

Zarządzanie

Elastyczność zachowań organizacyjnych pracowników

Koncepcja i metodyka badań

Katarzyna Januszkiewicz



Elastyczność zachowań organizacyjnych pracowników

Koncepcja i metodyka badań



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Elastyczność zachowań organizacyjnych pracowników

Koncepcja i metodyka badań

Katarzyna Januskiewicz

Katarzyna Januszkiewicz – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

Aldona Glińska-Neweś

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

T. Mirosław Włodarczyk

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI

Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/Dimedrol68

© Copyright by Katarzyna Januszkiewicz, Łódź 2018
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2018

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.08374.17.0.M

Ark. wyd. 11,0; ark. druk. 13,375

ISBN 978-83-8088-999-6

e-ISBN 978-83-8142-002-0

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

Tomkowi, Amelce i Kubusiowi
Dziękuję, że *zawsze, na zawsze...* jesteście ze mną

Spis treści

Wstęp	9
Rozdział 1	
Zachowania ludzi w organizacji – założenia ontologiczne	15
1.1. Geneza badań nad zachowaniami ludzi w organizacji	15
1.2. Zakres przedmiotowy i podmiotowy zachowań organizacyjnych	19
1.3. Zachowania organizacyjne w naukach o zarządzaniu	24
1.4. Rodzaje zachowań organizacyjnych	30
Rozdział 2	
Pojęcie elastyczności na gruncie nauk o zarządzaniu	33
2.1. Istota i znaczenie elastyczności	33
2.2. Wybrane kategorie opisu elastyczności w naukach o zarządzaniu	36
2.3. Elastyczność organizacji	40
Rozdział 3	
Elastyczne zachowania organizacyjne pracowników (EZOP)	47
3.1. Podstawy teoretyczne koncepcji elastycznych zachowań organizacyjnych pracowników (EZOP)	47
3.1.1. Model analizy zachowań organizacyjnych	47
3.1.2. Założenia koncepcji elastycznych zachowań organizacyjnych pracowników (EZOP)	52
3.2. Determinanty elastycznych zachowań organizacyjnych pracowników	54
3.2.1. Elastyczność środowiska pracy	54
3.2.2. Elastyczność jednostki	60
3.3. Rodzaje elastyczności zachowań organizacyjnych	71
3.3.1. Uwagi wstępne	71
3.3.2. Elastyczność zadaniowa	71
3.3.3. Elastyczność funkcyjna	76
3.3.4. Elastyczność czasowa	89
3.3.5. Elastyczność przestrzenna	95

8 Spis treści

3.4. Konsekwencje zachowań elastycznych	102
3.4.1. Oceny elastyczności w perspektywie pracownika i organizacji	102
3.4.2. Konsekwencje elastyczności dla jednostki	105
3.4.3. Konsekwencje wybranych rodzajów zachowań elastycznych	112
Rozdział 4	
Elastyczne zachowania organizacyjne pracowników w perspektywie badawczej	115
4.1. Podstawy metodyczne badania elastyczności zachowań organizacyjnych pracowników	115
4.2. Procedura opracowania kwestionariusza EZOP	118
4.3. Opis kwestionariusza EZOP	160
4.3.1. Uwagi wstępne	160
4.3.2. Sposób obliczania i interpretacji wyników	161
Wnioski i rekomendacje	165
Bibliografia	171
Summary	193
Załączniki	197
Załącznik 1. Arkusz pierwszej tury badania metodą delficką	197
Załącznik 2. Arkusz drugiej i trzeciej tury badania metodą delficką	201
Załącznik 3. Kwestionariusz elastycznych zachowań organizacyjnych pracowników (EZOP)	204
Spis rysunków	207
Spis tabel	209
Od Redakcji	211

Wstęp

Jedną z podstawowych zasad przetrwania w szybko zmieniającym się środowisku jest nieustanna gotowość do zmiany, modyfikacji pierwotnego planu pod wpływem nowych warunków redefiniujących przestrzeń działania. Brak adekwatnej reakcji oznacza koniec. Nie musi on być gwałtowny i natychmiastowy, jednak zawsze w takiej sytuacji jest nieuchronny...

