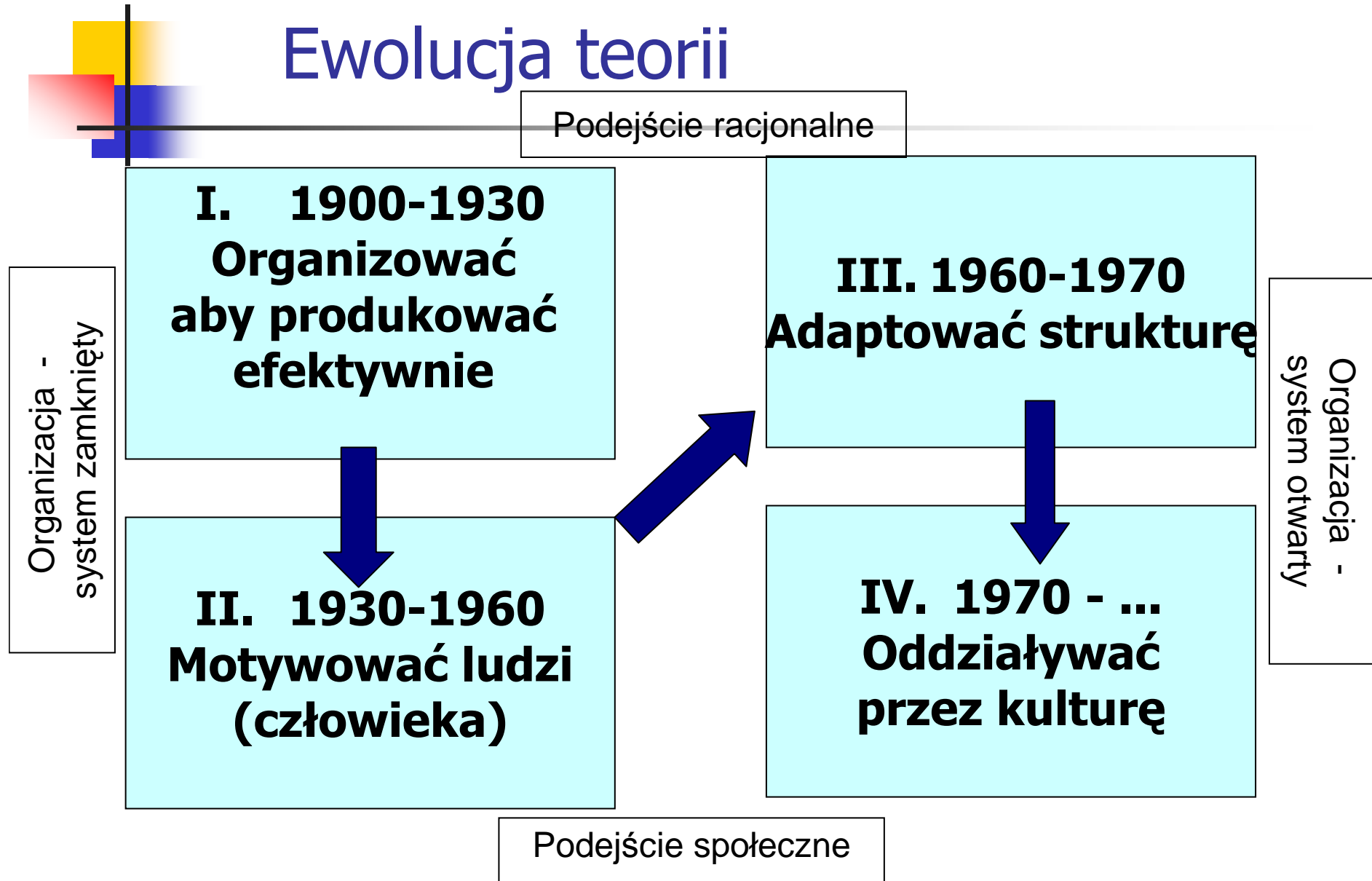




Teorie zarządzania

-organizacja a otoczenie

Ewolucja teorii





Podejście klasyczne

- naukowe podejście do organizacji pracy
 - model uniwersalny, niezależny od kontekstu (*one best way*)
 - podział pracy
 - procedury określają i wspierają władzę i autorytet
- *Max Weber*
 - *Frederic Taylor*
 - *Henry Gantt*
 - *Henri Fayol*



