



# PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2018 | ISSN 2543-8190

XIX

TOM

8

ZESZYT

I

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Ewa Stroińska

Magdalena Geraga

## Wyzwania w zarządzaniu zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach Od teorii do praktyki

  
WYDAWNICTWO  
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Część I Wyzwania współczesnego ZZL</b> .....	9
Anna Bagieńska, <i>Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie odpowiedzialnym społecznie</i> .....	11
Dominika Bąk-Grabowska, Beata Majewicz, <i>Kształtowanie zatrudnienia z wykorzystaniem form niestandardowych i zatrudnianiem pracowników z Ukrainy – przypadek małego przedsiębiorstwa</i> .....	29
Edyta Bombiak, <i>Ryzyko personalne w organizacji – szansa czy zagrożenie?</i> .....	43
Daniel Gajda, <i>Implikacje wysokiej niezawodności organizacji. Wpływ kultury bezpieczeństwa na postawy i zachowania pracowników (cz. 1)</i> .....	55
Iwona Gawron, <i>Menedżer w kształtowaniu innowacyjnego przedsiębiorstwa</i> .....	67
Kamil Kawecki, <i>Relation Between Family Controlled Management Staff and the Level of Employee Effectiveness in the Family Companies Operating on Silesian Market</i> .....	81
Beata Klaja-Gaweł, Ewa Beck-Krala, <i>Efektywne wynagradzanie pracowników w restrukturyzowanym przedsiębiorstwie</i> .....	95
Agata Kołodziejaska, <i>Aspekt prawny ocen pracowniczych i kontroli w administracji publicznej</i> .....	109
Grażyna Michalczuk, <i>Budowanie relacji z pracownikami w spółkach społecznie odpowiedzialnych</i> .....	129
Anna Michałkiewicz, <i>Struktura kryteriów oceny okresowej w szkole wyższej a ich postrzeganie przez pracowników</i> .....	143

Anna Rybak, <i>Controlling personalny a kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie – rozważania teoretyczne</i> .....	159
Czesław Sikorski, <i>Konflikt motywacyjny pracownika współczesnej organizacji</i> .....	169
Daria Smarżewska, <i>Uwarunkowania lojalności pracowników wobec organizacji – aspekty teoretyczne</i> .....	183
Krzysztof Wąsek, <i>Onboarding pracowników – znajomość procesu, doświadczenia i znaczenie w świetle badań empirycznych</i> .....	197
Janusz Czekał, <i>Dobre praktyki w doskonaleniu zakładowych systemów wynagrodzeń</i> .....	213
<b>Część II Patologie i dysfunkcje w organizacji</b> .....	<b>231</b>
Edyta Bombiak, <i>Dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi jako przyczyna deprecjacji kapitału ludzkiego w organizacji</i> .....	233
Joanna Łuczak, Justyna Trippner-Hrabi, <i>Bariery w komunikacji wewnętrznej determinantą konfliktu w organizacjach publicznych</i> .....	249
Ewa Mazur-Wierzbicka, <i>Problem mobbingu w Polsce – wybrane aspekty</i> .....	263
Alicja Sielska, <i>Are Women Discriminated Against in the Labor Market? A Theoretical Analysis of the Problem of Institutional Discrimination</i> .....	281
Stanisław Szarek, Monika Kucharuk, <i>Mobbing w miejscu pracy – rodzaje i skala zjawiska</i> .....	295
Stanisław Szarek, Monika Kucharuk, <i>Skutki i przeciwdziałanie mobbingowi w miejscu pracy</i> .....	309
<b>Część III Zarządzanie różnorodnością – zarządzanie wiedzą</b> .....	<b>323</b>
Jolanta Bieńkowska, <i>Self-Fulfilment – Internal Need or Social Expectation?</i> .....	325
Małgorzata Cieciora, <i>Wpływ różnic kulturowych na jakość i efektywność pracy polskich informatyków w środowisku międzynarodowym – wybrane zagadnienia</i> .....	337

