

*Bogusław Kaczmarek**

WYBRANE KONCEPCJE ZACHOWAŃ PRACOWNIKÓW WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH

1. WPROWADZENIE

Skuteczne kierowanie ludźmi wymaga ogromnej wiedzy dotyczącej ich postaw i działań, zarówno indywidualnych, jak i zespołowych; ich osobowości i zachowań w organizacjach.

Zachowanie ludzi (pracowników) w organizacji kształtowane jest zarówno przez czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne, które oddziałują na pracownika. Jest to proces wyjątkowo złożony i trudny do analiz teoretycznych i praktycznych z uwagi choćby na to, że pracownik otaczającą go rzeczywistość postrzega w sposób zindywidualizowany i subiektywny, a jego zachowanie zmienia się często wraz ze zmianą sytuacji czy zadania, które ma wykonać. Pracownik jest istotą świadomie przyswajającą rzeczywistość, ma wiedzę o sobie i świecie, wyznaje określony światopogląd, posługuje się kategoriami ocen i wartościowania, nadaje własne znaczenie tworzącym i przeżywanym procesom i zjawiskom. Jest on – jak twierdzi L. von Bertalanffy *systemem osobowości aktywnej, nie jest biernym odbiorcą bodźców płynących ze świata zewnętrznego, ale w zupełnie konkretnym sensie tworzy swój świat* [Bertalanffy 1994, s. 231].

Przedmiotem opracowania jest ukazanie różnych koncepcji i teorii teoretycznych i praktycznych, które próbują – z różnych punktów widzenia, objaśnić zachowania pracowników w organizacji.

2. ANALIZA KONCEPCJI (TEORII) ZACHOWAŃ PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI

Wiele koncepcji (teorii) próbujących wyjaśnić zachowanie pracowników w organizacji charakteryzuje się tym, że ich autorzy stosują różne podejścia do przedstawienia istoty i analizy zachowań pracowników w organizacji (ekonomicznie, socjologicznie, społecznie, psychologicznie, systemowo, itd.) i na tym tle próbują ukazać uwarunkowania i specyficzne cechy tych zachowań.

* Prof. nadzw. dr hab., Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

To powoduje powstanie wielości tych koncepcji, ale i jednocześnie brak jednej-kompleksowej-koncepcji (ale czy ona w ogóle jest możliwa?) do analizy zachowań pracowników w organizacji.

2.1 TEORIA RÓWNOWAGI ORGANIZACYJNEJ

Opracowali ją specjaliści z zakresu psychologii i socjologii pracy, próbujący wyjaśnić zachowania pracownika – rozumianego, jako jednostka w organizacji. Teoria ta głosi, że [March, Simon 1974, s. 228]:

- organizacja jest systemem powiązanych zachowań społecznych pewnej liczby osób, które mają być nazwane jej uczestnikami;
- wobec każdego uczestnika organizacji stosuje środki zachęty, które zobowiązują go w zamian do pewnych wkładów na jej rzecz;
- każdy uczestnik pozostaje w organizacji tak długo, jak długo otrzymywane od niej środki zachęty nie są mniejsze od wymaganego od niej wkładu;
- wkłady poszczególnych uczestników są źródłem, z którego organizacja czerpie środki zachęty lub które przetwarza na te środki;
- organizacja może istnieć tylko tak długo, jak długo wkłady poszczególnych uczestników są dostatecznie duże, aby uzyskać z nich tyle środków zachęty, by wystarczyły do skłonienia uczestników do dalszych wkładów.

Wydaje się jednak, że ta teoria zbyt „zubaża” zachowania pracowników w organizacji; sugeruj, że każda jednostka uczestniczy w zespole tylko tak długo, jak długo wartości oferowanych jej przez zespół środków zachęty nie są mniejsze niż wartości świadczeń, które ma ponieść na rzecz zespołu.

Nie akcentuje także, że pracownik może pozostawać w zespole – z przyczyn ogólnej sytuacji na rynku pracy – nawet, jeśli subiektywnie oceniana wartość otrzymywanych zachęt jest mniejsza od wartości jego świadczeń na rzecz zespołu, a przy tym wcale nie musi obniżać jakości wykonywania powierzonych mu zadań [Penc 2011, s. 123].

