

# Wzajemne relacje pomiędzy kulturą organizacyjną a zachowaniami proaktywnymi w miejscu pracy

*Izabela Bednarska-Wnuk*

Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki

Artykuł swoją uwagę koncentruje wokół zachowań proaktywnych w miejscu pracy i ich oddziaływania na proces kształtowania się kultury organizacyjnej. Wskazano również na sytuację odwrotną, w której to kultura organizacyjna wpływa na swoich uczestników. Mając to na uwadze w pierwszej kolejności scharakteryzowano pojęcie proaktywności, przede wszystkim przez pryzmat osobowości i zachowań proaktywnych. Następnie przedstawiono istotę kultury organizacyjnej i czynników wpływających na nią. Ze względu zaś na rozpatrywany temat w niniejszym artykule, więcej miejsca poświęcono zachowaniom proaktywnym uczestników organizacji jako przykład szczególnego czynnika mającego wpływ na kształtowanie się kultury organizacyjnej.

**Słowa kluczowe:** proaktywność, zachowania proaktywne, kultura organizacyjna, człowiek w miejscu pracy, kształtowanie kultury organizacyjnej.

## Wprowadzenie

W wyniku zwiększonego wpływu elastyczności i innowacji oraz nowych modeli kariery, wymagających większego wkładu jednostki w jej realizację, coraz częściej w literaturze podkreśla się znaczenie proaktywnych zachowań pracowników w organizacji<sup>1</sup>. Trend ten w szczególności zauważalny jest w literaturze zagranicznej, w której analizuje się wpływ tych zachowań na strategię organizacji, zaangażowanie organizacyjne, satysfakcję z pracy, motywację pra-

---

<sup>1</sup> S.K. Parker, H. Williams, N. Turner, *Modeling the antecedents of proactive behavior at work*, "Journal of Applied Psychology" 2006, 91, s. 636–652.

owników czy realizację kariery<sup>2</sup>. Zainteresowanie to wynika z poszukiwania skutecznych zachowań pracowników prowadzących do realizacji celów organizacyjnych, które upatruje się w implementacji kreatywności i innowacyjności w miejscu pracy. Zachowania proaktywne pracowników mogą stanowić również odpowiedź na zmienność i złożoność otoczenia, które elastyczność jednostki czyni jako jej stałą dyspozycję. Proaktywność w miejscu pracy może zatem wspomóc jednostkę w procesie dokonujących się zmianach w przestrzeni organizacyjnej. Istotnym zaś elementem tej przestrzeni jest kultura, która stanowi podstawowy fundament każdej organizacji. Chociaż istnieje wiele kategorii czynników mających wpływ na kształtowanie się kultury organizacyjnej, to niewątpliwie duży udział w jej formowaniu mają pracownicy, a w szczególności zachowania, jakie podejmują. Dostrzegając natomiast rangę proaktywności we współczesnym świecie wydaje się, że może ona w określony sposób determinować kulturę organizacyjną. Mając to na uwadze celem niniejszego artykułu uczyniono analizę zagadnienia proaktywności w miejscu pracy i jej oddziaływania na proces kształtowania się kultury organizacyjnej. Dodatkowo ukazano sytuację odwrotną, w której to kultura organizacyjna wpływa na swoich uczestników.

## Proaktywność w miejscu pracy – rozważania definicyjne

Proaktywność (ang. *proactive*) definiowana według *Słownika psychologicznego* odnosi się do zdarzenia, bodźca lub procesu, który ma na nie określony wpływ występujący w jego następstwie<sup>3</sup>. Zawiera ona trzy podstawowe cechy: własna inicjatywa, zorientowanie na zmiany i przyszłość<sup>4</sup>. Proaktywność jest także obok sprawności i adaptacyjności podstawową kategorią opisującą wydajność w organizacji. W zestawieniu natomiast z adaptacyjnością pozwala kształtować środowisko pracy w sytuacji niepewności i braku formalizacji niektórych aspektów ról pracy<sup>5</sup>. Na przykład umiejętność wprowadzania zmian w organizacji wywołanych przez nieoczekiwane siły zewnętrzne.