Katarzyna Kulig-Moskwa, Joanna Nogieć, <i>Wellbeing w organizacji – istota i perspektywa polskiego rynku</i> .....	353
Joanna M. Moczydłowska, <i>Inicjatywa pracowników jako element zachowań obywatelskich</i> .....	367
Agnieszka Piasecka, <i>Kształtowanie kapitału relacyjnego uczelni wyższej. Rezultaty badań własnych</i> .....	381
Barłomiej Stopczyński, <i>Wiedza w polskich przedsiębiorstwach a ich przewaga konkurencyjna</i> .....	393
Magdalena Zalewska-Turzyńska, <i>Elastyczność pracy i komunikacji a zaburzenie Work-Life Balance</i> .....	415
Sławomir Ziółkowski, <i>Rola zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach sektora kreatywnego</i> .....	427
<b>Część IV Zarządzanie wiekiem</b> .....	439
Dorota Bednarska-Olejniczak, <i>Internet jako nowoczesne medium komunikacji pracodawców z pokoleniem Y</i> .....	441
Mariusz Citkowski, Monika Garwolińska, <i>Strategia zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie jako odpowiedź na wyzwania rynku pracy</i> .....	461
Urszula Gołaszewska-Kaczan, <i>Instrumenty zarządzania wiekiem w obszarze rekrutacji</i> .....	475
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Łucja Waligóra, <i>Zarządzanie wiekiem w kontekście przełamывania stereotypów dotyczących pracowników 50+ – prezentacja wybranych praktyk</i> .....	485
Hanna Kądziołka-Sabanty, <i>Wywiady autobiograficzne jako źródło wiedzy na temat możliwości wykorzystania idei zarządzania wiekiem w polskich organizacjach</i> .....	505
Katarzyna Grzesik, Monika Kwiecińska, <i>Systemy wartości i modele mentalne pokolenia Z preferowane w miejscu pracy</i> .....	517
Sylwia Wiśniewska, Kamil Wiśniewski, <i>Kompetencje generacji NEET – wyniki badań empirycznych</i> .....	533

**Joanna M. Moczyłowska**<sup>1</sup>

Wydział Inżynierii Zarządzania

Politechnika Białostocka

## Inicjatywa pracowników jako element zachowań obywatelskich<sup>2</sup>

### Individual Initiative of Employees as the Element of Organizational Citizenship Behavior

**Abstract:** The employees' individual initiative considered as the element of Organizational Citizenship Behavior (OCB) is the subject of this article. Those behaviors are freewill, took up without additional salary and oriented on achieving organization and team's goals. Among organizational citizenship behaviors the individual initiative plays particular part. Despite that fact it seldom sets mere subject of a study. The aim of the article is to systematize an interdisciplinary knowledge about the individual initiative. It poses a trial of a partial complement to existing experimental blank and creating a theoretical plane for further empirical research. In the article the analysis of the initiative's symptoms and behavioral rates which allow to evaluate the initiative has been effectuated.

**Key words:** individual initiative, organizational citizenship behavior

### Wprowadzenie

W dorobku nauk o zarządzaniu indywidualna inicjatywa traktowana jest zarówno jako przejaw, jak i źródło zachowań określanych jako obywatelskie

---

<sup>1</sup> joanna@moczydlowska.pl

<sup>2</sup> Praca zrealizowana w ramach badań statutowych (WIZ/1/2018) realizowanych w Katedrze Organizacji i Zarządzania na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej i finansowana ze środków MNiSW na naukę.

(*Organizational Citizenship Behavior, OCB*), czyli tych zachowań pracowników, które są dobrowolne i intencjonalne, choć jednocześnie nie zawsze do końca rozpoznawalne. Ich wyjątkowa wartość wynika stąd, że są nakierowane na dobro organizacji lub grupy pracowniczej, mimo że nie są objęte systemem wynagrodzeń [Organ, Podsakoff, MacKenzie 2006, s. 3]. Indywidualna inicjatywa (*individual initiative*) pracowników to wykraczanie ponad minimalne wymagania przy jednoczesnym poszukiwaniu nowych, innowacyjnych rozwiązań. Znaczenie inicjatywy polega na tym, że od intencjonalnego zachowania pracowników zależy poziom efektywności organizacji, a tym samym skuteczność w realizacji jej celów strategicznych [Turek, Czaplinska 2014, s. 116].

Pojęcie inicjatywy używane jest w różnych związkach frazeologicznych. Mówi się o pobudzaniu inicjatywy, przejawianiu inicjatywy, wreszcie o przemawianiu inicjatywy i niszczeniu inicjatywy. Mimo niekwestionowanej wartości inicjatywy pracowników rzadko jest ona samodzielnym przedmiotem badań naukowych. Traktuje się ją raczej jako źródło, a także jako skutek pożądanych procesów oraz stanów organizacyjnych i rozpatruje w ścisłym powiązaniu z motywowaniem lub zarządzaniem zaangażowaniem. Artykuł ten stanowi próbę uzupełnienia istniejącej luki badawczej. Publikacja ma charakter koncepcyjny. Jej celem jest systematyzacja wiedzy na temat indywidualnej inicjatywy pracowników, traktowanej jako istotny element zachowań obywatelskich oraz identyfikacja dalszych kierunków badań empirycznych.

