędące w sposób bezpośredni lub wyraźny ujmowane w formalnym systemie nagradzania pracowników, a które łącznie sprzyjają skutecznemu i efektywnemu funkcjonowaniu organizacji”* (Organ 1988 : 8). Zachowania te, w związku z wykraczaniem poza rolę wymaganą w organizacji, zaliczają się do zachowań prospołecznych (Chwalibóg 2013). Pracownicy przejawiając zachowania

obywatelskie, angażują się w nienormowaną, spontaniczną działalność w organizacji (Jachnis 2008). Jednak najistotniejszym faktem pozostaje, że - aby zachowanie w organizacji można uznać za obywatelskie - musi ono zwiększać wydajność pracownika i przyczynić się do efektywności organizacyjnej (Organ 1988, 1997).

Pierwotną taksonomię organizacyjnych zachowań obywatelskich zaproponował Organ (1988). Znalazło się w niej pięć kategorii (Organ 1988; Jachnis 2008):

- altruizm - obejmuje zachowania, których bezpośrednim celem jest pomoc osobie w trudnej sytuacji, np. przejęcie części obowiązków od współpracownika, który ma ich zbyt wiele,
- świadomość - dotyczy przekraczania minimalnych wymagań organizacyjnych i wspierania kreatywności u innych, przestrzegania norm i zasad, nawet w sytuacji, kiedy nie ma obserwatorów czy nie jest to doceniane,
- duch sportowy - obejmuje nastawienie na współpracę, umiejętność znoszenia trudnych, mniej niż idealnych warunków pracy bez uskarżania się na nie,
- uprzejmość - odnosi się do zachowań, których celem jest zapobieganie konfliktom interpersonalnym,
- skuteczność (cnota) obywatelska - dotyczy uczestnictwa w życiu organizacji, obrony organizacji na zewnątrz i poszukiwania dla niej nowych możliwości.

Klasyfikacja ta została zrewidowana przez Podsakoffa, MacKenzie, Paine i Bachracha, którzy na podstawie przeglądu literatury i badań wyróżnili siedem typów zachowań obywatelskich (Podsakoff et al. 2000, Chwalibóg 2013). Pięć z nich odpowiadało opisanym wcześniej i są to: zachowania pomocne, zachowania sportowe, organizacyjna zgodność, indywidualna inicjatywa, cnota obywatelska. Do klasyfikacji dołączono dwa typy:

- lojalność organizacyjna, przejawiająca się w ochronie organizacji i jej celów, promowaniu organizacji i trosce o jej wizerunek, identyfikowaniu się z przywódcami w organizacji i nią samą;
- rozwijanie siebie, rozumiane jako dobrowolne nabywanie i rozwijanie posiadanych umiejętności i możliwości, w celu większego wsparcia działań organizacyjnych.

Poza istniejącymi klasyfikacjami, w ramach zachowań obywatelskich zostały wyróżnione dwa wymiary (DuBrin 2013; MacKenzie, Podsakoff i Podsakoff 2011): zachowania zorientowane na relacje (*affiliation-oriented behaviors*) i zachowania zorientowane na wyzwania (*challenge-oriented behaviors*). Pierwszy wymiar dotyczy współpracy i relacji interpersonalnych, które służą jej podtrzymaniu i wzmocnieniu. Drugi wymiar obejmuje zachowania nastawione są na zmiany.

Dotychczas badano związki pomiędzy zachowaniami obywatelskimi a osobowością (Organ i Ryan 1995), sprawiedliwością organizacyjną (Buluc 2015), przywództwem charyzmatycznym i zaangażowaniem w pracę (Babcock-Roberson i Strickland 2010), przywództwem transakcyjnym i transformacyjnym (Lian i Tui 2012) oraz satysfakcją z pracy (Organ 1988). Siła większości z tych związków jest umiarkowana. Badano również związki zachowań obywatelskich ze zmiennymi