2.2 TEORIA POSTĘPOWANIA RACJONALNEGO

Wywodzi się ona z teorii zachowania ekonomicznego, która zachowania pracowników tłumaczy tylko motywacją ekonomiczną, tzn. dążeniem pracowników do maksymalizacji korzyści ekonomicznych lub redukcji strat. *Przedsiębiorstwo to instytucja stworzona dla zysku, a konkurencja to swobodna, nieokiełznana siła – gra rynkowa* [Alfred 2002, s. 225]. Teoria ta jest o wiele mniej ostra w swoich sformułowaniach dotyczących zachowań pracowniczych.

Postępowanie racjonalne to wewnętrznie spójne postępowanie, które umożliwia jednostce maksymalizację satysfakcji. Pojęcie postępowania racjonalnego opiera się na trzech założeniach:

- jednostka ma preferencje i potrafi w pewnych granicach określić swoje chęci;
- jednostka jest zdolna uporządkować chęci w sposób wewnętrznie spójny, od najbardziej intensywnie przeżywanego do najmniej pożądanego;
- jednostka będzie dokonywać wewnętrznie spójnych wyborów w celu maksymalizacji zadowolenia.

Nawet, jeśli jednostka nie potrafi w pełni zaspokoić wszystkich swoich chęci, zawsze wybierze więcej tego, czego chce, niż mniej. Krótko mówiąc: racjonalnie działająca jednostka zawsze gotowa jest dążyć do osiągnięcia lepszej sytuacji.

Aby dokonać wyboru zachowania zmierzającego do maksymalizacji użyteczności czy sumy zadowolenia, trzeba być zdolnym do ustalenia kolejnych użyteczności wszystkich możliwych skutków wynikających z przyjętego zachowania. To w praktyce chyba nie jest możliwe. Tak naprawdę tylko w wyjątkowych wypadkach ludzie dążą do maksymalizacji użyteczności i rozwiązań optymalnych. Na co dzień kierują się zasadą ograniczonej racjonalności i zadowolają się rozwiązaniami „dostatecznie dobrymi”, czyli takimi, które zaspokajają poziom aspiracji, określane zazwyczaj przez zasób posiadanych informacji, wykształcenia i doświadczenia. Jak podkreślają J. G. March i H. Simon w *większości przypadków przy podejmowaniu decyzji, czy to indywidualnej czy organizacyjnej chodzi o wykrycie i wyselekcjonowanie alternatyw zadowalających. Jedynie w wyjątkowych przypadkach chodzi o wykrycie i wyselekcjonowanie alternatyw optymalnych* [March, Simon 1974, s. 216].

Ale co to znaczy, że pracownik w organizacji działa racjonalnie? Oznacza to, że ocenia on każdą sytuację z punktu widzenia własnych interesów, reaguje na bodźce zewnętrzne – będące pochodną systemu motywacji i potrafi dokonywać wyboru wartości cenniejszych i unikania sytuacji przykrych.

Oceny sytuacji dokonuje on na podstawie nabytych kodów wartości i rozstrzyga, co jest dobre, a co złe, prawdzie bądź fałszywe, korzystne lub niekorzystne dla jego interesów bądź interesów bliskich mu ludzi. Jednakże racjonalność tę ogranicza dążenie do rozwiązań zadowalających, które zaspokajają potrzeby w stopniu wystarczającym. Jest to znana prawidłowość sformułowana przez Herberta Simona. Otóż ludzie dążą nie tyle do rozwiązań optymalnych, co do satysfakcjonujących, tj. takich, które zaspokajają ich aspiracje, a jak wiadomo, aspiracje nie zawsze są wysokie, realne i korzystne dla sytuacji. Aby człowiek mógł działać racjonalnie, musi mieć właściwe kompetencje, ale i zdolność do działania; musi posiadać określony stopień swobody działania, przy dość dużej „marzy samodzielności”.

Edward Lipiński uważał, że w każdym człowieku tkwią nieograniczone możliwości, jednakże organizacja pracy nie pozwala ich w pełni wykorzystać. Człowiek, aby być aktywnym i móc dokonywać rozsądnych wyborów, a więc działać racjonalnie, musi ponosić odpowiedzialność, nie może być zdalnie kierowany i manipulowany. Nie może być niezadowolony z pracy i warunków jej wykonywania. Musi mieć także świadomość wagi własnego udziału w pracy i odczuwać działanie mechanizmów, które rodzą wolę większego wysiłku: budzą potrzebę osiągnięć. Poszerzenie pola działania i swobody wyboru oznacza tworzenie podmiotowości. Pracownik odczuwa ją, jeśli ma wpływ na sytuację pracy. Podmiotowość wg. Lipińskiego polega na [Lipiński 1989, s. 58]:

- poczuciu skuteczności, tj. przekonaniu jednostki, że wywiera wpływ na środowisko (sytuację pracy);
- poczuciu sensu, tj. przekonaniu jednostki, że poznawczo i pojęciowo jest w stanie uporządkować rzeczywistość w stopniu ją satysfakcjonującym;
- poczuciu eunomii, tj. przekonaniu jednostki, że może dokonać ewaluacji środowiska (sytuacji pracy) we własnym mniemaniu trafnie i słusznie;
- poczuciu identyfikacji, tj. przekonaniu jednostki o jej przynależności i zintegrowaniu się z otoczeniem społecznym, w którym funkcjonuje; podstawowym środkiem tworzenia jej podmiotowości jest uprawnienie, które oznacza przekazanie pracownikom zadań, prawa do podejmowania decyzji i pełnej odpowiedzialności.

2.3 TEORIE AKCENTUJĄCE DOBRĄ PRACĘ I DOSKONALENIE SIEBIE, JAKO NATURALNĄ POTRZEBĘ CZŁOWIEKA

Zachowanie pracownika jest z dużym stopniem sprawą indywidualną, ale podlega także pewnym regułom, które stwarza organizacja. Mówią o tym, i analizują te zagadnienia m. in.: teoria X i Y Douglasa McGregora i teoria A. Masłowa, powszechnie znane, ale może warto zwrócić uwagę na te mniej znane aspekty np. teorii A. Masłowa. Pisze on m. in., że: *Ludzie, także w środowisku pracy potrzebują systemu wartości, aby żyć według ich wskazań, i to prawie w takim sensie, w jakim potrzebują słońca, powietrza czy miłości. Liczą się dla nich nie tylko pieniądze, ale także wyższe formy »zapłaty«, których nie można kupić: przynależność, godność, szacunek, uznanie, praworządność, doskonałość, sprawiedliwość, perfekcja, itp. Brak systemu wartości w przedsiębiorstwie lub ich nieprzestrzeganie świadczy o złej organizacji, o jej patologii* [Maslow 1996, s. 216].

W każdej organizacji powinno się zwracać szczególną uwagę nie tylko na znaczenie wartości dla zrozumienia zachowań ludzkich i ich przewidywania,

ale także na konieczność doceniania elementów sytuacyjnych, gdyż umożliwia to skuteczność oddziaływania kierownictwa na zachowania poznawcze. Potrzebę takiej integracji akcentuje *teoria Z* [Ouchi 1991, s. 59]. Jej twórca Wiliam Ouchi uważa, że członków współczesnego przedsiębiorstwa powinna cechować wiara w cele nadrzędne oraz jego zadania, któremu powinny być podporządkowane wszystkie inne cele. Z wiary powinna wynikać lojalność i wiązanie indywidualnej sprawności z celami przedsiębiorstwa, a także identyfikowanie się w nimi i skłonności do zmian, które są niezbędne, aby sportować przyszłym potrzebom i przemianom przedsiębiorstwa.

Podstawą działania powinny być małe grupy (koła jakości), silnie ze sobą zintegrowane i wspólnie rozwiązujące problemy. W miejscu pracy należy, więc stwarzać szanse do wykonywania i rozwijania zdolności i talentu pracowników oraz możliwość współdziałania i współpracy, a im samym zapewnić przyzwoity poziom egzystencji i szacunek za wkład wnoszony w funkcjonowanie i rozwój organizacji. Nie tylko przecież pieniądze (wynagrodzenie), ale też status, szacunek otoczenia i uznanie, a więc czynniki rzutujące na poczucie godności, stanowią siłę motywującą do pracy. Należy, zatem wg. W. Ouchi [tamże]:

- traktować pracownika całościowo, jak ludzi zaangażowanych w wiele dziedzin życia, nie zaś jak kolejne ogniwo łańcucha produkcji;
- sprawiać, by praca była dla nich przyjemnością i dawała im radość;
- nadawać ich pracy duże znaczenie, a w nich samych budować poczucie tego znaczenia;
- wzmacniać ich pozytywne traktowanie;
- włączać wszystkich do procesu zarządzania;
- działać elastycznie, nie tworzyć sztywnych struktur;
- dbać o otwartą i szczerą komunikację.