Warunek przetrwania określa również sposób funkcjonowania organizacji. W zmiennym, turbulentnym, nieprzewidywalnym, chaotycznym otoczeniu musi ona mieć zdolność rozpoznania nowej sytuacji i dostosowania się do niej. Konieczność szybkiej reakcji na zmiany wymusza na organizacji stosowanie zróżnicowanych rozwiązań, m.in. mających na celu uelastycznianie kapitału ludzkiego. Część z nich ma charakter bezpośredni i odnosi się do polityki personalnej (elastyczność zatrudnienia), inne, mające na celu przede wszystkim uelastycznienie organizacji (np. zmiany struktury, technologii), oddziałują na pracowników w sposób pośredni, zmieniając jednak definitywnie charakter relacji pracownik – organizacja.

W odpowiedzi na zmiany, jakim podlegają współczesne organizacje, a może nawet bardziej równoległe do nich, przemianie ulega również koncepcja pracy jednostki, z jednej strony kształtowana przez nowe warunki organizacyjne, wdrażane rozwiązania techniczne i technologiczne, z drugiej zaś przez szeroko rozumiane środowisko społeczno-kulturowe, które redefiniuje dziś rolę pracy w życiu jednostki i związane z nią oczekiwania. Podobnie jak w przypadku organizacji, tak i dla jednostki podstawową charakterystyką decydującą o przetrwaniu staje się elastyczność. Przy tym należy wyraźnie podkreślić, że nie jest to cecha nowa, człowiek jako pracownik zawsze musiał dostosowywać się do nowych warunków działania. Miało to miejsce zarówno w erze przedindustrialnej, jak i w trakcie rewolucji przemysłowej, gdy zmiany organizacyjne zbiegły się/wywołały przeobrażenia społeczne i ekonomiczne, tworząc całe populacje nowych pracowników fabryk, do niedawna jeszcze uprawiających ziemię. Nigdy wcześniej zmiany nie były jednak tak dynamiczne, tak częste, a przede wszystkim tak rozległe jak obecnie.

Elastyczność organizacji decyduje teraz o jej relatywnie trwałej przewadze konkurencyjnej, natomiast dla jednostki stała się kluczową charakterystyką określającą sposób funkcjonowania zawodowego.

Elastyczność zachowań organizacyjnych pracowników (EZOP) w niniejszej pracy jest definiowana jako zmiana zachowań pozwalająca pracownikowi na utrzymanie lub zmianę pozycji w ramach posiadanego przez niego potencjału i potencjału organizacji, w której jest zatrudniony. Należy jednak zaznaczyć, że tak rozumiana elastyczność stanowi kategorię umożliwiającą ocenę działania ze względu m.in. na kryteria szybkości, adekwatności lub kosztów reakcji (psychologicznych, ekonomicznych, społecznych, zawodowych *etc.*). Warunkiem dokonania takiej oceny jest identyfikacja zachowań elastycznych, które w koncepcji EZOP stanowią podstawową kategorię.

Problematyka elastyczności jest obecnie często podejmowana zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i empirycznym. Studia literaturowe prowadzone w tym obszarze pozwoliły na rozpoznanie kilku problemów badawczych wymagających jednak pogłębionej analizy. Zidentyfikowane luki można przyporządkować do trzech następujących kategorii:

- 1) poznawczej,
- 2) definicyjnej,
- 3) metodycznej,

Ad 1. Luka poznawcza dotyczy sposobu opisywania elastyczności pracowników na gruncie nauk o zarządzaniu. Przeprowadzone badania literaturowe skłaniają do konstatacji, że obecnie stosunkowo dużo uwagi poświęca się problematyce elastyczności organizacji lub analizie wybranych przejawów zachowań elastycznych, przy tym zagadnienia te są prezentowane w sposób rozproszony oraz bez wyraźnego wskazania relacji między nimi. Brakuje natomiast prac, w których kategoria elastyczności byłaby konceptualizowana w taki sposób, aby z jednej strony, zachowując pewien poziom ogólności, można ją było odnieść do całego spektrum zachowań pracowników, z drugiej natomiast, poprzez kaskadowanie na kategorie szczegółowe, pozwalałaby na pełen opis jej wewnętrznego zróżnicowania.

W obszarze poznawczym można również zidentyfikować lukę odnoszącą się do opisu determinant elastyczności pracowników, które w przestrzeni organizacyjnej są identyfikowane w odniesieniu do określonych rozwiązań. W analizie zachowań podejście jednowymiarowe należy uznać jednak za niewystarczające. Konieczne wydaje się przyjęcie perspektywy, w której zarówno źródła, jak i konsekwencje zachowań będą rozpatrywane w kategoriach wiązek, a nie pojedynczych, wyjętych z kontekstu epizodów. Elastyczność pracowników nie jest konsekwencją jednego rozwiązania, lecz wypadkową współwystępowania wielu czynników konstytuujących przestrzeń dla określonego rodzaju zachowań. Monokausalne objaśnianie rzeczywistości organizacyjnej jeszcze nigdy nie było tak nieaktualne jak obecnie, w dobie dynamicznych zmian wpływających na tak wiele, bardzo często zróżnicowanych aspektów funkcjonowania ludzi w środowisku pracy.