demograficznymi, w tym także z wiekiem (Mauritz 2012; Bahrami et al. 2013; Huang, McDowell i Vargas 2015). Jednak wyniki badań bywają sprzeczne i nie pokazują spójnego obrazu tego związku. Badania Bahrami, Montazeralfaraj, Gazar, Tafti (2013) nie potwierdziły związku pomiędzy wiekiem a zachowaniami obywatelskimi. Natomiast Mauritz (2012) wykazał związek wieku tylko z jedną kategorią zachowań obywatelskich - duchem sportowym, a zespół Huang, McDowell, Vargas (Huang et al. 2015) udowodnił taki związek w przypadku dwóch kategorii zachowań obywatelskich - świadomości organizacyjnej i również ducha sportowego.

Pomimo wielu lat zainteresowania organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi, brakuje ustaleń na temat warunków (jakie muszą zaistnieć w organizacji i pracowniku) potrzebnych do wywołania zachowań obywatelskich. Trudny do określenia pozostaje także związek tego rodzaju zachowań z efektywnością organizacyjną. Jednak sama natura zachowań obywatelskich, ich prospołeczny charakter oraz fakt uaktywniania osobistych zasobów i kapitału jednostki na rzecz organizacji oraz ich związek z zaangażowaniem w pracę i satysfakcją z niej z pewnością świadczy o pozytywnym wpływie zachowań obywatelskich na efektywność organizacyjną.

Dysponowanie możliwością wywierania wpływu pełni ważną funkcję, zwłaszcza w sytuacji pracy, ułatwiając jednostce zaspokojenie potrzeb i realizację ważnych celów indywidualnych oraz organizacyjnych (Deci i Ryan 1985; Kofta 2001). Koncepcja regulacji wpływu i deinfluentyzacji zakłada, że regulacja wpływu traktowana jest jako działanie, które przyczynia się do pełnego wykorzystania możliwości poszczególnych elementów zespołu pracowniczego: lidera, każdej z jednostek i grupy jako całości (Kożusznik 2005a). Celem regulacji wpływów jest przekazanie wpływu osobie, która posiada największe zasoby potrzebne do realizacji zadania.

U podstaw kierowania wpływem leży poczucie, że posiadany wpływ nie jest atrybutem, ale narzędziem, którym można się świadomie posługiwać. W związku z tym lider powinien dostosowywać taktyki wpływu odpowiednio do sytuacji oraz wykazywać gotowość do deinfluentyzacji. W procesie regulacji wpływu lider monitoruje sytuację pracy, po to, by dobrać taktykę wpływu odpowiadającą określonym warunkom i zastosować ją wobec tego z elementów zespołu, który w danej sytuacji, będzie postrzegany jako najbardziej adekwatny (Adamiec, Kożusznik 2000; Kożusznik 2005a). Za inny poziom tego procesu uznaje się, zgodnie z koncepcją deinfluentyzacji, regulację wpływu polegającą na osłabianiu lub pozbawianiu się wpływu na bieg zdarzeń w określonej sytuacji na rzecz innych podmiotów organizacji (Kożusznik 2005b). W praktyce polega to na powstrzymaniu się w określonych sytuacjach przez lidera, a w innych sytuacjach przez pozostałe części zespołu pracowniczego (cały zespół i poszczególne jednostki) od tego, „*aby na siłę forsować własne zdanie, powstrzymywać się od przekonywania kogoś do zrobienia czegoś, zmuszania kogoś do działania*” (Kożusznik 2005b : 123). Autorka pisze: „*osoby charakteryzujące się wysoką gotowością do deinfluentyzacji, angażując się w jakąś sytuację społeczną, świadomie przyjmują rolę „regulatora” wpływów istniejących w danej grupie. Są to osoby umiające regulować wpływ własny i innych ludzi na podstawie zachowań z jednej strony osłabiających znaczenie*