### **Koncepcja *Organizational Citizenship Behavior***

W wymiarze światowym, zwłaszcza amerykańskim, zachowania obywatelskie stanowią przedmiot badań naukowych co najmniej od lat 90. XX wieku. Autor pojęcia zachowań obywatelskich – Dennis Organ definiuje je jako „indywidualne zachowania podejmowane dobrowolnie, niebędące w sposób bezpośredni lub wyraźny ujmowane w formalnym systemie nagradzania pracowników, które łącznie sprzyjają skutecznemu i efektywnemu funkcjonowaniu organizacji” [Organ i in. 2006, s. 3]. Zachowania te wykraczają poza zakres obowiązków czy zadań wynikających z opisów stanowisk, przez co można w nich zauważyć rys zachowań twórczych i prospołecznych. Przejawiają się one między innymi umiejętnością dostrzegania i respektowania interesów ogółu i wpisują się w traktowanie organizacji w kategoriach dobra wspólnego [Kisil, Moczyłowska 2014]. Pozostają w ścisłym związku z poziomem satysfakcji pracowników, ich

organizacyjnym: zaangażowaniem, klimatem i tożsamością [Barabasz, Chwalibóg 2013, s. 24].

Zachowania obywatelskie mogą się przejawiać w zróżnicowany sposób. Wyróżniamy wśród nich, między innymi: skłonność do ponadprzeciętnego poświęcenia czasu i energii, podejmowanie dobrowolnych działań niezwiązanych z formalnym przydziałem obowiązków, pomaganie innym i współpraca, wspieranie i bronienie celów organizacyjnych, utrzymywanie i propagowanie pozytywnych i optymistycznych postaw.

Zachowania obywatelskie są zdecydowanie częstsze u pracowników mających nastawienie kolektywistyczne [Bugdol 2010, s. 9]. U indywidualistów występują raczej jako narzędzie budowania własnej pozycji w grupie i potwierdzania swojej wartości dla organizacji niż jako autentyczne działanie na rzecz pracodawcy. Są zatem bardziej ukierunkowane na dobro jednostki, niż na dobro wspólne, jakim jest organizacja.

Skłonność pracowników do zachowań obywatelskich jest uwarunkowana wieloma czynnikami, w tym kosztami tych zachowań. Z badań wynika, że zachowania obywatelskie są zależne od tego, jaką wartość przypisuje jednostka realizowanym zadaniom. Jeżeli zadania w subiektywnej ocenie dokonanej przez pracownika mają niewielką wartość (dla organizacji, dla zespołu), to koszty zachowań obywatelskich postrzegane są jako wyższe [Drago, Garvery 1998, ss. 1–29].

**Tabela 1. Charakterystyka zachowań obywatelskich wyróżnionych w koncepcji OCB**

<b>Zachowania pomocne</b>	Spontaniczna, dobrowolna pomoc współpracownikom, nastawienie na współdziałanie, promowanie współpracy, wszelkie przejawy wspierania współpracowników.
<b>Zachowania sportowe</b>	Tolerancja trudności i niedogodności, optymizm, uprzejmość wobec współpracowników, unikanie narzekania.
<b>Lojalność organizacyjna</b>	Wspieranie celów organizacji i utożsamianie się z nimi, budowanie i obrona dobrego wizerunku organizacji, godne reprezentowanie organizacji.
<b>Organizacyjne podporządkowanie</b>	Przestrzeganie zasad wynikających z polityki organizacji, szacunek dla promowanych w niej wartości i wzorców zachowań, wysoka dyscyplina pracy.
<b>Indywidualna inicjatywa</b>	Wewnętrzne zaangażowanie w doskonalenie praktyk organizacyjnych.
<b>Rozwijanie siebie</b>	Dobrowolny rozwój własnych kompetencji ważnych z perspektywy celów organizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Barabasz, Chwalibóg 2013].

W Polsce funkcjonują zamiennie pojęcia „zachowań etosowych” i „zachowań obywatelskich” jako kategorii pożądaných zachowań organizacyjnych pracowników. Ze względu na silne kulturowo-historyczne uwarunkowania rozumienia etosu pracy, bardziej adekwatne wydaje się stosowanie pojęcia zachowania obywatelskie, dotyczące rdzenia, czyli „obywatelskości” zachowań przejawianych przez członków konkretnej organizacji. Wymienia się [Organ 2006, Chwalibóg 2012] kilka głównych kategorii zachowań obywatelskich: pomocne, sportowe, lojalność organizacyjna, organizacyjna zgodność, indywidualna inicjatywa, cnota obywatelska i rozwijanie siebie [Chwalibóg 2012, s. 343]. Ich charakterystykę zawiera tabela nr 1.