Ad 2. W obszarze zachowań organizacyjnych konieczne wydaje się wprowadzenie pewnej systematyki pozwalającej na ujednoczenie stosowanych pojęć i definicji. Przede wszystkim warto wskazać na problemy definicyjne związane z samym zakresem zachowań organizacyjnych, który, jeśli by odnieść się do definicji subdyscypliny, bywa w zależności od podejścia autorów albo bardzo rozległy (obejmując całość zachowań zawodowych jednostki), albo bardzo ograniczony (zawężając pole analiz do analizy reakcji na określone rozwiązania organizacyjne). Druga luka definicyjna jest związana z trudnością w określeniu odrębności zachowań organizacyjnych od innych subdyscyplin zarządzania, w tym w sposób szczególnie od zarządzania zasobami ludzkimi. Wyraźne wskazanie czym są zachowania organizacyjne oraz jaki jest zakres ich poznania pozwoliłoby na stworzenie klarownych ram koncepcyjnych dla definicji formułowanych na gruncie tej subdyscypliny.

Przedstawione problemy definicyjne znajdują swoje odzwierciedlenie również w odniesieniu do kategorii szczegółowej – elastycznych zachowań organizacyjnych pracowników, która w literaturze przedmiotu jest traktowana amorficznie, bez wyraźnego zróżnicowania formy czy zakresu manifestacji, lub też fragmentarycznie, odnosząc się tylko do wybranych charakterystyk. Obydwa podejścia, mając swoje uzasadnienia merytoryczne, znacznie utrudniają transmisję wiedzy. W obliczu nasilających się zmian uzasadnione wydaje się bowiem nie tylko zwrócenie uwagi na niejednorodny charakter zachowań elastycznych, ale przede wszystkim definiowanie ich na podstawie określonej systematyki, przyjmując za punkt odniesienia pojęcia podstawowe dla danej dyscypliny. Działania takie umożliwiłyby opisanie kategorii elastyczności pracowników zarówno na poziomie definicji semantycznych, jak i syntaktycznych, umożliwiając tym samym bezkolizyjny przebieg procesu kumulacji wiedzy.

Ad 3. Identyfikacja luki metodycznej jest związana przede wszystkim ze specyfiką subdyscypliny zachowań organizacyjnych. Zakres przedmiotowy badań prowadzonych w tym obszarze często odnosi się do konstruktów psychologicznych, narzucając niejako określony model interpretacyjny. Należy jednak zaznaczyć, że proste przeniesienie metod i technik psychologicznych do obszaru zarządzania nie jest pożądanym kierunkiem działania badawczego. Po pierwsze, narzędzia psychologiczne są tworzone przede wszystkim do prowadzenia badań psychologicznych, których charakter określa relacja psycholog – klient. Po drugie, ważny jest także sam cel poznania, który w przypadku diagnozy psychologicznej dotyczy nade wszystko jednostki, podczas gdy na gruncie zarządzania badania zachowań organizacyjnych mają prowadzić do lepszego zrozumienia relacji między określonymi rozwiązaniami organizacyjnymi a zachowaniem pracowników i ich optymalizacji (przy założeniu nadrzędności celów organizacji nad celami jednostki). Wymienione przesłanki, nie wykluczając możliwości wykorzystywania narzędzi psychologicznych w badaniu zachowań organizacyjnych, w sposób zasadniczy jednak je ograniczają. Przy tym należy zaznaczyć, że nie ma potrzeby wypracowywania w ramach nauk o zarządzaniu oddzielnej metodyki badań dla omawianego

obszaru. Bardziej uzasadnione jest bowiem wykorzystanie metodologii szeroko rozumianych badań społecznych i podporządkowanie jej rygorom badań empirycznych społecznych aspektów zarządzania.