własnej osoby, z drugiej zaś dających możliwość zaistnienia innych wpływów” (Kozusznik 2007 : 259). Do osłabienia czy zredukowania własnego znaczenia dochodzi w sytuacji, gdy jednostka ufając, że spostrzegane bieżące działanie innej osoby (grupy) doprowadzi do korzystnego wyniku, powstrzymuje się od przerywania, komentowania czy blokowania aktywności innych osób czy grup. Natomiast możliwość zaistnienia wpływu innych osób realizowane jest poprzez udostępnianie przestrzeni innym, głównie poprzez poprawę warunków i sposobu komunikowania się. Jednostka wspierając wpływ konkretnej osoby lub zespołu, ujawnia zachowania mające na celu obronę innych przed atakami werbalnymi pozostałych, aktywnie słucha, zabiega o zaangażowanie wszystkich członków zespołu w dyskusję, zapobiega dominacji jednostek nad grupą, bez odrzucania ich.

Szczególne znaczenie dla wzrostu efektywności przypisuje się liderowi, którego zachowanie pełni rolę modelującą dla pozostałych elementów. Odpowiada to funkcji jaką, przypisuje się osobie lidera we współczesnych organizacjach, polegającej na stymulowaniu podwładnych w kierunku większej niezależności, podmiotowości i rozwoju osobistego (Kozusznik 2005b). Zgadza się również z celem, jaki stawiany jest przed współczesnymi organizacjami. Polega on na kształtowaniu takiego otoczenia organizacyjnego, w którym możliwe jest efektywne działanie i któremu towarzyszy opanowanie korzystnych umiejętności i zdobycie pozytywnych doświadczeń indywidualnych. W rezultacie jednostka ma uzyskać większą skuteczność działania i odczuwać większą satysfakcję z życia (Diener, Lucas, Oishi 2004).

3. METODA

3.1. OSOBY BADANE

Próba objęła 280 osób pracujących w 12 przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie Górnego Śląska. Wielkość przedsiębiorstw była różna, od małych (firmy prywatne, gdzie zatrudnionych było do 15 pracowników: restauracja, biuro architektoniczne i firmy usługowe sprzątające, remontowe), przez średnie (firmy dystrybuujące oprogramowanie) do dużych (kopalnie, uczelnia wyższa, usługi pocztowe). Większość osób badanych zatrudniona była w działach administracji biurowej. Badanie zostało przeprowadzone w okresie od marca do października 2014 roku.

Charakterystykę próby badawczej pod względem wieku i płci przedstawia Tabela 1.

Tabela 1 Struktura wieku i płci w próbie badawczej (N = 280).

Wiek badanych	Płeć		Liczebność ogółem %
	Kobiety	Mężczyźni	
< 35 lat	37 68,6%	16 31,4%	53 18,9%
35 – 50 lat	111 80,3%	27 19,7%	138 49,3%
50 < lat	80 89,7%	9 10,3%	89 31,8%
Liczebność oółem %	228 81,4%	52 18,6%	280 100%

3.2. ZASTOSOWANE NARZĘDZIA

W badaniach wykorzystano kwestionariusz do badania regulacji wpływu i deinfluencyzacji (w skrócie DEI-beh.) autorstwa Barbary Kożusznik (Kożusznik, 2005). Kwestionariusz pozwala na pomiar reakcji behawioralnych, składających się na pojęcie deinfluencyzacji. Stwierdzenia w nim zawarte dotyczą zachowań, które pojawiają się, gdy osoba spostrzega, że w danej sytuacji wpływ należy do kogoś innego (jednostki lub grupy), a jej własny wpływ jest nieefektywny bądź nieakceptowalny lub wyczerpał się repertuar dostępnych taktyk wpływu. Z racji tego, że jednostka pragnie przez dłuższy czas efektywnie współpracować z daną jednostką lub grupą, reguluje i okresowo redukuje swój wpływ.