Podejście relacji międzyludzkich

- człowiek ma swoje ukryte motywacje i nie reaguje tylko na proste bodźce
- niektóre z motywatorów prowadzą do wyników wyższych, niż tylko wynikających z prostego zastosowania kija i marchewki
- *Elton Mayo*
- *Douglas McGregor*
- *Abraham Maslow*
- *Frederick Herzberg*



Podejście systemowe

- organizacja jest zależna od niepewnego otoczenia
 - przeżycie i rozwój organizacji zależy od czynników zewnętrznych, które ta musi zidentyfikować
 - relacje między otoczeniem a organizacją są kształtowane przez menedżerów poprzez kontrole kosztów i zarządzanie informacją
- *Alfred Chandler*
 - *Paul Lawrence*
 - *Jay Lorsch*
 - *Joan Woodward*



Zarządzanie partycypacyjne

- brak formalizmu
- inicjatywa jednostkowa
- adhocracja
- ruch
- najlepsze przedsiębiorstwa charakteryzuje oryginalna kultura organizacyjna, ewolucja nie jest ściśle zdeteminowana i określona
- *Karl Weick*
- *James March*
- *William Ouchi*

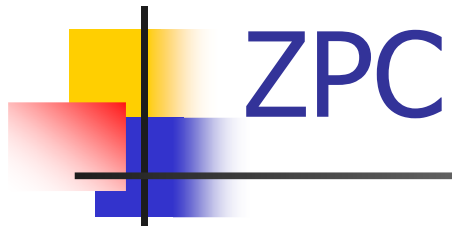
Otoczenie organizacji



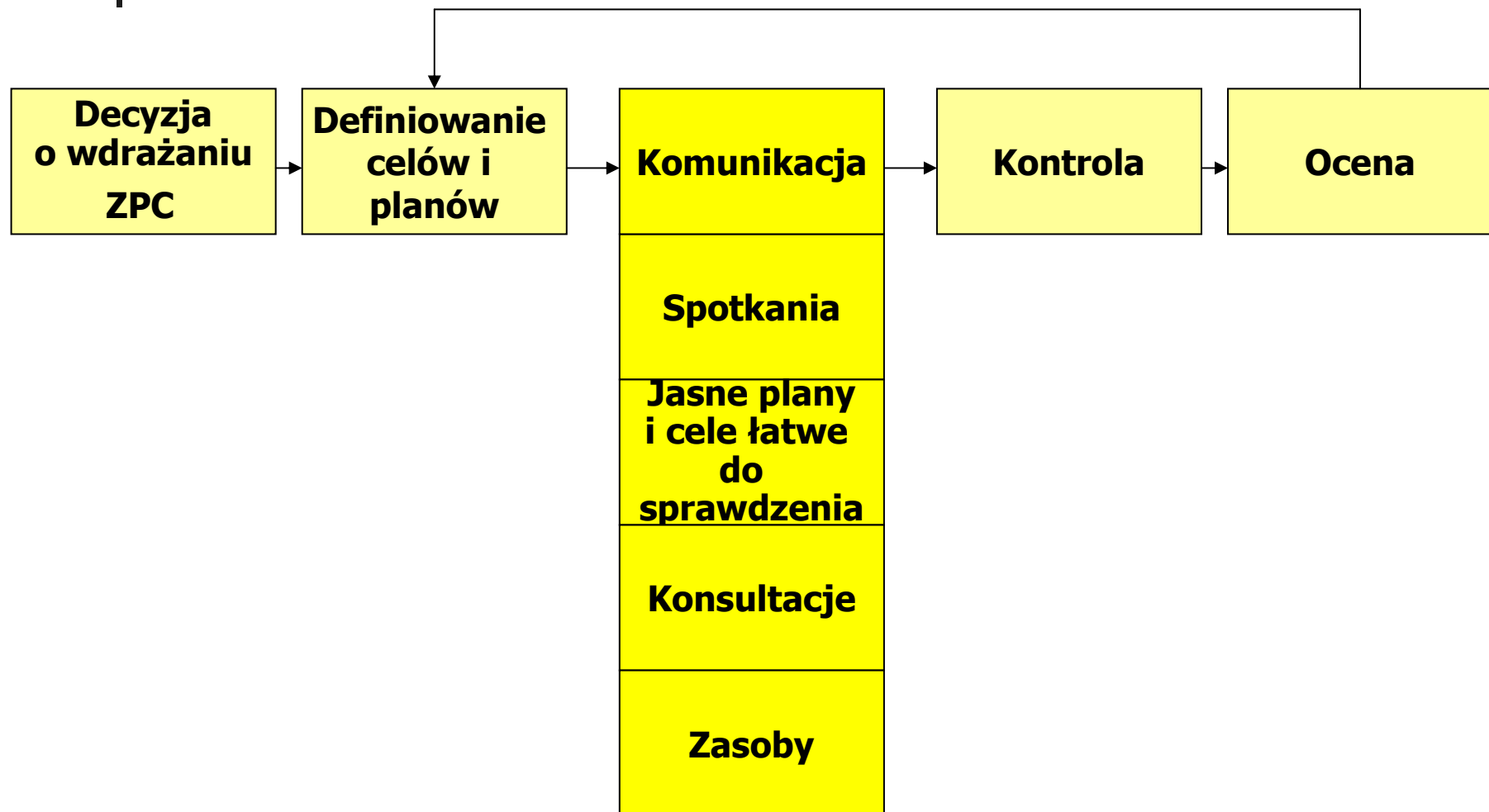


Funkcje celów

- wskazują kierunek działania i rozwoju organizacji
- wpływają na jakość planów
- są podstawą ocen
- (jeśli są konkretne) stanowią źródło motywacji