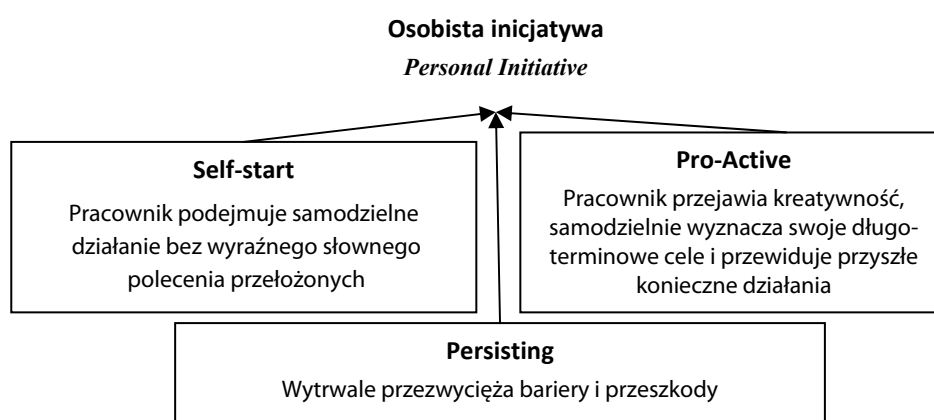
### **Indywidualna inicjatywa i jej przejawy w organizacji**

Inicjatywa to pojęcie opisujące kreowanie sytuacji, rozpoczynanie działań, zmienianie rzeczywistości, zarówno w świecie realnym, jak i w świecie wyobrażeń. Inicjatywa może być traktowana jako cecha, postawa lub zachowanie. Źródłem przejawianej inicjatywy jest zdolność do stawiania sobie celów i wytrwałego ich realizowania. Istota indywidualnej inicjatywy pracowników polega na dobrowolnym przekraczaniu własnej roli organizacyjnej, na wykraczaniu poza postawione przez pracodawcę minimalne wymagania, czy oczekiwany poziom wykonania danego zadania [Chwalibóg 2013, s. 24], ale także wszelkie przejawy wychodzenia ponad i poza swoje obowiązki, dobrowolne branie na siebie dodatkowej odpowiedzialności i zachęcanie współpracowników do podobnych zachowań. Pracownik przejawiający inicjatywę komunikuje innym członkom organizacji (wprost lub pośrednio) konieczność ciągłego doskonalenia indywidualnej i grupowej jakości wykonywanych zadań. Zgłasza się na ochotnika do realizacji zadań, które wykraczają poza jego formalne obowiązki czy zakres pracy tej osoby [Podsakoff, MacKenzie, Paine, Bachrach 2000, s. 513]. J.R. Van Scottera i S.J. Motowidło [1996], analizując istotę i przejawy inicjatywy pracowników, zwracają uwagę na jej szczególne znaczenie w rozwiązywaniu problemów w miejscu pracy oraz podejmowaniu się zadań trudnych. Wprowadzają kategorię przejmowania inicjatywy, czyli wchodzenia w nowe role ważne w kontekście rozwiązania konkretnego problemu.



Trzeba w tym miejscu zauważyć, że w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu [Frese, Fay 2001] oddziela się indywidualną inicjatywę od osobistej inicjatywy. Choć podobne w nazwie, odzwierciedlają inne atrybuty pracowników. Inicjatywa osobista oznacza zdolności pracowników do robienia czegoś bez polecenia przełożonych, do przewidywania potencjalnych problemów i/lub możliwości, a także konsekwencji w pokonywaniu barier (por. rysunek 1).

Rysunek 1. Osobista inicjatywa w modelu Frese i Fay



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Frese, Fay 2001].

Inicjatywa osobista jest ściśle powiązana z predyspozycjami osobowościowymi. Większą skłonność do osobistej inicjatywy przejawiają ludzie o określonych cechach osobowości. Należą do nich: pewność siebie idąca w parze z wysoką samooceną, wysoki poziom motywacji do osiągnięć, konsekwencja w działaniu, psychofizyczna gotowość i zdolność do podejmowania długotrwałej aktywności, otwartość na zmianę i ryzyko oraz wewnętrzne umiejscowienie poczucia kontroli, a także duma z własnej produktywności [Frese, Fay 2001]. Natomiast indywidualna inicjatywa to aktywność przejawiająca się poprzez takie zachowania jak: usprawnianie działania organizacji, branie na siebie dodatkowych obowiązków, przejawianie entuzjazmu do wykonywanych zadań czy zachęcanie i inspirowanie innych uczestników życia zawodowego do ponadstandardowego zaangażowania [Turek, Czaplińska 2014, s. 118]. Indywidualna inicjatywa jest szczególnie widoczna i ważna w wykonywaniu zadań innowacyjnych, wykraczających poza przyjęte w organizacji rutyny i standardy. Wszelkie

usprawnienia, zarówno drobne jak i złożone, wymagają ponadprzeciętnej aktywności i swoistej spontaniczności organizacyjnej pracowników.

Zachowania świadczące o inicjatywie pracownika mogą być kategoryzowane i oceniane. Przykład wskaźników behawioralnych umożliwiających pomiar poziomu indywidualnej inicjatywy przedstawia tabela 2.