Posłużono się dwoma wariantami tego kwestionariusza: wersją agent (DEI indywidulane) i wersją target (DEI przełożonego). W wersji agent osoba ocenia częstość reakcji i zachowań o charakterze regulacji wpływu i deinfluencyzacji pojawiających się we własnym postępowaniu w trakcie pracy. Natomiast w wersji target osoba badana ocenia częstość występowania zachowań o cechach regulacji wpływu i deinfluencyzacji u swojego bezpośredniego przełożonego (kierownika) podczas realizacji zadań pracowniczych. Odpowiedzi udzielane są na pięciostopniowej skali od 1 - *nigdy* do 5 - *zawsze*. Wynik ogólny stanowi suma punktów. Im wyższy wynik, tym wyższy poziom regulacji wpływu i deinfluencyzacji. Zakres wyników surowych wynosi od 20 do 100 punktów.

Wykorzystana w badaniu skala zachowań obywatelskich została opracowana w oparciu o *Skalę zachowań obywatelskich* autorstwa Scotta Mackenzie, Philipa Podsakoffa i Nathana Podsakoffa, (Mackenzie, Podsakoff i Podsakoff 2011). Zespół z Uniwersytetu w Walencji w Hiszpanii pod kierunkiem Jose M. Peiro opracował zredukowaną wersję oryginalnego narzędzia i ostatecznie do badania włączono trzy stwierdzenia.

Osoba badana jest proszona o wskazanie, w jakim stopniu zgadza się z każdym z nich. Odpowiedzi udzielane są na siedmiostopniowej skali od 1 - *zdecydowanie*

nie zgadzam się do 7 - zdecydowanie zgadzam się. Wynik stanowi średnia z odpowiedzi. Zakres wyników wynosi od 1 do 7. Im wyższy wynik, tym wyższy poziom deklarowanych zachowań obywatelskich.

Aby opracować polską wersję językową, skala została przetłumaczona przez dwóch niezależnych tłumaczy z języka angielskiego oraz przez jednego z języka hiszpańskiego. Uzgodniona wersja polska została poddana tłumaczeniu zwrotnemu na język angielski, które wykazało zadowalającą zbieżność z oryginałem.

Analiza rzetelności skali do badania zachowań obywatelskich została przeprowadzona przy użyciu wskaźnika alfa Cronbacha, który wynosił 0,63.

3.3. PROCEDURA BADANIA

Badania prowadzone były metodą kwestionariuszową. Badania odbywały się w siedzibach firm w trakcie spotkań grupowych. W trakcie badania pytając o wiek, zbierano informację jedynie o przedziale wiekowym, w jakim mieścił się wiek osoby badanej.

Analizy statystyczne zostały przeprowadzone przy pomocy pakietu SPSS ver. 22

4. WYNIKI

Analizując uzyskane wyniki, stwierdzono istotne różnice w grupach wiekowych pod względem zachowań obywatelskich i umiejętności redukcji własnego wpływu. Mediana wyników skali zachowań obywatelskich mieści się w przedziale 5,3 – 5,7, wyniki te można uznać za wysokie. Natomiast mediana wyników w skali DEI indywidualne (DEI agent) zawiera się w przedziale 76 – 79, a DEI przełożonego (DEI target) w przedziale 66 – 70. Uzyskane wyniki prezentuje Tabela 2.

Tabela 2 Różnice w zakresie wybranych zachowań zwiększających efektywność dla trzech grup wiekowych

Przedział wiekowy	Me Zachowania obywatelskie	Me DEI (indywidualne)	Me DEI (przełożonego)
< 35 lat	5,3	76	67
35 – 50 lat	5,3	77	66
50 < lat	5,7	79	70

Potwierdzone zostały różnice pomiędzy grupami wiekowymi w odniesieniu do zachowań obywatelskich, $\chi^2(2) = 8,50, p = 0,014$.

Statystycznie istotne różnice dotyczą również zachowań opartych na regulacji wpływu i deinfluencyzacji charakteryzujących jednostkę (DEI indywidualne), $\chi^2(2) = 8,19, p = 0,017$. Podobnie, statystycznie istotne różnice występują w przypadku zachowań opartych na regulacji wpływu i deinfluencyzacji charakteryzujących przełożonego, $\chi^2(2) = 7,12, p = 0,028$.