---

<sup>2</sup> F.D. Belschak, D.N. Den Hartog, D. Fay, *Exploring positive, negative and context-dependent aspects of proactive behaviours at work*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology" 2010, 83, s. 268.

<sup>3</sup> A. Reber, E.S. Reber, *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005, s. 578.

<sup>4</sup> S.K. Parker, U.K. Bindl, K. Strauss, *Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation*, "Journal of Management" 2010, Vol. 36, No. 4, s. 828.

<sup>5</sup> M.A. Griffin, A. Neal, S. Parker, *A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts*, "Academy of Management Journal" 2007, Vol. 50, No. 2, s. 329.

Proaktywność jest również często obok reaktywności używana do opisu pracy menedżera w organizacji<sup>6</sup>. Na przykład przedstawiając charakterystykę menedżera i lidera stosuje się rozgraniczenie dychotomiczne na postawy: aktywne i bierne. I tak gdy menedżera utożsamia się przede wszystkim z realizatorem procesu zarządzania skoncentrowanym na bieżącej realizacji celów w organizacji to lidera z osobą ukierunkowaną na przyszłości, wyzwalającą w innych energię i stanowiącą inspirację do dalszych kierunków funkcjonowania organizacji. W tej sytuacji analizując proaktywność przez pryzmat tych dwóch ról, często wydaje się, że dokonuje się nadmiernego uproszczenia przypisując postawę aktywną liderowi, zaś – bierną menedżerowi. Nie jest to do końca trafne określenie bowiem należy zaznaczyć, że na proaktywność może składać się: osobista inicjatywa, osiąganie celów, osobowość proaktywna (ang. *proactive personality*) oraz podejmowanie przez jednostkę określonych zachowań (ang. *proactive behaviour*)<sup>7</sup>. Zatem prezentowanie w miejscu pracy postaw biernych może wcale nie oznaczać, że dana jednostka nie charakteryzuje się proaktywnością jako cechą osobowości. Takie postawy mogą na przykład wynikać z czynników sytuacyjnych czy organizacyjnych. Z drugiej jednak strony osobowość proaktywna może stanowić źródło realizacji proaktywnych zachowań – w szczególności w miejscu pracy.

Jednak analizując w literaturze zachowania proaktywne uczestników w organizacji dużo miejsca poświęca się osobowości proaktywnej jako podstawowej cechy osób realizujących owe zachowania. Według A.B Bakker, M. Tims, D. Derks proaktywna osobowość jest to pewna dyspozycja, tendencja do aktywnego zaangażowania się jednostki w określone zachowania w różnych sytuacjach, podejmując przy tym własną inicjatywę i posiadając wpływ na otaczającą rzeczywistość<sup>8</sup>. Tym samym nawiązuje ona do koncepcji aktywności w pracy, która oprócz proaktywności zawiera osobistą inicjatywę, zorientowanie na osiąganie bezpośrednich celów, zgodność działania z misją organizacji oraz ukierunkowanie na długookresowych warunkach w miejscu pracy<sup>9</sup>. Osobowość proaktywna opiera się na interakcjonizmie społecznym, w myśl którego „zachowanie jednostki jest zarówno wewnętrznie, jak i zewnętrznie

<sup>6</sup> L.L. Larson, R.S. Bussom, W. Vicars, L. Jauch, *Proactive versus reactive manager: is the dichotomy realistic?*, "Journal of Management Studies" 1986, Vol. 23, Issue 4, July, s. 385.

<sup>7</sup> J.M. Crant, *Proactive behavior at work*, "Journal of Management" 2000, Vol. 26, No 3, s. 435–462.

<sup>8</sup> A.B Bakker, M. Tims, D. Derks, *Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement*, "Human Relations" 2012, 65 (10) s. 1361.