**Tabela 2. Wskaźniki behawioralne indywidualnej inicjatywy przejawiane na różnych jej poziomach**

Poziom	Wskaźniki behawioralne
Poziom 1 – brak inicjatywy	Pracownik jest bierny, nie poddaje samodzielnie pomysłom, wymaga prowadzenia za rękę i precyzyjnych instrukcji. Wykonuje jedynie powierzone mu zadania
Poziom 2 – inicjatywa słaba	Pracownik z rzadka zgłasza pomysły i usprawnienia dotyczące własnej pracy. Sporadycznie samodzielnie usprawnia własną pracę. Wymaga poddawania nowych rozwiązań przez przełożonych. Niechętnie bierze odpowiedzialność za dodatkowe zadania
Poziom 3 – inicjatywa dobra	Pracownik zgłasza usprawnienia dotyczące własnej pracy, stara się wnieść nową jakość w pracę, poddając nowe pomysły i rozwiązania. Śledzi branżę, konkurencję, wiadomości technologiczne i wykorzystuje je w pracy
Poziom 4 – inicjatywa bardzo dobra	Przedstawia nowe rozwiązania i pomysły. Generuje nowe zadania i tematy do pracy. Samodzielnie szuka rozwiązań i sam organizuje sobie czas pracy po wykonaniu bieżących zadań
Poziom 5 – inicjatywa doskonała	Pracownik myśli strategicznie, wykorzystuje wszystkie szanse i możliwości. Problemy traktuje jako wyzwanie i samodzielnie je rozwiązuje. Jest w stanie zaangażować innych do działania i ma pomysły dotyczące innych działów czy całej firmy. Jest pierwszą osobą, która tworzy i wprowadza innowację

Źródło: opracowanie własne na podstawie [online], <http://weblog.infopraca.pl/>, dostęp: 10.02.2017

Czynniki sprzyjające podejmowaniu przez pracowników zachowań obywatelskich, a więc także indywidualnej inicjatywy, można podzielić na cztery główne kategorie [Glińska-Neweś, Lis 2016, s. 268]. Pierwsza dotyczy samego pracownika. Są to jego indywidualne predyspozycje psychiczne (np. zaangażowanie organizacyjne, ugodowość, pozytywne nastawienie do otoczenia), cechy demograficzne, percepcja ról organizacyjnych. Drugą kategorią są atrybuty zadań, na przykład ich atrakcyjność i wynikająca stąd ich samoistna siła motywacyjna. Trzecia grupa czynników obejmuje zachowania liderów organizacyjnych (przede wszystkim związane z przywództwem transformacyjnym),

czwarta natomiast to cechy organizacji, takie jak poziom formalizacji czy spójność grupowa. Należy szczególnie wyeksponować związek między kulturą organizacyjną i strukturą organizacji, a skłonnością pracowników do zachowań obywatelskich. Badania dowodzą, że im wyższy stopień formalizacji i centralizacji władzy, tym rzadsze przejawy OCB, zwłaszcza indywidualnej inicjatywy pracowników [Raub 2008, ss. 179–186].

### **Indywidualna inicjatywa pracowników – perspektywa psychologiczna**

Z psychologicznego punktu widzenia indywidualna inicjatywa pracowników stanowi wyraz określonego stanu intelektualnego i emocjonalnego danej osoby [Strzałecki, Kusal 2002, ss. 5–12]. Rozpatrywana jest jako przejaw określonych właściwości układu nerwowego, jako cecha osobowości lub sposób wyrażania predyspozycji psychicznych [Jachnis 1994, s. 67]. Badania nad inicjatywą jednostki podejmowane są głównie na płaszczyźnie psychologii rozwojowej oraz neuropsychologii i psychologii różnic indywidualnych. Psychologowie rozwojowi analizują uwarunkowania inicjatywy przejawianej przez dzieci we wczesnych fazach rozwoju lub uczniów. Neuropsychologia i psychologia różnic indywidualnych koncentruje uwagę na biologicznych podstawach różnic w aktywności i wiąże je ze zdolnością człowieka do generowania oraz wydatkowania energii. Stąd w perspektywie wyjaśniania psychologicznych uwarunkowań indywidualnej inicjatywy pracowników kluczowe znaczenie mają takie konstrukty teoretyczne jak mobilizacja energii, pobudzenie, aktywacja, intensywność zachowania, poziom dopływu bodźców zmysłowych i gotowość reakcji na te bodźce. W odniesieniu do pracowników, przedsiębiorców, menedżerów indywidualna inicjatywa pojawia się jako przedmiot badań psychologów przede wszystkim w powiązaniu z ekspresją oraz aktywnością. Jest rozpatrywana w szerszej perspektywie, na przykład jako jedna z determinant sukcesu zawodowego, przedsiębiorczości czy twórczego stylu życia [Witaszek 2006, ss. 121–133].