5. DYSKUSJA

Pracownicy 50+ wykazują relatywnie najwyższy poziom organizacyjnych zachowań obywatelskich. W praktyce oznacza to, iż spontanicznie podejmują oni działania na rzecz rozwiązywania konfliktów interpersonalnych, dzielą się wiedzą i doświadczeniem z innymi, zwiększając tym samym skuteczność współpracowników oraz wykazują odwagę w wyrażaniu swoich opinii i/lub kwestionowaniu opinii innych, gdy celem jest dobro organizacji. Ponadto wykazują także relatywnie najwyższy poziom zachowań polegających na redukowaniu własnego wpływu w pracy zespołowej, które to zachowanie prowadzić ma do efektywnego wykorzystania wpływów innych uczestników danej sytuacji. Co ciekawe, umiejętność redukcji własnego wpływu przyznają oni także swoim przełożonym w najwyższym stopniu (spośród wyróżnionych grup wiekowych). Uzyskane wyniki należałoby zestawzić z faktem, iż pracownicy 50+ rekrutują się z pokolenia Baby-Boomers, które to pokolenie najczęściej charakteryzowane jest dewizą życiową: „pracuję, aby przetrwać”. Najważniejsze wartości dla osób z tego pokolenia to: niezależność, optymizm i zaangażowanie. Pracownicy generacji Baby-Boomers oczekują od pracodawcy stylu kooperatywnego, nastawieni są na współpracę, poszukiwanie konsensusu i aktywną komunikację. Chętnie pracują zespołowo (Woszczyk 2013).

Uzyskane przez badanych wyniki w zakresie deinfluentyzacji na poziomie jednostki i przełożonego we wszystkich grupach można uznać za wysokie, biorąc pod uwagę możliwe do uzyskania wyniki w skali. Oznacza to, że prawdopodobnie w zachowaniu badanych i ich kierowników często występują reakcje o charakterze regulacji wpływu i deinfluentyzacji.

Nastawienie na realizację celów organizacyjnych i własnych sprawia, że jednostki chętniej i częściej regulują własny wpływ. Jednostka spostrzegając, że wpływ innej osoby lub całej grupy w większym stopniu odpowiada wymaganiom sytuacji i będąc przekonana o tym, że jej wpływ będzie nieskuteczny, oddaje w części lub w całości kontrolę nad sytuacją innej osobie (grupie). Uaktywnienie innych osób i oparcie się na posiadanych przez nich zasobach może ułatwiać jednostce doskonalenie wyników wspólnej pracy.

Przełożeni, którzy w ocenie badanych charakteryzują się wysokimi wynikami w DEI-beh., charakteryzują się elastycznością w swoim zachowaniu. Badani widzą, że pełniąc rolę kierowniczą starają się oni dostosować repertuar stosowanych taktyk wpływu do sytuacji. Wysoko oceniają również ich dążenia do stworzenia korzystnych warunków pracy. Jednocześnie zgodnie z koncepcją deinfluentyzacji, występowanie tego rodzaju zachowań przemawia za podejmowaniem przez kierownika starań o uzyskiwanie coraz lepszych wyników.

6. WNIOSKI

Z uwagi na to, że różnice pomiędzy grupami w zakresie zachowań obywatelskich i zachowań opartych na regulacji wpływu nie są wysokie, z ostrożnością należy interpretować uzyskane rezultaty i formułować implikacje praktyczne dla zarządzania ludźmi.

Należy jednak stwierdzić, że uzyskane wyniki korespondują z przedstawianą w literaturze charakterystyką pokolenia Baby-Boomers i wpisują się w obraz lojalnych, zaangażowanych i skłonnych do poświęcania się pracowników 50+. Zatem, pracodawcy nie muszą obawiać się pracowników 50+, jako osób, które pragną tylko “przetrwąć do emerytury”, jak głosi jeden ze stereotypów ich dotyczący.