ZPC



Struktury Organizacyjne

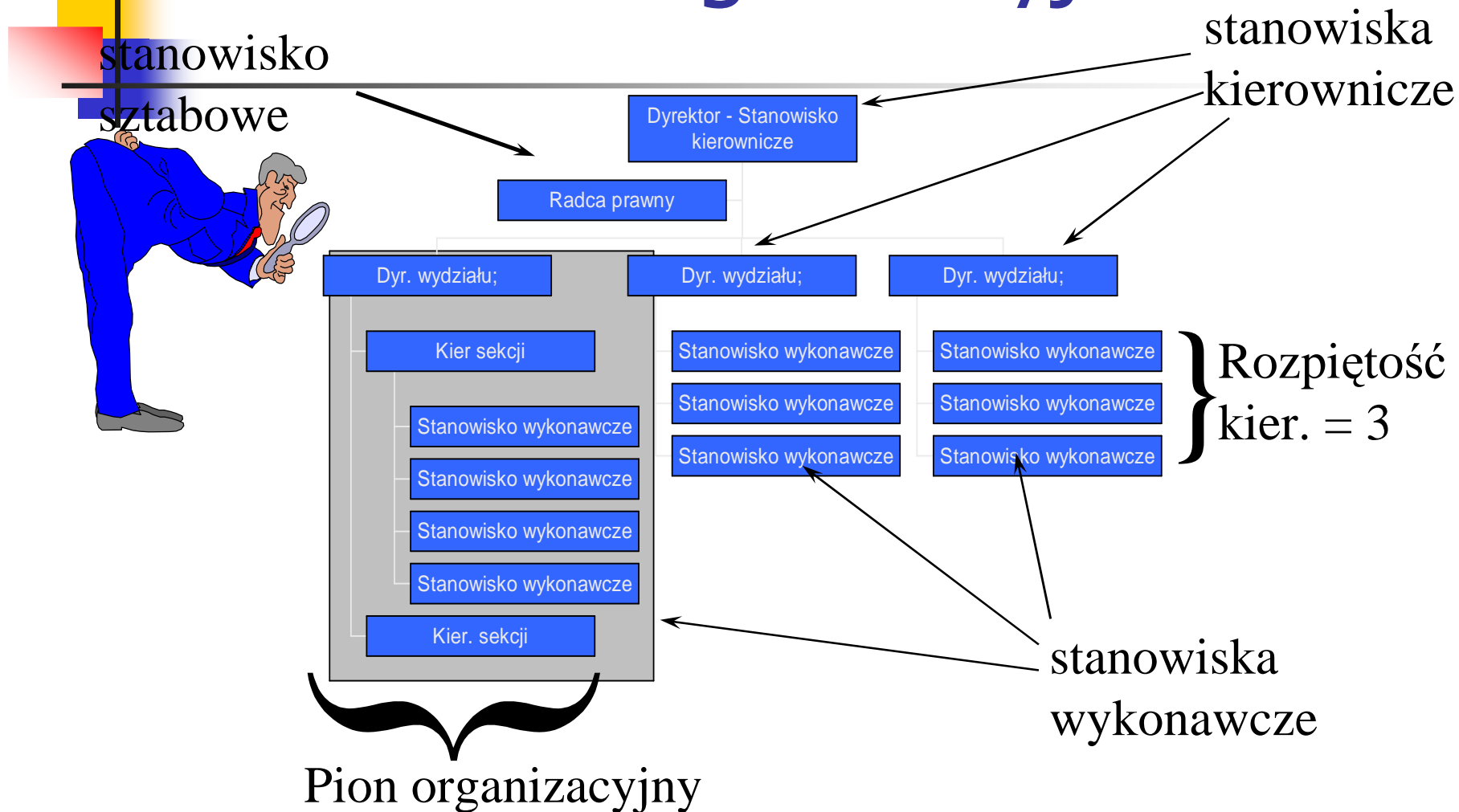




Struktura organizacyjna

- układ elementów org. oraz więzi łączących je w zorganizowaną całość
- zestaw wszystkich sposobów, przy których rozdziela się zadania pomiędzy różnorodne elementy, a następnie doprowadza do ich skoordynowania, by zapewnić sprawne funkcjonowanie organizacji.

Struktura organizacyjna:





Funkcje struktury

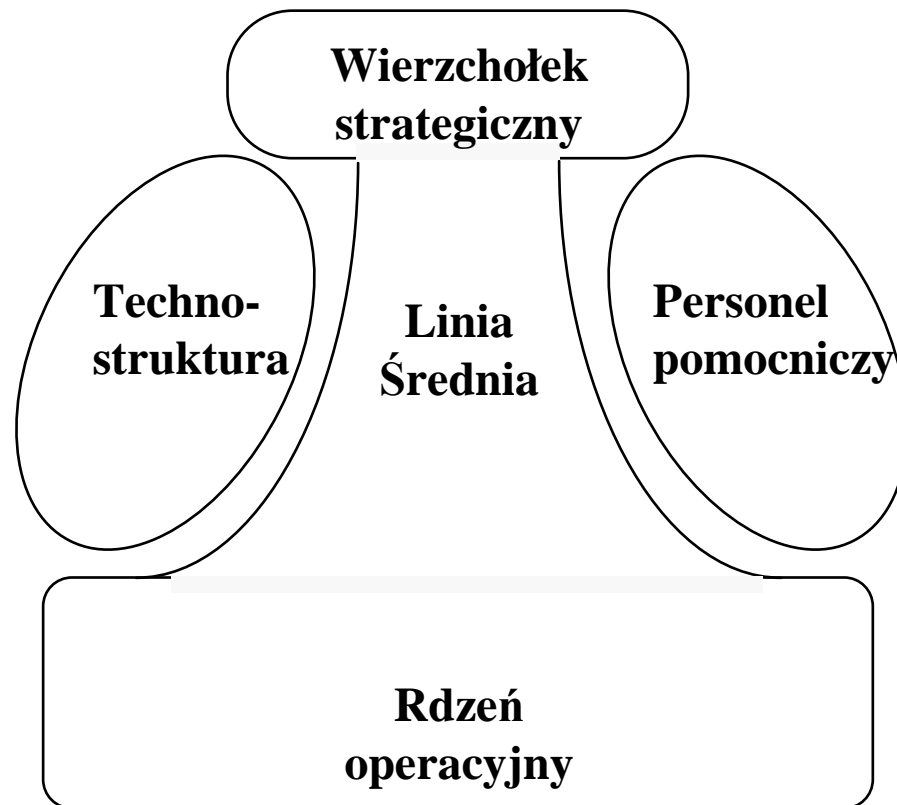
- wynikać ze strategii organizacji i być do niej dostosowana;
- zapewniać efektywną realizację celów organizacji;
- stanowić ramy działań organizacyjnych;
- regulować działania poszczególnych pracowników i zespołów;
- uwzględniać specyfikę procesów wykonawczych



Konstruowanie struktur wg H. Mintzberga

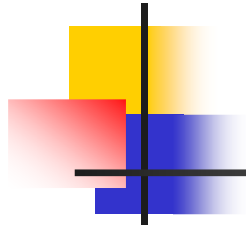
- 5 głównych części organizacji;
- 5 mechanizmów koordynacji;
- 9 parametrów struktury organizacyjnej;
- 4 grupy uwarunkowań

5 głównych części organizacji;