<sup>9</sup> M. Frese, W. Kring, A. Soose, J. Zempel, *Personal initiative at work: Differences between East and West Germany*, "Academy of Management Journal" 1996, Vol. 39, Issue 1, s. 38.

kontrolowane, podobnie jak i sytuacje<sup>10</sup>. W tym kontekście koncentruje się ono na osobowości człowieka i jego związku ze środowiskiem, w którym to jednostki wpływają na swoją sytuację, jak również sytuacje wpływają na nie<sup>11</sup>. Według J.M. Cranta proaktywność ma przede wszystkim pozytywny wpływ na postawy i zachowania pracowników, ponieważ proaktywne osoby identyfikują bądź stwarzają korzystne możliwości dla funkcjonowania jednostki lub skuteczności zespołu<sup>12</sup>. Wychodząc zatem z założenia, że osobowość proaktywna jest jednym ze składników zachowań proaktywnych w miejscu pracy, zachowania te można definiować jako „podejmowanie inicjatywy w zakresie poprawy obecnych warunków lub tworzenia nowych, zorientowanych na zmianę *statusu quo* zamiast bierne dostosowywanie się do aktualnych warunków<sup>13</sup>. W tym kontekście skupiają się one na wprowadzaniu zmian wewnątrz organizacji poprzez np. poprawę metod pracy lub wpływania na współpracowników, doprowadzając tym samym do udoskonalenia procedur w miejscu pracy<sup>14</sup>. Zatem zachowania proaktywne utożsamiane są z dynamicznym funkcjonowaniem jednostki w przestrzeni organizacyjnej. Ułatwiają one przeprowadzenie zmian w organizacji, stwarzają korzystne warunki w miejscu pracy oraz pomagają jednostce w modyfikacji sfery poznawczej, emocjonalnej i behawioralnej w sytuacji pracy.

Reasumując należy zauważyć, że proaktywność jest pojęciem bardzo złożonym. Ponieważ w niniejszym artykule analizie poddane są zachowania proaktywne w miejscu pracy, dlatego będą one utożsamiane jako połączenie powyższych elementów (osobowości i zachowania), na które działają dodatkowo czynniki organizacyjne i sytuacyjne mające wpływ na jednostkę. W tym kontekście jednostka realizująca takie zachowania będzie skłonna do aktywnego, kreatywnego i elastycznego działania na rzecz poprawy efektywności organizacji, w której pracuje. Owa jednostka charakteryzować się również będzie twórczym potencjałem, odpowiedzialnością za powierzone zadania i wykonywanie nowych oraz skoncentrowaniem na przyszłości.

---

<sup>10</sup> T.S. Bateman, J.M. Crant, *The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates*, "Journal of Organizational Behavior" 1993, Vol. 14, Issue 2, s. 104.

<sup>11</sup> Ibidem, s. 104.

<sup>12</sup> J.M. Crant, *Proactive behavior at work...*, op. cit., s. 436.

<sup>13</sup> Ibidem, s. 436.

<sup>14</sup> S.K. Parker, C.G. Collins, *Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors*, "Journal of Management" 2010, Vol. 36, No. 3, s. 636.

## Rola kultury organizacyjnej – istota, treść i determinanty

Kultura organizacyjna jest elementem analizowanym na gruncie psychologii, socjologii, zarządzania czy wreszcie antropologii. Powoduje to zróżnicowanie podejść do omawianego zagadnienia, a pojawiające się w literaturze definicje charakteryzuje złożoność i wieloznaczność. I tak o ile na przykład w socjologii i psychologii organizacji kulturę rozumie się w sposób niewartościujący, to w teorii organizacji i zarządzania dominuje ujęcie wartościujące<sup>15</sup>. W niniejszym artykule przyjęto, że „kultura organizacyjna powstaje i rozwija się na podłożu konkretnych rozwiązań organizacyjnych i technicznych, które należy traktować jako narzędzia członków organizacji, dążących do realizacji określonych wartości”<sup>16</sup>. Takie rozumienie kultury sprawia, że traktuje się ją jako zmienną zależną aktywnie kształtowaną przez czynniki kulturotwórcze<sup>17</sup> i wykorzystywaną jako źródło przewagi konkurencyjnej<sup>18</sup>.