Teoria ta usiłuje ustanowić nowe stosunki między przedsiębiorstwem a pracownikami; stare, bowiem, pochodzące z wczesnego okresu minionego stulecia, nie są dostosowane do obecnych potrzeb i są już mało przydatne.

2.4 HIERARCHIA POTRZEB A. MASŁOWA

Pracownik posiada zhierarchizowany system potrzeb, które pragnie zaspokoić w pracy i poprzez pracę. Stanowią one siłę napędową jego aktywności zawodowej. Hierarchia potrzeb A. Masłowa (potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa, społeczne, szacunku i uznania, samorealizacji) wyjaśnia, w jaki sposób pracownicy demonstrują w rozmaitych sytuacjach swoje potrzeby i jak na to powinien reagować kierownik. Oprócz tych pięciu podstawowych grup potrzeb A. Masłowa wyróżnia też pewne potrzeby dodatkowe, o których jeszcze stosunkowo mało wiemy, i które nie występują powszechnie. Są to potrzeby: wiedzy,

rozumienia, ciekawości oraz potrzeby estetyczne (np. poczucie piękna, ładu, harmonii) [Maslow 1996, s. 40].

Potrzeby ludzkie są zorganizowane w hierarchię względnej przewagi. Ich układ hierarchiczny implikuje, że niezaspokojone potrzeby niższe dominują i zwyciężają w konflikcie z niezaspokojonymi potrzebami wyższymi. Oznacza to, że dopiero po zaspokojeniu potrzeb niższych, wyższa potrzeba może determinować zachowanie jednostki. Dążenie ludzi do zaspokajania potrzeb wyższych jest tendencją ogólnie zdrową i ma korzystne znaczenie motywacyjne i społeczne. Prowadzi ono do bardziej pożądaných subarktycznych rezultatów, tj. głębszego szczęścia, większej pogody ducha i bogatszego życia wewnętrznego. Ułatwia też osiągnięcie samorealizacji, czyli tworzenie warunków do wykorzystania swoich możliwości, rozwijania twórczości na dowolnym polu. Osoba samorealizująca się jest bardziej autonomiczna, o wiele mniej zależna, kieruje sama sobą, a źródła jej czynów są bardziej wewnętrzne i reaktywne.

W kształtowaniu zachowań w środowisku pracy ważne są zwłaszcza potrzeby pracownicze. Według Penc'a można je podzielić na trzy grupy [Penc 2010, s. 105]:

- 1) Potrzeby związane z pracą, typem zadań i treścią pracy:
 - potrzeba identyfikacji – wyraża się w pełnej akceptacji i zaangażowaniu w proces pracy i realizację zadań;
 - potrzeba rozwoju – wyraża się w dążeniu do wykorzystania i dalszego doskonalenia kwalifikacji zawodowych;
 - potrzeba zmiany – wyraża się w chęci robienia czegoś innego lub nowego, co przełamuje monotonię i rutynę w pracy;
 - potrzebą odpowiedzialności – wyraża się w dążeniu do samodzielności i potwierdzania własnej wartości.
- 2) Potrzeby związane z przynależnością do zespołu i życiem społecznym w środowisku pracy:
 - potrzeba kontaktów – wyraża się w poszukiwaniu możliwości wymiany myśli i poglądów;
 - potrzeba integracji – wyraża się w przynależności do grupy, w nawiązaniu i utrzymywaniu więzów społecznych;
 - potrzeba oparcia emocjonalnego – wyraża się w poczuciu pewności, pomocy koleżeńskiej, solidarności;
 - potrzeba oceny społecznej – wyraża się w docenieniu roli opinii społecznej i akceptacji ze strony grupy.
- 3) Potrzeby związane z kierowaniem (stosunek przełożony-podwładny):
 - potrzeba rzetelnej oceny – wyraża się w oczekiwaniu na obiektywną i sprawiedliwą ocenę pracy;
 - potrzeba wysłuchania – wyraża się w możliwościach wypowiedzenia własnych poglądów w sprawach pracy, realizacji zadań, rozwiązywania problemów;

- potrzeba uznania – wyraża się w docenieniu osiągnięć przez kierownictwo;
- potrzeba orientacji (w problemach organizacji pracy, perspektywach rozwojowych przedsiębiorstwa) – wyraża się pragnieniem dostępu do informacji i możliwości wpływania na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Wiemy jednak to, że niezaspokojenie tych potrzeb powoduje także niekorzystne skutki jak: postawy rezygnacji i apatii pracowników wyrażające się w „niechęci do wszystkiego” i ograniczaniu aktywności zawodowej; postawy agresji – wyrażająca się w drażliwości i wyszukiwaniu obiektów ataku, napastliwości, konfliktowości; oraz postawy obronnej – wyrażającej się w unikaniu kontaktów z innymi pracownikami, ostrożności, asekuracji, itp.