Proces podejmowania decyzji



Decyzja

Wybór

Rozwiązywanie
problemów



Proces racjonalnego podejmowania decyzji

Faza	Etap
	*rozpoznanie sytuacji, różnych możliwości wyrównania braków
Faza przygotowawcza	*gromadzenie wariantów rozwiązania sytuacji (sposoby i środki, kryteria oceny efektów)
	*przewidywanie i ocena skutków (pod względem prawdopodobieństwa i oczekiwań)
Faza właściwego wyboru	*wybór wariantu najbliższego aspiracjom
	*akceptacja wyboru. Kontrola



Plusy i minusy decyzji grupowych

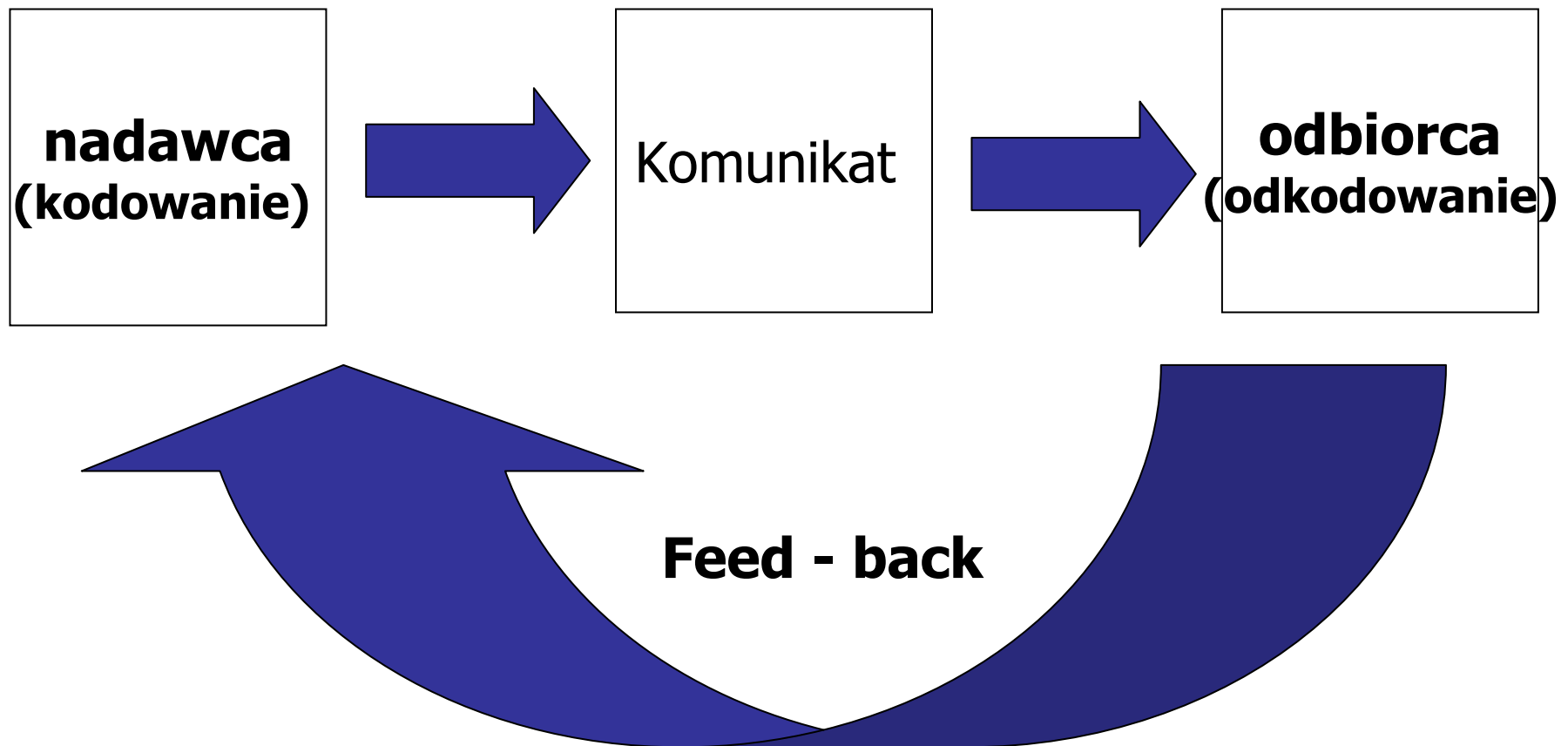
- „co dwie głowy to nie jedna” – liczba zgromadzonych informacji i możliwości ich ogarnięcia zwiększają się
- konfrontacja wielu punktów widzenia
- jeśli członkowie grupy nie tylko podejmują decyzję, ale ją wdrażają, lepiej rozumieją wybór i alternatywy - zwiększa to ich zaangażowanie w działanie
- dominacja lidera lub mniejszości
- poszukiwanie kompromisu – rozwiązania mało kreatywne, konserwatywne, dalekie od optimum
- czas
- polaryzacja
- syndrom grupowego myślenia