**Tabela 1. Przegląd wybranych czynników kulturotwórczych według różnych autorów**

Autor	Czynniki kulturotwórcze
Cz. Sikorski	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zewnętrzne czynniki kulturotwórcze (otoczenie, kultura środowiska społecznego)</li> <li>– wewnętrzne czynniki kulturotwórcze (interakcje społeczne w organizacji, zmiany formalnych rozwiązań organizacyjnych, wpływ samego kierownika)</li> </ul>
M. Czerska	<ul style="list-style-type: none"> <li>– uwarunkowania wewnętrzne (cechy organizacji, cechy uczestników, cechy produkcji i technologii organizacji)</li> <li>– uwarunkowania zewnętrzne (cechy społeczności, cechy rynku, cechy techniki i technologii światowej)</li> </ul>
A.K. Koźmiński, W. Piotrowski	<ul style="list-style-type: none"> <li>– typ otoczenia (kultura narodowa, system wartości społeczeństwa, system wartości społeczeństwa regionu, lokalny system wartości)</li> <li>– cechy organizacji (historia, wielkość, przywództwo, system administracji, struktura)</li> <li>– typ organizacji (sytuacja rynkowa, produkty i technologia, branża)</li> <li>– cechy uczestników (wartości, postawy, wykształcenie, płeć, wiek, doświadczenie z pracy, doświadczenie życiowe, więzi emocjonalne)</li> </ul>

<sup>15</sup> Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 233.

<sup>16</sup> Ibidem, s. 234.

<sup>17</sup> M. Czerska, *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003, s. 37.

<sup>18</sup> M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996, s. 64.

Autor	Czynniki kulturotwórcze
D. Rośca, M. Sirbu, C. Rośca (2008, s. 561)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- grupa w organizacji</li> <li>- styl kierowania menedżerów</li> <li>- charakterystyka organizacji</li> <li>- założyciele i właściciele organizacji</li> <li>- otoczenie</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury: Cz. Sikorski, *Kształtowanie kultury organizacyjnej. Filozofia. Strategie. Metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 36–47; M. Czerska, *Zmiana kulturowa w organizacji...*, op. cit., s. 36–37; *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K., Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 379; Rośca D., Sirbu M., Rośca C., *The organizational culture and the factors of its formation*, "Economic Science Series" Annals of the University of Oradea 2008, Vol. 17, Issue 4, s. 561.

Przegląd wybranych czynników pozwala wyłonić najważniejsze elementy wspólne mających wpływ na kulturę organizacyjną. Należą do nich: czynniki związane z organizacją i pozaorganizacyjne, mające swe źródło w środowisku zewnętrznym organizacji. Można także powiedzieć, że spłot i kombinacja owych czynników wpływa na proces konstytuowania się kultury danej organizacji.

Kulturę organizacyjną opisuje się najczęściej za pomocą trzypoziomowego modelu zaproponowanego przez E. Scheina. Różni się ona poziomem widoczności i uświadomienia przez uczestników organizacji. Pierwszy z nich jest najbardziej widoczny i najłatwiejszy do zidentyfikowania – są to artefakty zawierające: artefakty fizyczne (rodzaj, charakter organizacji, ubiór pracowników), artefakty behawioralne (rytuały, ceremonie, zwyczaje czy tabu), artefakty kulturowe bądź językowe (dotyczą sposobów komunikowania się w organizacji). Drugi poziom to normy i wartości (deklarowane i postrzegane), częściowo widoczne i uświadamiane. Deklarowane są zapisane i utrwalane w środowisku pracowniczym na przykład w formie kodeksu czy regulaminu. Natomiast postrzegane to te, które są rzeczywiście realizowane i przestrzegane przez daną organizację. Poziom ten staje się również podstawą do tworzenia misji i wizji. Ostatnim poziomem są założenia kulturowe, które są całkowicie niewidoczne i nieuświadomione. Zdaniem B. Nogalskiego i D. Foltyn odnoszą się one do: natury człowieka, relacji międzyludzkich, samej organizacji, otoczenia oraz relacji między nim a organizacją. Poziom ten można porównać do korzeni, z których organizacja pobiera siłę z wartości i zachowań jej twórców<sup>19</sup>. O specyfice założeń kulturowych świadczą jej normy i wartości. Jeśli wartością organizacji jest propagowanie postaw twórczych i innowacyjnych w miejscu

<sup>19</sup> B. Nogalski, D. Foltyn, *Kultura organizacyjna jako zjawisko*, w: *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, red. Bogdan Nogalski, TNOiK, Wydawnictwo OPO, Bydgoszcz 1998, s. 111.

pracy, to można przypuszczać, że założeniem (podstawą) tej kultury jest kreowanie zachowań proinnowacyjnych.