2.5 TEORIE PRZYNALEŻNOŚCI DO ORGANIZACJI PRZEZ MIKROSTRUKTURY (GRUPY PRACOWNICZE)

Pracownik przynależy do organizacji przez mikrostruktury. Motywują go nie cele i dążenia maktostruktury, lecz w pierwszej kolejności cele i dążenia grupy pracowniczej, której jest członkiem. Grupa pracownicza może być rozumiana, jako zespół ludzi związanych więzami organizacyjnymi i płaszczyzną działań umożliwiającą bezpośrednie kontakty między członkami grupy. W takiej grupie rozwija się wzory postępowania w procesie pracy, normy moralne i opinie na temat słuszności działań i podejmowanych decyzji. Grupa wypracowuje wewnętrzny „system zachowań”, składający się z sieci współzależnych czynności, interakcji struktury grupowej, więzi współpracy, współdziałania itp.

Jeśli pracownik identyfikuje się z regułami obowiązującymi w grupie, będzie ona w sposób bezpośredni wyznaczać jego zachowania, odczucia i motywacje. Każda grupa wyróżnia się pewnymi cechami. Decydują one o tym, czy dany zbiór pracowników jest grupą i czy można od nich oczekiwać działań grupowych. Do najważniejszych cech grupy można zaliczyć [Kuc, Moczydłowska 2009, s. 164]:

- grupa składa się z trzech lub więcej jednostek.
- osoby te wchodzi ze sobą w interakcje (czyli komunikują się ze sobą).
- łączy je wspólny cel, do którego osiągnięcia dążą.
- zachowania członków grupy regulują normy grupowe, które mogą być ujęte w sformalizowany kodeks; umożliwiają one osiągnięcia celu i chronią grupę przed rozkładem.
- każda grupa ma pewną, dającą się opisać strukturę.

- grupę cechuje odrębność w stosunku do innych grup. Może się ona przejawiać w różnicach celów i sposobach ich osiągania, różnicy norm i obyczajów grupowych, poczuciu wspólnoty i przynależności do grupy u jej członków, itp.
- wynikiem poczucia jej odrębności jest tożsamość, samoidentyfikacja.

W każdej grupie obowiązują, więc normy grupowe, które określają, w jaki sposób powinien zachowywać się członek grupy, pełniący w niej określoną pozycję. Normy te wskazują zakres obowiązujących zachowań, a nie tylko jedno wybrane zachowanie. Każdy pracownik jest poddawany naciskom grupy i przestrzega obowiązujących w niej norm, zachowuje się tak jak inni. Jest po prostu przez grupę konformizowany i ma obowiązek wypowiadać opinie zgodne ze stanowiskiem większości.

Elementem wyróżniającym grupę ze zbiorowości społecznej (organizacji) oraz określającym kierunek jej działań jest cel i wynikający stąd system wartości. Cele grupy są oczywiście narzucane przez szeroką zbiorowość, organizację, której grupa jest elementem, ale są też tworzone przez nią, jako specyficzne – własne; niektóre mogą mieć też charakter dysfunkcyjny i pozostawać w sprzeczności z celami organizacji. Menedżerowie powinni dbać o to, aby cele grupy i sposoby ich osiągania były jasno określone i aby pracownicy dobrze je znali. Pracownicy, którzy znają cele i ich uzasadnienia, są silniej związani z grupą niż ci, dla których nie są one zbyt jasne.