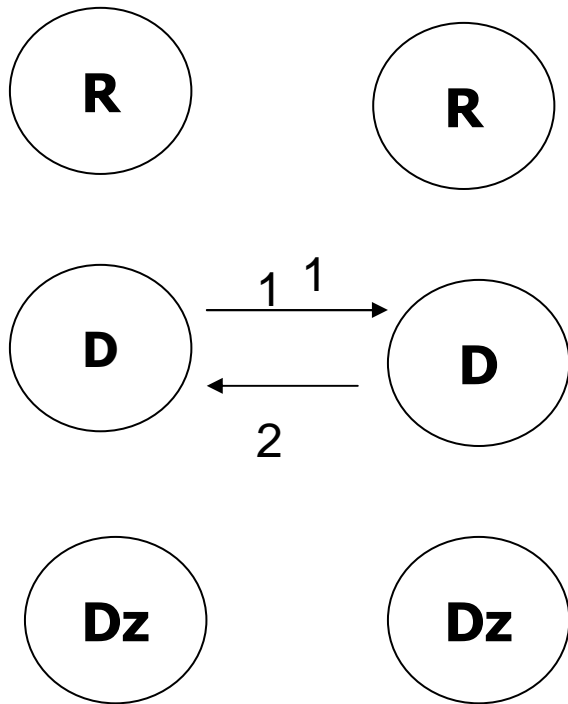
Komunikacija i konflikt



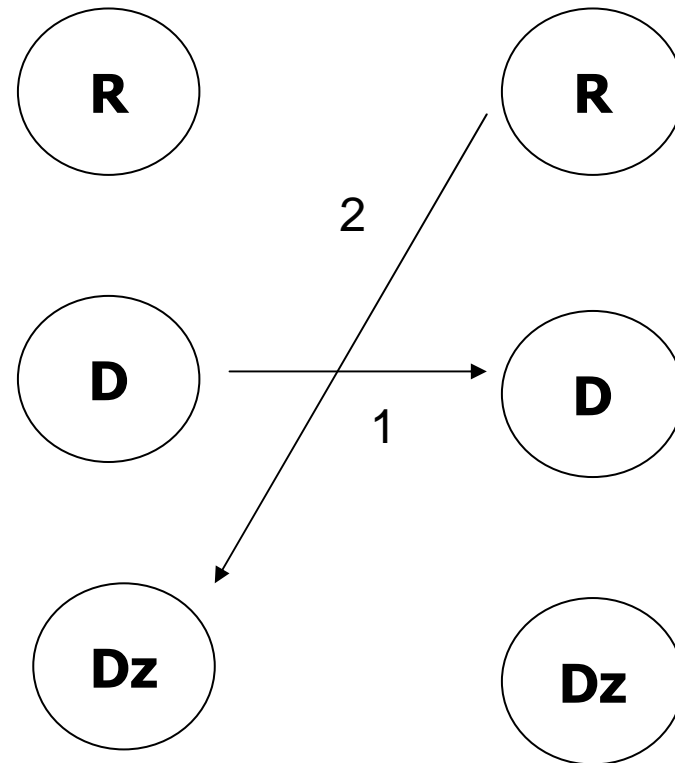
Schemat komunikacji



Transakcje



Transakcja równoległa



Transakcja krzyżowa

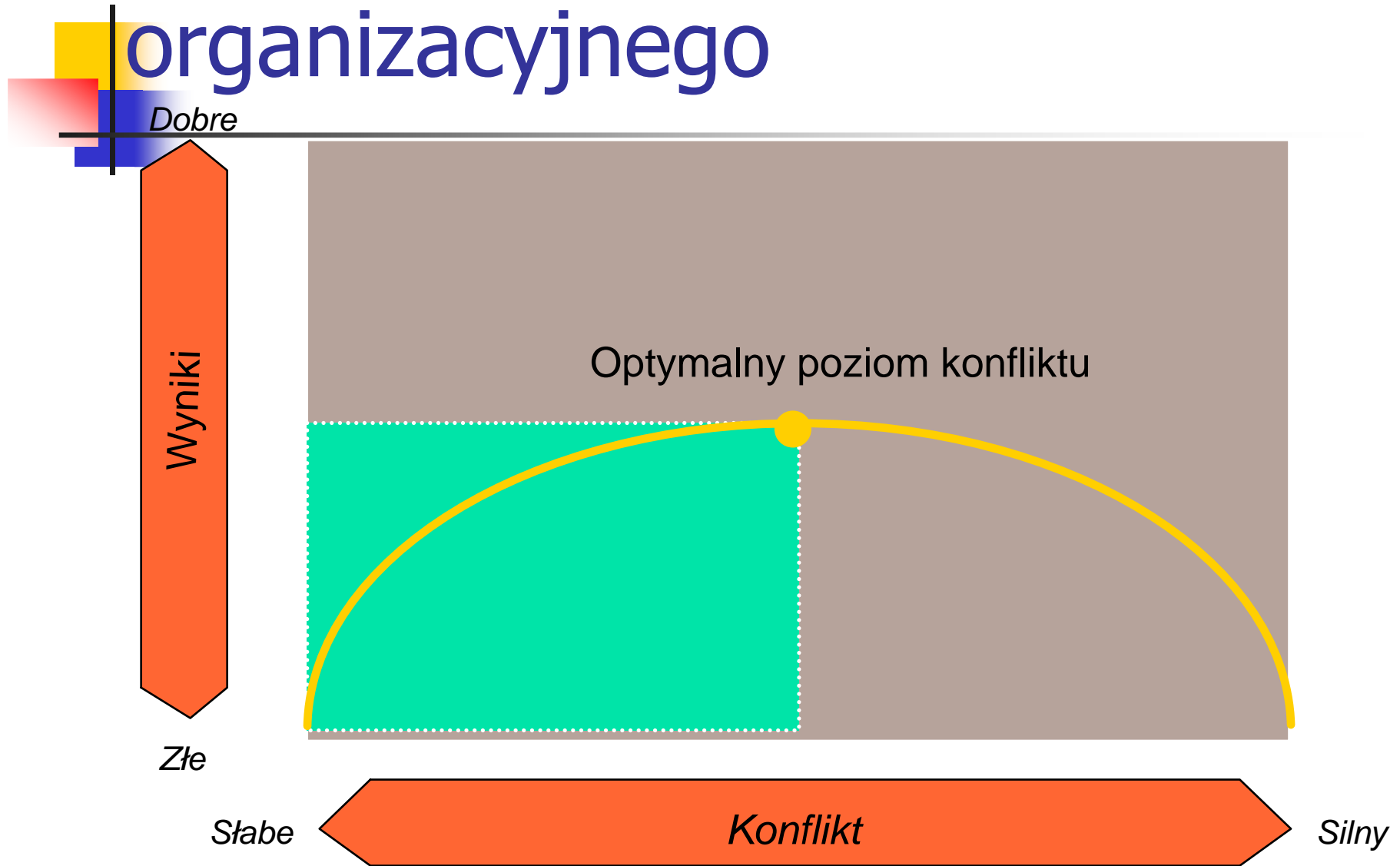


Poglądy na konflikt

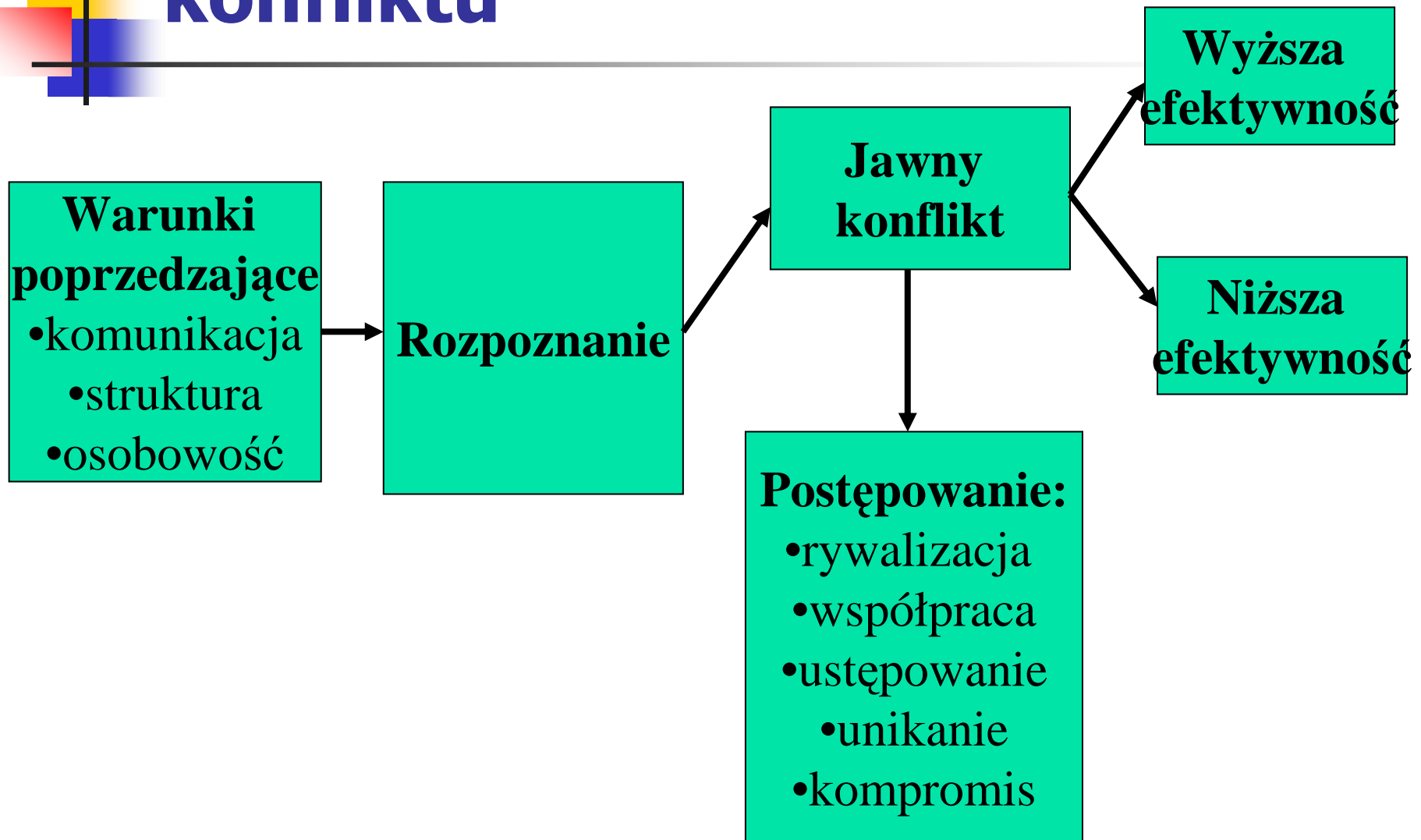
- **Grupa pokojowa, spokojna, harmonijna jest na ogół apatyczna i nie reaguje na potrzeby zmian**
- **Konflikt powoduje destrukcję, irracjonalność zachowań**

Konieczne jest podtrzymywanie niewielkiego poziomu konfliktu, by utrzymać kreatywność i samokrytycyzm