Ponieważ nie można definitywnie stwierdzić, które z czynników kulturotwórczych mają większy wpływ na proces kształtowania się kultury, ze względu na rozpatrywany temat w niniejszym artykule, niżej skoncentrowano się na roli uczestników i ich zachowań proaktywnych w tym procesie.

## Kultura a zachowania proaktywne w organizacji

### Kultura jako wyznacznik zachowań proaktywnych

Proaktywność w miejscu pracy i jej związek z kulturą organizacyjną można interpretować w dwojaki sposób. Z jednej strony podejmowane zachowania proaktywne przez uczestników organizacji mogą wpływać na proces kształtowania kultury organizacyjnej, z drugiej zaś to określona kultura determinuje zachowania swoich pracowników.

Zdecydowany wpływ na kształtowanie kultury w organizacji ma kadra kierownicza, do której głównych zadań należy opracowywanie polityki, strategii i procedur zarządzania<sup>20</sup>. Akcentując przy tym znaczącą pozycję kierownika w tym procesie, należy jednak przyjąć za M. Czerską, że proces ten dotyczy jedynie „korekty kultury a nie diametralnej zmiany”<sup>21</sup>. W tym miejscu trzeba również podkreślić, że przypisywanie wyjątkowej roli kierownikowi jako architektowi kultury jest podejściem traktowania jej w sposób dynamiczny, gdyż jak zauważa Cz. Sikorski świadome możliwości kształtowania kultury nie zauważają te osoby, które utożsamiają organizację z kulturą<sup>22</sup>. Kierownik kształtując określoną kulturę organizacyjną może dokonywać tego w sposób pośredni zmieniając określone formalne rozwiązania organizacyjne lub bezpośrednio poprzez informowanie o konsekwencjach działań pracowników i próbę upowszechniania pożądanych wzorów zachowań i wartości<sup>23</sup>. Kształtuje on także kulturę poprzez odpowiednie narzędzia z zakresu polityki personalnej. To kierownik już w procesie rekrutacji określa profil kompetencyjny kandydata

---

<sup>20</sup> S. Pierzchawka, *Kultura elastycznej organizacji*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 274.

<sup>21</sup> M. Czerska, *Zmiana kulturowa w organizacji...*, op. cit., s. 37.

<sup>22</sup> Cz. Sikorski, *Kształtowanie kultury organizacyjnej. Filozofia. Strategie. Metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 47.

<sup>23</sup> Ibidem, s. 44.

odpowiadający profilowi kultury organizacyjnej. Następnie w procesie socjalizacji może pomóc mu zaznajomić się z artefaktami w szczególności fizycznymi, przedstawić obowiązujące schematy myślowe oraz zachowania akceptowalne. Nowozatrudnione osoby stanowią dla przełożonych szczególne wyzwanie, gdyż pochodzą one z różnych kultur środowiskowych i organizacyjnych, charakteryzując się przy tym odmiennymi atrybutami. W tej sytuacji tylko od umiejętności proaktywnych kierownika, osoba wstępująca do organizacji może mieć szansę aby szybko dokonać asymilacji z jej środowiskiem.

Zachowanie kierownika w procesie kształtowania kultury organizacyjnej nie może mieć również miejsca bez współdziałania innych uczestników. Nie można zatem zapominać o ich cechach, które stanowią podstawowe uwarunkowanie kultury. Uczestnicy charakteryzują się bowiem odmiennymi światopoglądami, wartościami, które stanowią swoisty osobisty wkład w kulturę organizacji. Każdy uczestnik pochodzi również z innej kultury środowiskowej, która niewątpliwie pozostawia ślad w strukturze poglądów czy wartości. Istotne są również cechy demograficzne pracowników takie jak: płeć czy wiek. Trudno jest bowiem wpoić nowe wartości zwłaszcza jeśli organizację tworzą pracownicy starsi i doświadczeni. W przypadku zaś osób młodszych, które są z reguły bardziej elastyczne i nastawione proinnowacyjnie, zmiana kultury organizacyjnej dokonywana będzie łatwiej. Chociaż może to zależeć od rodzaju zmiany. W przypadku zmian dokonywanych i akceptowanych przez samych uczestników takie proaktywne postawy mogą ujawnić się u nich szybciej niż gdy ma to miejsce na przykład w procesie akulturacji.