7. LITERATURA

1. Adamiec, M., Kożusznik, B. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor-Kreator- Inspirator*. Kraków: Wydawnictwo AKADE.
2. Babcock-Roberson, M. E., Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology*, No. 144, 313–326.
3. Bahrami, M.A., Montazerifaraj, R., Hashemi Gazar, S., Dehghani Tafti, A. (2013). Demographic Determinants of Organizational Citizenship Behavior among Hospital Employees. *Global Business and Management Research: An International Journal*, No. 5, 171-178.
4. Buluc, B. (2015). The Relationship Between Academic Staff's Perceptions Of Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors, *Studia Psychologica* No. 57, 49-62.
5. Chwalibóg, E. (2013). Wyzwalanie zachowań obywatelskich pracowników jako krok w dążeniu do doskonałości organizacji. W: P. Wachowiak, (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
6. Deci, E.L., Ryan R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
7. Diener, E., Lucas, R. E., Oishi S. (2004). Dobrostan psychiczny. Nauka o szczęściu i zadowoleniu z życia. W: J. Czapiński (red.), *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*. Warszawa: WN PWN.
8. DuBrin, A. J. (2013). *Proactive Personality and Behavior for Individual and Organization Productivity*. Edward Elgar Publishing.
9. Huang, Y. K., McDowell, J., Vargas, P. (2015). How Old I Feel Matters: Examining Age-Related Differences in Motives and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Park and Recreation Administration*, No. 33, 20–39.
10. Jachnis, A. (2008). *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*. Warszawa: Difin.
11. Kofta, M. (2001). Poczucie kontroli, złudzenia na temat siebie, a adaptacja psychologiczna. W: M. Kofta i T. Szustrowa (red.), *Złudzenia, które pozwalają żyć*. Warszawa: WN PWN.
12. Komisja Europejska, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów z dnia 05.3.2014, dostęp: 23.06.2015, doi: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/europe2020stocktaking_pl.pdf
13. Kożusznik B. (2005b). Regulowanie wpływu kierowniczego. Koncepcja świadomego osłabiania wpływu - deinfluencyzacji. W: B. Kożusznik (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim wobec wejścia Polski do Unii Europejskiej*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
14. Kożusznik, B. (2005a). *Wpływ społeczny w organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
15. Kożusznik, B. (2007). *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
16. Lian, L. K., Tui, L. G. (2012). Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics. *Journal of Applied Business and Economics*, No. 13, 59–96.
17. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. And Podsakoff, N. P. (2011). Challenge-Oriented Organizational Citizenship Behaviors And Organizational Effectiveness: Do Challenge-Oriented Behaviors Really Have An Impact On The Organization's Bottom Line? *Personnel Psychology* No. 64, 559–592.

18. Mauritz, A.V.R.P. (2012) Employee Age & Organizational Citizenship Behavior. An empirical study on the influence of Occupational Future Time Perspective [Master's Thesis]
19. Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, No. 10, 85–97.
20. Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. England: Lexington Books.
21. Organ, D. W., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. SAGE Publications, Inc.
22. Organ, D. W., Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology* No. 48, 775–802.
23. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, No. 26, 513–563.
24. Statystyki zatrudnienia i wieku. Zaczepnięte w dniu 23.06.2015. Doi: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics/pl
25. Woszczyk, P. (2013). Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji. W: P. Woszczyk i M. Czernicka (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*. Łódź: HRP Group.
26. Zhang, D. (2011). Organisational Citizenship Behaviour, White Paper, dostęp: 30.06.2015, doi:<https://cdn.auckland.ac.nz/assets/psych/about/our-people/documents/Deww%20Zhang%20-%20Organisational%20Citizenship%20Behaviour%20-%20White%20Paper.pdf>

Badania zostały przeprowadzone w ramach projektu Sustainable Well being (BELASOS), Ministry of Economy and Competitiveness, PSI2012-36557, Spain; Universitat de Valencia, Research Institute on Human Resources Psychology, Organizational Development and Quality of Work Life