W odniesieniu do zachowań organizacyjnych uważność w zakresie metodyki prowadzenia badań dotyczących elastyczności wydaje się zatem szczególnie uzasadniona. O ile istnieją bowiem miary elastyczności samej organizacji (czy szerzej rynku pracy, wywiedzione ze wskaźników makro- i mikroekonomicznych) czy predyspozycji psychologicznych jednostki w tym zakresie, o tyle brakuje narzędzi opartych na wywiedzionych z teorii organizacji i zarządzania wskaźnikach, które pozwoliłyby na oszacowanie elastyczności zachowań organizacyjnych pracowników (zarówno w wymiarze ogólnym, jak i szczegółowym). W związku z tym nie powinny być w tym celu wykorzystywane ani testy psychologiczne, ani tym bardziej narzędzia niepoddane procedurze walidacji. Złożoność zagadnienia wymaga bowiem przyjęcia określonej procedury i poddania się rygorowi metodycznemu pozwalającemu na połączenie teorii z praktyką zarządzania.

Zidentyfikowane powyżej luki wyznaczyły kierunek prowadzonych badań. **Celem teoretycznym** niniejszej pracy jest opracowanie spójnego pojęciowo i terminologicznie opisu zachowań organizacyjnych, w szczególności konceptualizacja kategorii elastyczności zachowań organizacyjnych pracowników. **Celem praktycznym** pracy jest identyfikacja wskaźników elastycznych zachowań organizacyjnych pracowników. Z kolei w **warstwie metodycznej** celem pracy jest opracowanie kwestionariusza EZOP na podstawie metodyki tworzenia narzędzi badawczych, mającej swoje źródła w szeroko rozumianej metodologii badań społecznych. Natomiast **celem aplikacyjnym** pracy jest opis relacji między elastycznymi rozwiązaniami organizacyjnymi a elastycznymi zachowaniami pracowników oraz wykazanie zróżnicowania tej kategorii w zakresie form i obszaru jej manifestacji.

Opracowanie składające się z czterech rozdziałów ma charakter teoretyczno-empiryczny. W części teoretycznej, obejmującej pierwsze trzy rozdziały, wykorzystano źródła wtórne, na podstawie których przeprowadzono badania literaturowe. W części empirycznej (rozdział czwarty) jako metodę pozyskiwania danych wykorzystano źródło pierwotne.

W rozdziale pierwszym na podstawie badań literaturowych określono ramy koncepcyjne kategorii „zachowania organizacyjne”. Rozważania rozpoczęto od opisu jednostki jako podmiotu poznania w ramach nauk o zarządzaniu oraz wskazania jego interdyscyplinarnych powiązań. Ujawnione trudności w jednoznacznym wskazaniu zakresu podmiotowego i przedmiotowego zachowań organizacyjnych stały się przyczynkiem do pogłębionej analizy pojęcia zachowań, a w dalszej kolejności uszczegółowienia ich w kategorii zachowań organizacyjnych. Omawiając zagadnienie udziału woli i celowości reakcji jednostki na bodźce, zwrócono uwagę na zmianę, jaka nastąpiła w recepcji zachowań ludzi w organizacji oraz wynikającą z niej rozbieżność sposobów podejścia do tej problematyki. Charakterystyczne dla początków nauki o organizacji i zarządzaniu podejście do pracownika jako

behawiorystycznego aktora, uczącego się swoich ról i pasywnie reagującego na płynące z otoczenia kary i nagrody, leżało u podstaw określenia samej dyscypliny jako *organizational behaviour*. Odejście od perspektywy behawiorystycznej, traktującej jednostkę jak tworzywo, na rzecz podejścia humanistycznego, stawiającego człowieka w roli aktywnego aktora współtworzącego rzeczywistość organizacyjną, sprawiło, że obecnie określenie „behawioryzm organizacyjny”, nawet jako konstrukt teoretyczny, z uwagi na określone konotacje budzi pewien sprzeciw. Wolna od tych obciążeń nazwa subdyscypliny w języku polskim, „zachowania organizacyjne” zbiera pod swą egidą bardzo zróżnicowane obszary badań. Dlatego też na zakończenie tej części pracy przedstawiono propozycję klasyfikacji zachowań organizacyjnych, która dzięki wprowadzeniu określonej systematyki pozwoli na ujednoczenie i uporządkowanie narracji prowadzonych w ramach tej subdyscypliny. Rozważania zawarte w rozdziale pierwszym pozwalają na określenie modelu interpretacyjnego kategorii zachowań organizacyjnych, który stanowi podstawę do analiz prowadzonych w dalszej części pracy.