Nie ulega także wątpliwości, że zarówno w stosunku do osób młodych jak i starszych kierownikowi potrzebna jest charyzma, która jest podstawą przywództwa. Oprócz tego kierownik, który będzie charakteryzował się autorytetem osobistym u swoich podwładnych oraz prezentował postawę proaktywną będzie mógł z łatwością przekazać nowe wartości, cele i założenia bądź zbudować nową kulturę na podwalinie starej.

W procesie kształtowania kultury organizacyjnej nie można zatem zapominać o stylu kierowania, który stanowi jedno z podstawowych narzędzi jej modyfikowania<sup>24</sup>. Wyznacza on bowiem stopień i zakres swobody działania przełożonego i podwładnego. Podejmowany styl kierowania przez przełożonego determinuje również zachowania uczestników w organizacji. Na przykład w przypadku wzrostu samodzielności podwładnych kształtowana jest umie-

---

<sup>24</sup> M. Czerska, *Uwarunkowania kulturowe zachowań w organizacji*, w: *Organizacja zachowań zespołowych*, red. R. Rutka, P. Wróbel, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 230.



jętność pracy zespołowej i podejmowania ryzyka, umacniana jest integracja i lojalność wobec organizacji, pozytywne postawy wobec zmian, poczucie podmiotowości oraz zwiększenie motywacji<sup>25</sup>. W zależności więc od realizowanego stylu mogą oni cechować się indywidualizmem, kolektywizmem, konserwatyzmem, proinnowacyjnością, elastycznością czy zróżnicowanym poczuciem tożsamości, a także może być sposobem przekazywania nowych wzorców myślowych w kształtowaniu pożądanych wartości organizacyjnych.

## Zachowania proaktywne jako determinanta kultury organizacyjnej

Znaczenie proaktywności uczestników w organizacji ma również istotne znaczenie podczas dokonywania zmian kulturowych. Zależą one od zakresu przyznanego pracownikom i wykorzystywanego przez nich prawa do współdziałania w całym procesie, gdyż wraz ze wzrostem poziomu partycypacji pracowników, zwiększa się ich potencjał emocjonalny i intelektualny<sup>26</sup>. Zatem wydaje się, że niezwykle znaczącą rolę w tym procesie mogą odgrywać zachowania proaktywne. To właśnie one są podstawą przyjmowania aktywnych postaw, przyczyniając się tym samym do zmniejszania oporu wobec pojawiających się zmian. Proaktywność może przejawiać się w umiejętnym inicjowaniu zmian, proponowaniu twórczych rozwiązań odnoszących się do ich wdrażania czy niwelowania oporu wobec nich oraz przewidywania określonych skutków zmian. Pomaga ona również w uczeniu się nowych artefaktów, nabywaniu bądź modyfikowaniu nowych wartości oraz zwiększa prawdopodobieństwo uniknięcia szoku kulturowego.

Proaktywne zachowanie może być również konsekwencją różnych czynników. Jednym z nich jest właśnie kultura organizacyjna<sup>27</sup>. Poprzez zaś określenie pewnych wzorców funkcjonowania uczestników w przestrzeni organizacyjnej może stać się istotnym stymulatorem do podjęcia przez nich motywacji do działania, co z kolei stanowi podstawę proaktywnych zachowań<sup>28</sup>. Znaczenie oddziaływania między innymi kultury na proaktywne zachowania zostało zbadane przez A. Rusetski na przykładzie 116 brand menedżerów ze Stanów Zjednoczonych, biorąc za punkt wyjścia typologię K. Camerona i R. Quinna, któ-

---

<sup>25</sup> M. Czerska, *Zmiana kulturowa w organizacji...*, op. cit., s. 146.