Można, zatem powiedzieć, że normy grupy i cele grupy to jedne z głównych i podstawowych wyznaczników zachowań pracowniczych. Każda osoba pracująca w grupie powinna uznawać uczestnictwo w niej za sprawę ważną, zaspokajając w ten sposób indywidualną potrzebę przynależności. Grupa ma zapewnić członkom poczucie wartości, pełną możliwość współdziałania w dążeniu do celu, a nawet przyczyniać się do wyzwolania tzw. „efektu facylitacji”, czyli większego zaangażowania się pracownika pod wpływem innych członków grupy. Powinna też utrwalić powiązania nieformalne, gdyż np. interakcje koleżeńskie (czyli wspólne zainteresowania, przyjaźnie), wyrażają wpływ na zachowanie w grupie i efektywność pracy. Powiązania te wzmacniają zwartość grupy, zwiększają chęć współpracy i motywację do podnoszenia efektywności, a także do zmiany zachowań zgodnych z jej potrzebami i oczekiwaniami. Oczywiście trzeba pamiętać o tym, co można nazwać swego rodzaju zasadą, że słaba motywacja szczególnie w kulturach indywidualistycznych, w których dominuje interes własny, preferuje pracę samodzielną; a jasna i precyzyjna motywacja skierowana na wynik zespołu, preferuje współpracę i współdziałania w grupie, co ma istotny wpływ na efektywność pracy.

2.6 ŚRODOWISKO PRACY A ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE

Ludzie chcą pracować w dobrych warunkach, doskonalić się i osiągać satysfakcję z pracy. Praca zawodowa zawsze wiele znaczy w życiu człowieka i wywiera istotny wpływ na jego zachowanie w organizacji oraz poza nią. W społeczeństwie przemysłowym wręcz zajmuje centralne miejsce w życiu człowieka, kształtuje wartości, orientacje oraz stosunek jednostki do siebie i do rzeczywistości; a nawet wpływa zasadniczo na jej sprawność intelektualną i równowagę emocjonalną.

Dlatego też praca powinna być tak zorganizowana i prowadzona w takich warunkach, by pracownik nie odczuł jej uciążliwości i mógł sprostać wymaganiom, które ona stawia bez uszczerbku dla sił i własnego zdrowia. W nowoczesnych organizacjach wymaga się nawet, aby praca pobudzała do kreatywności, a to oznacza, że powinna mieć wartości autoteliczne. Jak podkreśla Georges Nizard *Kreatywności nie da się osiągnąć w zamian za pensję. Warunkowana jest ona motywacyjnymi formami gratyfikacji pracownika: autonomią, sympatią, możliwością ciepłego rozwoju, dojrzałością emocjonalną* [Nizard 1998, s. 223].

Nakład pracy powinien być optymalny, tzn. powinien spełniać warunek największej efektywności przy możliwie niskim koszcie biologicznym i psychicznym pracy. Komfort pracy zapewniają takie warunki, w których człowiek nie odczuwa jej uciążliwości, jak najmniej negatywnych stanów emocjonalnych (przygnębienia, niezadowolenia, przykrości, itp.); a doznaje natomiast jak najwięcej pozytywnych emocji (zadowolenia, radości), które wywołują przyjemny nastrój i wpływają na polepszenie sprawności funkcjonowania pracownika w pracy.

Pracownicy chcą pracować w przyjezdnym dla siebie środowisku pracy. Środowisko pracy to nie tylko materialne i higieniczne warunki pracy, to także, a może przede wszystkim psychospołeczny klimat pracy, miła atmosfera panująca w grupie i w organizacji, to obowiązujące pracowników normy społeczne utrwalające wzory zachowań.

Każda organizacja ustanawia normy współżycia (np. postępowanie zgodne z etyką czy przestrzeganie zasad kultury i dyscypliny pracy), żeby wymuszać postawy i zachowania członków korzystne dla jej funkcjonowania i wizerunku. Jeśli normy nie są przestrzegane, a mają jedynie znaczenie symboliczne, nie wpływają na działania ludzi. Współpraca jest wówczas tylko „konwencjonalnie pozytywna” i wynika z technologicznej konieczności, a nie spontanicznego nastawienia, wzmacniającego dążenie do wspólnego celu [Penc 2010, s. 145].

Oczywiście normy też się starzeją. Gdy nie odpowiadają zmienionym potrzebom organizacji i nie przystają do nowych warunków, utrudniają wykonywanie zadań oraz spowalniają reakcje na otwierające i pojawiające się szanse polepszenia pozycji na rynku i ogólnego rozwoju. Normy, zatem trzeba zmie-

niać, ale kierownictwo i pracownicy muszą ich przestrzegać zgodnie z obowiązującym kontraktem psychologicznym.