W rozdziale drugim analizie poddano pojęcie elastyczności, wskazując na wstępie na istnienie dwóch warstw znaczeniowych tej kategorii. W ramach nauk o zarządzaniu, a szerzej w ramach nauk społecznych, elastyczność jest interpretowana najczęściej jako zdolność dostosowywania się do sytuacji, co łączy ją znaczeniowo z pojęciem adaptacji. Zwrócono uwagę, że elastyczność jest traktowana przez większość autorów jako pożądany atrybut organizacji, umożliwiający jej przetrwanie i rozwój. Przeprowadzona w tej części opracowania analiza obszarów elastyczności organizacji ujawniła zróżnicowanie oraz antynomie odnoszące się do elastyczności organizacji i elastyczności tworzących ją ludzi. Rozdział ten kończy się przeglądem podstawowych kategorii elastyczności w literaturze przedmiotu związanych z opisem organizacji.

Rozdział trzeci rozpoczyna się od przedstawienia modelu analizy zachowań organizacyjnych, na którym została oparta koncepcja EZOP (elastycznych zachowań organizacyjnych pracowników). Następnie omówiono determinanty zachowań elastycznych w podziale na uwarunkowania zewnętrzne (elastyczna organizacja pracy) i wewnętrzne (poznawcze, osobowościowe oraz temperamentalne korelaty elastyczności). W dalszej części przedstawiono szczegółowe charakterystyki wskazanych w koncepcji EZOP rodzajów elastyczności, tj. zadaniowej, funkcyjnej, czasowej i przestrzennej. W celu zachowania spójności wyводу każdy rodzaj elastyczności zachowań opisano na podstawie podobnego schematu. Rozdział kończą rozważania na temat konsekwencji zachowań elastycznych w perspektywie jednostki i organizacji.

Część teoretyczna pracy związana z konceptualizacją kategorii elastyczności zachowań organizacyjnych pracowników stanowi podstawę części empirycznej. W rozdziale czwartym na początku przedstawiono założenia metodyczne przyjęte w opracowaniu jako podstawa badań społecznych aspektów zarządzania, w tym zachowań elastycznych. Następnie zaprezentowano opartą na nich procedurę

budowy narzędzia badawczego EZOP oraz wyniki jego walidacji. Rozdział kończy się opisem kwestionariusza EZOP jako wystandaryzowanego narzędzia badawczego (podstawy teoretyczne EZOP, instrukcja przeprowadzenia badania oraz interpretacji wyników).

W ostatniej części pracy sformułowano wnioski i rekomendacje dotyczące badań elastyczności pracowników. Przedstawiono w niej również dylematy dotyczące ewolucji zachowań organizacyjnych oraz potencjalne kierunki dalszych eksploatacji naukowych.

W załączniku zamieszczono kwestionariusz EZOP oraz wzory arkuszy wykorzystanych w trakcie badań metodą delficką.

Rozdział 1

Zachowania ludzi w organizacji – założenia ontologiczne

1.1. Geneza badań nad zachowaniami ludzi w organizacji

Zachowania ludzi w organizacji stanowiły przedmiot badań i poznania niemalże od początku powstania i rozwoju nauki o organizacji i zarządzaniu. Wiedza gromadzona na przestrzeni dziesięcioleci zwiększała świadomość społeczną na temat tego, jak sprawnie i efektywnie osiągać cele organizacyjne. Warto jednak zaznaczyć, że u podłoża tych teorii i koncepcji za każdym razem stała i nadal stoi jedna podstawowa myśl, a mianowicie, jakie warunki należy spełnić, aby człowiek w sposób właściwy wykonał zadane mu prace.

W pierwszym okresie, panowania klasycznej szkoły zarządzania, wyraźnie zaznaczają się dwa kierunki badań nad czynnikiem ludzkim w organizacji – fizjologiczny i psychologiczny (por. *ĆWIKLIICKI, GACH, 2006, s. 16; SZABAN, 2012, s. 29–42*). O ile jednak w nurcie psychologicznym uwaga badaczy była skoncentrowana na motywacji i szukaniu niematerialnych bodźców zwiększających zaangażowanie pracownika, o tyle w nurcie fizjologicznym w centrum zainteresowania znajdował się człowiek, ale w kontekście wydajności warunkowanej właśnie czynnikami fizjologicznymi. Przy tym jednostka była traktowana przedmiotowo, a celem poznania była identyfikacja czynników ograniczających efektywność pracy i takie zaprojektowanie środowiska, które by znosiło te ograniczenia. Podejście to dobrze oddają słowa jednego z prekursorów zarządzania Fredericka W. Taylora (za: *KURNAL, 1972, s. 65*):

Robotnicy poddawani są badaniu. Może się to wydać niedorzecznością, ale są oni badani zupełnie tak samo jak maszyny, które badano już dawniej i jeszcze dokładniej bada się obecnie. W przeszłości przedmiotem bardzo wielu badań były maszyny, a bardzo niewiele – robotnicy, natomiast **w warunkach naukowego zarządzania**

robotnik staje się przedmiotem [podkreślenie K.J.] o wiele staranniejszych i dokładniejszych badań niż maszyny. Po zbadaniu robotnika i poznaniu jego możliwości, postępujemy, jak przyjaciel wobec przyjaciela, starając się wydobyć na jaw i rozwijać jego zdolności.