Zdolność do inicjatywy kształtuje się w okresie dzieciństwa i uwarunkowana jest zarówno genetycznie jak i środowiskowo. W ocenie psychologów eksponujących znaczenie czynników środowiskowych, fundamentem dla budowania inicjatyw są doświadczenia dziecka związane z poczuciem bezpieczeństwa i autonomii oraz wolnej woli. Już dziecko w wieku przedszkolnym potrafi spostrzegać siebie jako osobę autonomiczną, zdolną do wyrażania

własnej woli. Zwykle uświadamia sobie także konieczność kompromisu. W tym wieku musi już, pozostając wierne swojej woli, stawiać sobie cele i dążyć do ich realizacji, czyli przejawiać inicjatywę przy jednoczesnej gotowości do poskramiania tej inicjatywy i dostosowywania jej przejawów do zasad i norm społecznych oraz dobra innych ludzi.

Szukając odpowiedzi na pytanie o psychofizjologiczne podłoże indywidualnej inicjatywy, należy wskazać na rolę aktywacji oraz tzw. optymalnego poziomu pobudzenia [Strelau 2002]. Pionierką badań nad aktywacją i pobudzeniem była E. Duffy [Dudek, Hauk 2010, ss. 195–210]. Jej prace z lat 50. XX wieku wskazywały na aktywację i pobudzenie jako ważną różnicę cech indywidualnych między ludźmi. Istota aktywacji i pobudzenia to mobilizacja energii, zaś wszelkie rodzaje zachowań można opisać jako zmiany kierunku albo intensywności działania tej energii. Wyzwolenie energii odzwierciedla się w procesach fizjologicznych, takich jak napięcie mięśni szkieletowych, aktywność elektrodermalna (EDA) i aktywność elektroencefalograficzna (EEG).

Koncepcję pobudzenia E. Duffy twórczo rozbudował D. Hebb [Strelau 1994], wprowadzając do psychologii pojęcie optymalnego pobudzenia. Zdaniem D. Hebba, jednostka dostarcza sobie stymulacji po to, aby osiągnąć optymalny poziom aktywacji, który zapewnia jej zarówno dobre samopoczucie fizyczne, jak i psychiczne, a także wysoką efektywność wykonywania zadań. Pojęcie optymalnego poziomu aktywacji wyjaśnia nie tylko wydajność reakcji przy stymulacji o różnym natężeniu, ale także to, że aby osiągnąć lub podtrzymać optymalny poziom aktywacji, niektóre jednostki mają skłonność do poszukiwania stymulacji, a inne do jej unikania. W jakimś stopniu wyjaśnia to, dlaczego niektórzy ludzie często przejawiają inicjatywę, a inni zdecydowanie rzadziej. Według D. Hebba, poziom aktywacji pełni funkcję wzmocnienia. Przy niskich poziomach aktywacji wzrost intensywności pobudzenia może być nagrodą, podczas gdy przy wysokich poziomach aktywacji nagrodą jest spadek intensywności pobudzenia. Optymalnemu poziomowi aktywacji towarzyszą pozytywne emocje, natomiast poziomy odmiennie od optymalnego (tak niższe, jak i wyższe) są źródłem emocji negatywnych. W pewnym uproszczeniu można przyjąć, że pytając o psychologiczne podłoże inicjatywy pracowników pytamy o energetyczne „wyposażenie” jednostki stanowiące podłoże jej ponadprzeciętnego zachowania. Niezależnie od tego, jakie mechanizmy fizjologiczne czy biochemiczne regulują poziom aktywacji, różnice indywidualne w ich funkcjonowaniu występują i przejawiają się w tym, że u pewnych jednostek stymulacja (czy to sensoryczna, czy emocjonalna) o danej intensywności

proceeds to a higher level of activation, whereas in other levels of activation in response to stimulation of the same intensity is lower [Strelau 2001]. On this basis, it can be concluded (although the author is aware that this is a controversial statement), that some employees in a natural way exhibit high initiative, because their biological equipment is a source of their above-average energy, finding an outlet in professional activity, while others, even intensely stimulated by the system of motivational factors, exhibit initiative significantly less or not at all.

Research by psychologists shows that a high level of activation is correlated with emotional reactivity, activity (understood as a tendency to approach behavior of higher stimulatory value) [Strelau 2001], seeking sensations [Zuckerman 1994], strength of the nervous system, impulsivity [Gray 1991].

More psychological grounds for individual initiative are interpreted by psychologists socially. Referring to a well-described in the literature mechanism of the reciprocity rule [Cialdini 2000], they indicate that individual initiative cannot be treated as an expression of altruistic action towards the employer, but as a form of investment. The employee less or more consciously expects that his initiative will be noticed and rewarded. In this way, it indirectly satisfies the need for security and achievement.