<sup>26</sup> Ibidem, s. 86.

<sup>27</sup> J.M. Crant, *Proactive behavior at work...*, op. cit., s. 438.

<sup>28</sup> A. Rusetski, *Getting Proactive: Cultural And Procedural Drivers Of Managerial Motivation To Act*, "Journal of Business & Economics Research" 2011, Vol. 9, No 1, s.112.

rzy wyróżnili kulturę klanu, hierarchii, adhokracji i rynku<sup>29</sup>. Przeprowadzone badania wskazały, że kultura adhokracji wspierająca elastyczność, przedsiębiorczość i innowacyjność; jest pozytywnie skorelowana ze zwiększoną motywacją do działania, a co za tym idzie, zwiększa szanse na promowanie zachowań proaktywnych w miejscu pracy. Natomiast kultura rynku i orientacja na technologie oddziałuje w sposób negatywny<sup>30</sup>. Określona zaś kultura organizacyjna determinuje zachowania swoich uczestników, którzy w zależności od rodzaju czy jej typu mogą charakteryzować się postawami aktywnymi, pasywnymi lub biernymi. To, jak znaczący ma wpływ kultura na zachowania proaktywne pracowników świadczą chociażby dalsze ich konsekwencje, takie jak: zaangażowanie organizacyjne, inicjowanie zmian, elastyczność w działaniu, osiąganie sukcesów, zarządzanie własną karierą czy wydajność i efektywność funkcjonowania jednostki w przestrzeni organizacyjnej.

## Zakończenie

Zachowania proaktywne w miejscu pracy w procesie kształtowania kultury organizacyjnej mogą być wynikiem zarówno realizacji aktywnej roli przez kierownika w tym procesie, jak również ich uczestników. Współcześnie to właśnie innowacyjności w miejscu pracy przypisuje się ogromne znaczenie, traktując ją nie tylko w sensie nowego wynalazku czy technologii, ale przede wszystkim jako podstawowy i pożądany atrybut w procesie pracy. Stanowiąc zaś jeden z elementów proaktywności, obok własnej inicjatywy i zorientowania na zmiany jest kluczową determinantą współczesnego pracownika bez względu na usytuowanie w strukturze organizacyjnej. Pomaga ona przyswoić nowe wartości, normy społeczne czy wzory myślowe. Ułatwia także akceptację procesu zmian. Z drugiej jednak strony określona kultura organizacyjna może wpływać na swoich uczestników promując zachowania proaktywne, co może być wynikiem licznych konsekwencji.

Doceniając zatem znaczenie proaktywności we współczesnych organizacjach należy również zastanowić się nad kształtowaniem postaw proaktywnych w miejscu pracy poprzez:

- planowanie właściwego procesu rekrutacji pozwalającego przyciągnąć do organizacji, a w dalszym etapie (selekcji) wyłonić właściwych kandydatów

---

<sup>29</sup> K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 36.

<sup>30</sup> A. Rusetski, *Getting Proactive: Cultural And Procedural Drivers of Managerial...*, op. cit., s. 115–117.

charakteryzujących się odpowiednim poziomem proaktywności oraz pasujących do profilu danej kultury organizacyjnej,

- odpowiednie szkolenia stymulujące jednostki do podejmowania zachowań proaktywnych,
- opracowywanie specjalnych programów motywacyjnych wspierających proaktywność.

Warto również dokonać empirycznej analizy zależności między zachowaniami proaktywnymi w miejscu pracy a poszczególnymi czynnikami kształtującymi kulturę organizacji, które umożliwią dogłębne zidentyfikowanie omawianego zagadnienia i konfrontację z przedstawionymi założeniami teoretycznymi.