Normy muszą być przestrzegane i akceptowane przez kierownictwo organizacji i grupę, w której jednostka funkcjonuje. Jednostka może jednak uznać, że to, co w danej chwili obowiązuje nie jest słuszne, nie jest zgodne z jej interesem, czy też interesem danej grupy pracowniczej. Może ją to skłaniać do nieprzestrzegania norm, czyli tzw. *nnomii*, oraz negatywnie wpływać na jej motywację i zachowania organizacyjne.

Dzisiejsze firmy nie są przynajmniej w części niestety przyjazne pracownikom. Wyraźnie stwierdza to K. Obłój, pisząc *firmy nie są przyjazne, coraz powszechniejszy model firmy – a la americana, jest skonstruowany tak, aby był efektywny, a nie sympatyczny. Występuje silna presja na wyniki, na posłuszeństwo. Nadrzędne są interesy firmy, a nie pracowników* [Obłój 2003]. M. Łaszczak zauważa, że *kierownicy firm zaczynają traktować je, jako «własny folwark»* [Łaszczak 2007, s. 8], co prowadzi w oczywisty sposób do patologii pracy, oraz w prostej linii także do zachowań patologicznych pracowników. A przecież współczesne organizacje, aby egzystować i rozwijać się w burzliwym otoczeniu musze nie tylko zmieniać się stosowanie do zachodzących w nim zmian, ale też tworzyć nowy ład społeczny i moralno-etyczny, który zapewni im współpracę pracowników w realizacji zadań; a także pełne ich zaangażowanie (w postaci zachowań pracowniczych) w efektywne działanie formy na rynku i w jej najbliższym otoczeniu.

3. PODSUMOWANIE

Wiedza o zachowaniach organizacyjnych pracowników jest bardzo przydatna w pracy każdego menedżera, a przekłada się ona bezpośrednio, na jakość pracy, a ta na wyniki całej formy (organizacji). Ciągłe aktualne jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, co trzeba zrobić i w jaki sposób to zrobić, żeby pracownik był zainteresowany problemami organizacji, identyfikował się z nią, oraz z grupą, w której pracuje; był dumny z tego, że pracuje w takiej firmie.

Autor zdaje sobie sprawę, że nie ma jednej właściwej teorii pracowniczych zachowań w organizacji, i że te, które funkcjonują w literaturze także nie podlegają jednoznacznej interpretacji. Teorie (konceptcje) zachowań pracowniczych są złożone, wymagają ciągłej aktualizacji analiz i badań, interdyscyplinarnego a zarazem syntetyzującego podejścia z punktu widzenia wielu nauk.

BIBLIOGRAFIA

- Alfred H., *Globalizacja ludzkiego rozwoju*, „Społeczeństwo”, 2002, nr 2
- von Bertalanffy L., *Ogólna teoria systemów*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994
- Kuc B. R., Moczydłowska J. M., *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2009
- Lipiński E., *Warunki sprawczości*, „Wektory gospodarki”, 1989, nr 1
- Łaszczak M., *Patologia w organizacji*, WPSB, Kraków 2007
- March J. G., Simon H., *Teoria organizacji*, PEW, Warszawa 1974
- Maslow A., *W stronę psychologii istnienia*, Pax, Warszawa 1996
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1998
- Obłój K., *Specjalista o dręczeniu w pracy*, „Rzeczpospolita” z dnia 10.03.2003
- Ouchi W., *Theory Z. How American Business can meet the Japanese challenge*, Massachusetts 1991
- Penc J., *Nowe zarządzanie w nowej gospodarce*, SIG, Warszawa 2010
- Penc J., *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Walters Kluwers Business, Warszawa 2011

STRESZCZENIE

W opracowaniu prezentowana jest teza, że zachowania pracowników w organizacji podlegają wielostronnym i złożonym uwarunkowaniom – wyrazem, czego są prezentowane i analizowane różne teorie (koncepcje) zachowań pracowniczych. Właśnie – różne, bo nie ma jednorodności wśród badaczy tego procesu, stąd ta różnorodność w podejściu, w rozumieniu istoty zachowań pracowniczych i całego zestawu różnych czynników mających wpływ na te zachowania pracownicze w organizacji.

**SOME CONCEPTS OF CONDUCT OF WORKERS
IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONS****ABSTRACT**

This paper presents the thesis that the behaviors of employees in organizations are multilateral and complex determinants - an expression of what is presented and analyzed various theories (concepts) employee behavior. It is - different, because there is no consensus among researchers in this process, hence the diversity of approach within the meaning of being employee behavior and a whole set of factors that affect the employers' behavior in the organization.