### **Potencjalne zagrożenia związane z indywidualną inicjatywą**

Analizując istotę, źródła i przejawy indywidualnej inicjatywy trzeba zwrócić uwagę nie tylko na jej pozytywne skutki, tak dla pracownika jak i dla organizacji, ale także zauważyć potencjalne zagrożenia, które z niej wynikają. Indywidualna inicjatywa może powodować nadmierne zaangażowanie w aktywność zawodową, a to oznacza całą gamę groźnych następstw zdrowotnych i społecznych. Przeciążenie pracą jako konsekwencja wysokiej indywidualnej inicjatywy może być przyczyną nadmiernego, niszczącego stresu czy wręcz wypalenia zawodowego lub uzależnienia od pracy [Moczyłowska, Szoltyk-Szydło 2015]. To zagrożenie jest tym bardziej realne, że istnieje niebezpieczeństwo eskalacji oczekiwań ze strony przełożonych i te zachowania, które wcześniej traktowane były jako przejaw dodatkowej, ponadprzeciętnej aktywności zaczynają być uznawane za przeciętne i oczywiste.

It is also important to recognize conflict arising from the need for reconciliation of professional and family roles. Research by M.C. Bolino and W.H. Turnley [2005,

ss. 743–744] wynika, że im wyższy wskaźnik indywidualnej inicjatywy, tym większe ryzyko wystąpienia tego typu problemów. Wyniki badań wymienionych autorów potwierdziły także, że toksyczny konflikt między rolami rodzinnymi i przejawianiem inicjatywy związanej z rolami zawodowymi w sposób szczególny dotyczy kobiet.

Indywidualna inicjatywa pracownika może także prowadzić do pogorszenia jego relacji ze współpracownikami. Jest to konsekwencją faktu, że ocena inicjatywy dokonana przez otoczenie pracownika przejawiającego tę inicjatywę nie zawsze jest pozytywna. Wyniki badań przedstawione w raporcie CBOS *Polak w pracy, czyli o uczciwości, sumiennosci i asertywności w życiu zawodowym* [2011] wskazują, że „dobrowolne, bezpłatne wykonywanie zadań nienależących do obowiązków danego pracownika” pozytywnie ocenia tylko 43% uczestników badania, a aż 37% wręcz je potępia. Co ciekawe, identyczne były wypowiedzi respondentów aktywnych i biernych zawodowo. W cytowanym raporcie przedstawiono także odpowiedzi na pytanie zadane reprezentatywnej próbie Polaków o ich własną inicjatywę. Do „dobrowolnego, bezpłatnego wykonywania zadań nienależących do obowiązków” przyznaje się aż 59% badanych, czyli aż o 16% więcej niż tych, którzy takie zachowania akceptują. Różnicę tę można ostrożnie traktować jako dowód na skłonność do współzawodnictwa: niektórzy ludzie przyznają się do własnej inicjatywy, a jednocześnie krytycznie oceniają ją u innych. Badania pokazują jednak niekorzystną tendencję: zmniejsza się liczba badanych deklarujących zachowania świadczące o przejawianiu inicjatywy. W roku 2006 było ich 65%, a w 2011 – 59%, czyli o 6% mniej. Zmienną istotną dla badanego problemu jest wiek i staż pracy. Im dłużej respondenci pracują, tym rzadziej deklarują dobrowolne i bezpłatne wykonywanie zadań nienależących do ich obowiązków [*Polak w pracy...* 2011, s. 13].

Inicjatywa pracownika wyzwala nie tylko pożądane zachowania ukierunkowane na dobro organizacji, ale może stanowić formę przejawiania energii destrukcyjnej [Bruch, Vogel 2011, s. 11]. To energia, którą cechuje duża intensywność. Niestety jest ona wykorzystywana w „złej sprawie”. Często jest demonstrowana w postaci zachowań agresywnych, manipulacyjnych i destrukcyjnych, albo nastawionych na maksymalizowanie indywidualnych, często egoistycznych korzyści.

## **Podsumowanie**

Przedstawiona w tym artykule analiza wskazuje, że indywidualna inicjatywa pracowników jest problemem złożonym i wymaga dalszych, pogłębionych badań naukowych. Wynika to, między innymi z faktu, że problem ma charakter interdyscyplinarny, wielowymiarowy, co oznacza konieczność pogodzenia wielu różnych perspektyw badawczych. Dość powszechna jest zgoda, że indywidualna inicjatywa jest cenna dla organizacji, ponieważ podnosi wydajność i jakość pracy, a także stanowi potencjalne źródło innowacyjności. Zwykle inicjatywa jest źródłem korzyści również z perspektywy pracowników, którzy tę inicjatywę przejawiają. W profesjonalnie zarządzanych organizacjach ludzie z inicjatywą są wyżej oceniani, mają większe możliwości rozwoju kompetencji zawodowych oraz w większym stopniu korzystają z motywatorów finansowych i pozafinansowych oferowanych przez pracodawcę. Mniej jednoznaczne, bo słabiej zbadane są potencjalne negatywne skutki indywidualnej inicjatywy przejawiające się na przykład w postaci tak zwanej nadgorliwości, czy wykorzystywania inicjatywy do zachowań kontrproduktywnych.