## Bibliografia

- Bakker A.B, Tims M., Derks D., *Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement*, "Human Relations" 2012, 65 (10).
- Bateman T.S., Crant J.M., *The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates*, "Journal of Organizational Behavior" 1993, Vol.14, Issue 2.
- Belschak F.D., Den Hartog D.N., Fay D., *Exploring positive, negative and context-dependent aspects of proactive behaviors at work*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology" 2010, 83.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Crant J.M., *Proactive behavior at work*, "Journal of Management" 2000, Vol.26, No 3.
- Czerska M., *Uwarunkowania kulturowe zachowań w organizacji*, w: *Organizacja zachowań zespołowych*, red. R. Rutka, P. Wróbel, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003.
- Frese M., Kring W., Soose A., Zempel J., *Personal initiative at work: Differences between East and West Germany*, "Academy of Management Journal" 1996, Vol. 39, Issue 1.
- Griffin M.A., Neal A., Parker S., *A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts*, "Academy of Management Journal" 2007, Vol. 50, No. 2.
- Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- Larson L.L., Bussom R.S., Vicars W., Jauch L., *Proactive versus reactive manager: is the dichotomy realistic?* "Journal of Management Studies" 1986, Vol. 23, Issue 4.
- Nogalski B., Foltyn D., *Kultura organizacyjna jako zjawisko*, w: *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, red. Bogdan Nogalski, TNOiK, Wydawnictwo OPO, Bydgoszcz 1998.
- Parker S.K., Bindl U.K., Strauss K., *Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation*, "Journal of Management" 2010, Vol. 36, No. 4.

- Parker S.K., Collins C.G., *Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors*, "Journal of Management" 2010, Vol. 36 No. 3.
- Pierzchawka S., *Kultura elastycznej organizacji*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentym otoczeniu*, red. R. Krupski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Reber A., Reber E.S., *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005.
- Roşca D., Sîrbu M., Roşca C., *The organizational culture and the factors of its formation*, "Economic Science Series" Annals of the University of Oradea 2008, Vol. 17, Issue 4.
- Rusetski A., *Getting Proactive: Cultural And Procedural Drivers Of Managerial Motivation To Act*, "Journal of Business & Economics Research" 2011 Vol. 9, No 1.
- Sikorski Cz., *Kształtowanie kultury organizacyjnej. Filozofia. Strategie. Metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
- Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K., Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

## Summary

### The Interaction Between Organizational Culture and Proactive Behavior in the Workplace

The article focuses on proactive behaviour in the workplace and its impact on the formation of the organizational culture. It also points to the opposite situation, in which organizational culture affects its participants. Considering this it first characterizes the concept of proactivity, primarily through the prism of personality and proactive behaviour. Then it presents the essence of organizational culture and factors influencing it. It also discusses in detail proactive participants in the organization's behaviour as an example of a specific factor that affects the development of organizational culture.

**Keywords:** proactive, proactive behaviour, organizational culture, a man at work, shaping the organizational culture.

## Резюме

### Взаимосвязи между организационной культурой и проактивным трудовым поведением работников

В статье внимание сосредоточивается вокруг проактивного поведения и его влияния на процесс формирования организационной культуры. Показана также противоположная ситуация, когда это организационная культура влияет на своих участников. Имея это в виду, авторка в первую очередь охарактеризовала понятие проактивности, прежде всего сквозь призму личности и проактивных действий. Затем представила сущность организационной культуры и влияющих на нее факторов. Однако, учитывая обсуждаемую в настоящей статье тему, больше места посвятила проактивному поведению участников организации, как примеру особого фактора, имеющего влияние на формирование организационной культуры.

**Ключевые слова:** проактивность, проактивное поведение, организационная культура, человек в трудовой среде, формирование организационной культуры.

#### **Dr Izabela Bednarska-Wnuk**

Adiunkt w Katedrze Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Wśród zainteresowań naukowych autorki znajduje się tematyka dotycząca zachowań organizacyjnych, elastyczności zawodowej oraz kapitału ludzkiego w organizacji. Obecnie realizuje badania nad identyfikacją indywidualnych i organizacyjnych determinant mobilności pracowników w ramach dotacji celowej dla Młodych Naukowców (kierownik projektu) oraz nad Wielowymiarową analizą zachowań organizacyjnych w ramach badań statutowych Katedry Zarządzania UŁ (członek zespołu badawczego). Opublikowała ponad 20 artykułów naukowych, jest współredaktorem jednej książki oraz autorem publikacji opracowanej na podstawie rozprawy doktorskiej.