Na kolejnych etapach rozwoju nauki o organizacji i zarządzaniu prace badaczy, mimo że również niezwiązane bezpośrednio z tym, co współcześnie rozumiemy pod pojęciem zachowań organizacyjnych, znacznie przyczyniły się do zwiększenia świadomości na temat funkcjonowania jednostki w organizacji. Z tego też powodu znaczną trudność przysparza wskazanie konkretnej daty lub wydarzenia, które wyznaczałyby początek tej dyscypliny. Większość badaczy jest jednak zgodna, że badania nad zachowaniami ludzi w organizacji miały swój początek w Hawthorne, gdzie w latach 1927–1932 Elton Mayo prowadził prace w Western Electric Company, których celem było poznanie zachowań ludzi w sytuacji pracy (SCANDURA, 2015, s. 32).

Sprawę jednoznacznego rozstrzygnięcia genezy nauki o zachowaniach ludzi w organizacji dodatkowo komplikuje fakt, że z uwagi na interdyscyplinarny charakter zachowania organizacyjne stanowią poniekąd konglomerat wiedzy gromadzonej w ramach różnych sposobów podejścia do celów poznawczych związanych z działalnością człowieka (tabela 1.1).

Głównymi dyscyplinami naukowymi zajmującymi się systematycznym badaniem zachowań ludzi w organizacji są psychologia, socjologia, antropologia i politologia (ROBBINS, JUDGE, 2014). W centrum zainteresowania psychologów są zachowania indywidualne, w szczególności wpływ różnic indywidualnych na zachowania w sytuacji pracy. Socjologia koncentrując się na zachowaniach grupowych, bada zachowania społeczne będące rezultatem oddziaływania środowiska społecznego. Antropologia kulturowa zajmuje się analizowaniem zachowań ludzi w kontekście kultury, w badaniach porównawczych skupiając się na wyjaśnieniu różnic w fundamentalnych wartościach i postawach. Politologia zawęża natomiast pole analiz przede wszystkim do badania wpływu władzy na zachowania jednostek i relacje wewnątrzorganizacyjne (GRIFFIN, MOORHEAD, 2010; BYŁOK, 2009).

Tabela 1.1. Główne sposoby podejścia dyscyplinarnego przyczyniające się do poznania zachowań organizacyjnych

Wyszczególnienie Jednostka analityczna	Przemysłowo-organizacyjne Jednostki	Czynniki ludzkie Zadania	Spoteczno-psychologiczne Grupy i jednostki w grupach	Socjologiczne Grupy i organizacje
1	2	3	4	5
Zmienne niezależne	Cechy personalne, takie jak płeć, wiek i osobowość; przestrzeganie środowiska pracy; zachowania, takie jak absencja i wydajność; postawy, takie jak satysfakcja i zaangażowanie	Sprawność operacyjna, stany fizyczne i kondycja mentalna; złożoność sprzętu; charakterystyka informacji otrzymanej przez operatora; atrybuty środowiska pracy	Indywidualne postawy, przestrzeganie, atrybuty i zachowania; morale grupy, skład i role	Zmienne grupowe, takie jak stosunek płci, role i struktura; zmienne organizacyjne, takie jak rozmiar, struktura, technologia i czynniki środowiskowe
Zmienne zależne	Postawy, takie jak satysfakcja; zachowania, takie jak absencja, rotacja, wydajność; samoocena stanów psychicznych, takich jak motywacja	Wydajność osiągnięć uśredniona dla jednostek	Indywidualne postawy, percepcje i zachowania	Indywidualne zmienne uogólniane do poziomu grupy i organizacji, takie jak wskaźniki rezygnacji i wypadków; zmienne na poziomie grupy i organizacji, takie jak wydajność, rentowność i struktura
Przedmiot pomiaru	Postawy, atrybuty i postrzeganie ogólnie oceniane na poziomie jednostki; indywidualne zachowania mierzone przez obserwację i wpisy w dokumentacji	Charakterystyka zadań oceniana przez obserwację; indywidualne umiejętności mierzone przez wykonanie zadania; wydajność mierzona przez uśrednienie dla jednostek wykonujących identyczne zadanie	Zachowania, przestrzeganie i postawy analizowane na poziomie jednostkowym i uogólniane w celu opisanie grupowych reakcji i charakterystyk	Zmienne organizacyjne i grupowe pochodzące z danych archiwalnych, wywiady z menedżerami i uogólnienie zmiennych indywidualnych

Tabela 1.1 (cd.)