Wielkim wyzwaniem dla teorii i praktyki zarządzania wydaje się być także konieczność pogodzenia biologicznych uwarunkowań inicjatywy z efektywnością systemu motywowania pracowników. Przedstawione w tym artykule badania reprezentantów psychologii dają podstawę do wniosku, że nawet bardzo zindywidualizowane bodźce motywacyjne mogą nie przynieść oczekiwanych rezultatów w odniesieniu do pracowników o niskim poziomie aktywacji, a tym samym małej naturalnej zdolności mobilizowania swojej energii. Oznacza to konieczność dopasowania zadań zawodowych i ról organizacyjnych do indywidualnych predyspozycji tych ludzi. Na przykład przydzielania im zadań, które nie wymagają wysokiego poziomu kreatywności czy konieczności rozwiązywania złożonych problemów w warunkach silnej presji czasu.

## **Bibliografia**

- Barabasz A., Chwalibóg E. (2013), *Refleksje nad konsekwencjami zachowań obywatelskich w organizacji*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, nr 282, ss. 23–32.
- Bolino M.C., Turnley W.H., (2005), *The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work–Family Conflict*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 90, No. 4, ss. 740–748.
- Bugdol M. (2010), *Zachowania obywatelskie w zarządzaniu jakością*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3 (141), ss. 7–16.

- Chwalibóg E. (2012), *Zachowania etosowe pracowników w kontekście osobowości organizacji* [w:] P. Wachowiak (red.), *Człowiek w organizacji: Teoria i praktyka*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- Chwalibóg E. (2013), *Wyzwalanie zachowań obywatelskich pracowników jako krok w dążeniu do doskonałości organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 322, ss. 18–28.
- Cialdini R. (2000), *Wywieranie wpływu na ludzi*, GWP, Gdańsk.
- Drago R., Garvey G.T. (1998), *Incentives for helping on the job: Theory and evidence*, „Journal of Labor Economics”, nr 16, ss. 1–29.
- Dudek B., Hauk M. (2010), *Reaktywność a wybór zawodu*, „Przegląd Psychologiczny”, t. 53, nr 2, ss. 195–210.
- Frese M., Fayad D. (2001), *Personal initiative: an active performance concept for work in the 21 st. century*, „Research in Organizational Behavior”, Vol. 23, ss. 133–187.
- Glińska-Noweś A., Lis A. (2016), *Paradoks współwystępowania organizacyjnych zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 422, ss. 267–278.
- Gray J. A. (1991), *The neuropsychology of temperament* [w:] J. Strelau, A. Angleitner (red.), *Explorations in temperament: International perspectives on theory and measurement*, Plenum Press, New York.
- Jachnis A. (1994), *Temperament a predyspozycje do zawodu menedżera* [w:] S. Witkowski (red.), *Psychologia sukcesu*, PWN, Warszawa.
- Organ D.W., Podsakoff P.M., MacKenzie S.B. (2006), *Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents, and consequences*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Paine J.B i in. (2000), *Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*, „Journal of Management”, Vol. 26, No. 3, ss. 513–563.
- Polak w pracy, czyli o uczciwości, sumienności i asertywności w życiu zawodowym*, (maj 2011), CBOS, Warszawa.
- Raub S. (2008), *Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry*, „International Journal of Hospitality Management”, No. 27, ss. 179–189.
- Strelau J. (1994), *The concepts of arousal and arousability as used in temperament studie* [w:] J.E. Bates, T.D. Wachs (red.), *Temperament: Individual differences at the interface of biology and behavior*, American Psychological Association, Washington.
- Strelau J. (2001), *Miejsce konstruktów aktywacji w badaniach nad temperamentem*, „Przegląd Psychologiczny”, t. 44, nr 3, ss. 275–300.



*Inicjatywa pracowników jako element zachowań obywatelskich*

- Strelau J. (2002), *Psychologia temperamentu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Strzałecki A., Kusal A. (2002), *Osobowościowe i temperamentalne mechanizmy sprawnego zarządzania*, „Studia Psychologiczne”, nr 3, ss. 5–20.
- Turek D., Czaplińska I. (2014), *Praktyki ZZL, klimat organizacyjny i postrzeganie wsparcia menedżerskiego a zachowania obywatelskie pracowników*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4 (164), ss. 115–140.
- Van Scotter J.R., Motowidlo S.J. (1996), *Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance*, „Journal of Applied Psychology”, No. 81, ss. 525–531.
- Witaszek Z. (2006), *Osobowościowe uwarunkowania sukcesu w przedsiębiorczości*, „Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej”, nr 3, ss. 121–36.
- Zuckerman M. (1994), *Behavioral expressions and biosocial bases of sensation seeking*, Cambridge University Press, New York.