1	2	3	4	5
Granice pomiędzy obszarami badanymi i pominiętymi	Badanie indywidualnych reakcji i postrzegania środowiska pracy oddzielone od obiektywnej charakterystyki organizacji	Badanie charakterystyki zadań i indywidualnych umiejętności, oddzielone od indywidualnych różnic w motywacji i postrzeganiu oraz od charakterystyki organizacji	Badanie indywidualnych i grupowych zmiennych, oddzielone od charakterystyki zadań i organizacji	Badanie zmiennych grupowych i organizacyjnych, oddzielone od indywidualnych reakcji z wyjątkiem sytuacji, w których indywidualne zmienne są uogólniane
Rola jednostki	Zmienne na poziomie jednostkowym są używane do przewidywania i wyjaśniania jednostkowych reakcji	Umiejętności jednostki są uważane za istotne dla wykonania zadania, natomiast czynniki psychiczne, takie jak motywacja, nie są ważne	Indywidualne charakterystyki są połączone do opisanego procesów grupowych; jednostkowe zachowania i postawy wynikają z procesów grupowych	Jednostkowe różnice w reakcjach nie są brane pod uwagę, chociaż indywidualne cechy mogą się łączyć do opisanego składu grupy i organizacji
Rola zadania	Oceniane jest jednostkowe postrzeganie zadań	Cechy zadań badane jako ważne determinanty wydajności wykonania	Nie jest poddana szczegółowym badaniom	Badana tylko w związku z technologią oraz grupami roboczymi i organizacjami
Rola grupy	Oceniane jest postrzeganie cech grupowych	Badana tylko wtedy, gdy współzależne zadania wykonywane przez grupę ludzi podlegają badaniu	Grupy badane jako ważne determinanty jednostkowych zachowań i postaw, morale grupy i wydajności	Procesy grupowe badane jako podstawa struktury organizacyjnej
Rola organizacji	Badane są cechy organizacyjne postrzegane przez jednostki, takie jak klimat organizacyjny, oraz obiektywne charakterystyki, takie jak rozmiar i poziom	Badane są tylko cechy bezpośrednio związane z procesem produkcyjnym, takie jak technologia	Organizacje nie są szczególnie badane, ponieważ nie ma odniesień do organizacyjnego kontekstu grup	Organizacje są postrzegane jako podmioty składające się z grup, które reagują na wewnętrzne i zewnętrzne procesy w sposób przewidziany przez charakterystykę organizacyjną

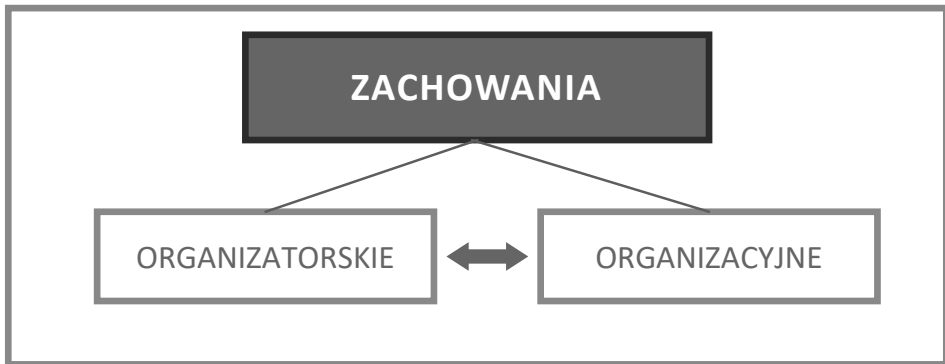
Źródło: opracowanie własne na podstawie K.H. ROBERT I IN. (1978, s. 30–31).

Obecnie opisując zachowania ludzi w organizacji, należy odrzucić charakterystyczny dla początków nauk o zarządzaniu normatywny charakter relacji organizacja – jednostka i paradygmat poznania opartego na jednym podejściu. Zmieniły się nie tylko same organizacje i sposób zarządzania nimi, ale przede wszystkim ludzie, którzy w miejsce stosunkowo mało znaczącego „trybika w maszynie” stali się najcenniejszym kapitałem organizacji, a tym samym w sposób bezpośredni celem i istotą poznania naukowego.

1.2. Zakres przedmiotowy i podmiotowy zachowań organizacyjnych

Wszelkie formy zbiorowych działań ludzi podejmowanych dla realizacji wspólnych celów nazywane są organizacjami (SIKORSKI, 1999; BIELSKI, 1996; MARCH, SIMON, 1964), z czego *implicite* można wysnuć wniosek, że każde zachowanie człowieka w ramach tak rozumianej organizacji i w stosunku do niej będzie zachowaniem organizacyjnym. Przyjęcie takiego założenia niesie za sobą daleko idące konsekwencje, oznacza bowiem, że podmiotem poznania jest zarówno pracownik pozostający w tradycyjnym stosunku pracy z organizacją, jak i osoby związane z nią czasowo dla realizacji określonych zadań. Warunkiem koniecznym staje się tutaj formalizacja tych relacji.

Tak szerokie ujęcie organizacji wymaga jednak wyraźnego rozgraniczenia, nie każde działanie organizatorskie stanowi bowiem przedmiot poznania w rozumieniu zachowań organizacyjnych. Są nimi tylko takie, których ramy są tworzone i wyznaczane przez organizacje (rysunek 1.1). Podejmowanie aktywności zorganizowanej charakteryzuje każdą zespołową działalność jednostki zmierzającą do osiągnięcia określonego celu, poczynając od prymitywnej ochrony przed drapieżnikami, poprzez budowę piramid, całe dzieje wojskowości, aż po współczesne ruchy społeczne. Należy jednak uznać, że tym co odróżnia zachowania organizacyjne od zachowań organizatorskich są cechy formalne organizacji, w ramach których dane zachowanie ma miejsce.



Rysunek 1.1. Zachowania organizatorskie i organizacyjne

Źródło: opracowanie własne.

Znając już kontekst rozważań, warto zastanowić się nad samym pojęciem „zachowanie” i konsekwencjami wynikającymi z określonego sposobu jego odczytywania. *SŁOWNIK JĘZYKA POLSKIEGO PWN* (2014) definiuje ten termin bardzo ogólnie, jako „sposób, w jaki zachowują się ludzie lub zwierzęta”. Nieco szerzej traktuje tę kwestię *ENCYKLOPEDIA PWN* (2014), w której termin „zachowanie” jest traktowany jako jedno z podstawowych pojęć psychologii, wskazując tym samym określone ramy interpretacyjne.

Tak więc w psychologii zachowanie jest definiowane jako ogół obiektywnie obserwowanych reakcji ruchowych, poprzez które jednostka ustosunkowuje się do warunków lub je przekształca (SZEWCZUK, RED., 1985, s. 353). Zachowanie rozpatrywane w odniesieniu do konkretnego otoczenia i w danej jednostce czasu ma zawsze jakiś sens i jest związane z poszukiwaniem sytuacji lub przedmiotu mogącymi zmniejszyć napięcie i zaspokoić potrzeby jednostki (SILLAMY, 1994, s. 333). Przy tym napięcia i potrzeby mogą mieć swoje źródła zarówno w jednostce, jak i jej otoczeniu.

Tak rozumiana aktywność organizmów jest oczywistą konsekwencją tego, że są one żywe. Zdaniem STRELAUA i DOLIŃSKIEGO (RED., 2011, s. 588), pytanie „dlaczego człowiek jest aktywny” nie ma zatem już dziś sensu poznawczego. O wiele ważniejsze jest bowiem rozwiązanie dylematów: „dlaczego człowiek wybrał akurat taki, a nie inny sposób zachowania, co sprawia, że kontynuuje rozpoczęte działanie, a co, że je porzuca, kiedy uznaje, że osiągnął swój cel?”

W przedstawionych pytaniach łatwo zidentyfikować podmiot (człowieka) i przedmiot (zachowanie) poznania. O wiele trudniej jednak udzielić na nie jednoznacznych odpowiedzi, szczególnie w kontekście zróżnicowania podejść w ramach samej psychologii, gdzie w zależności od przyjętych założeń przyczyna i skutek zachowania mogą być odmiennie interpretowane (por. HALL, LINDZEY, 2002; ZIMBARDO I IN., 2011; BRZEZIŃSKA, 2014).