Istota konfliktu organizacyjnego



Przebieg i funkcjonalność konfliktu





Styl rozwiązywania konfliktów

Przystoso-
wanie

Tworcza
współpraca

KOO-
PERA-
CJA

Kompromis

Unikanie

Rywalizacja

ASERTYWNOŚĆ



Zarządzanie ludźmi



Koncepcje przywództwa oparte na cechach

- wygląd, cechy charakteru
- charyzma
 - *jest zawsze grą na emocjach, których wyzwolenie w danym środowisku oznacza uruchomienie potężnej energii społecznej, dzięki której ludzie stają się zdolni do realizacji najtrudniejszych celów*
 - przywódca jest dla podwładnych naturalnym wzorem do naśladowania i uosobieniem władzy, czym kiedyś była postać rodzica.
 - przywódca otacza swych podwładnych opieką, zapewniając im poczucie bezpieczeństwa, oczekuje jednak w zamian posłuszeństwa i lojalności
 - o partnerskich stosunkach nie może być w tych warunkach mowy.

Przywództwo oparte na podejściu racjonalnym



- władza
- komunikacja
- kompetencje

Czynniki określające styl kierowania

Sytuacja

- zadanie
- rynek
- cele

Zespół

- kompetencje
- dojrzałość
- zrozumienie celów

Lider

- kwalifikacje
- dotychczasowe wyniki
- sfera komfortu
- zaufanie do grupy



Motywacja

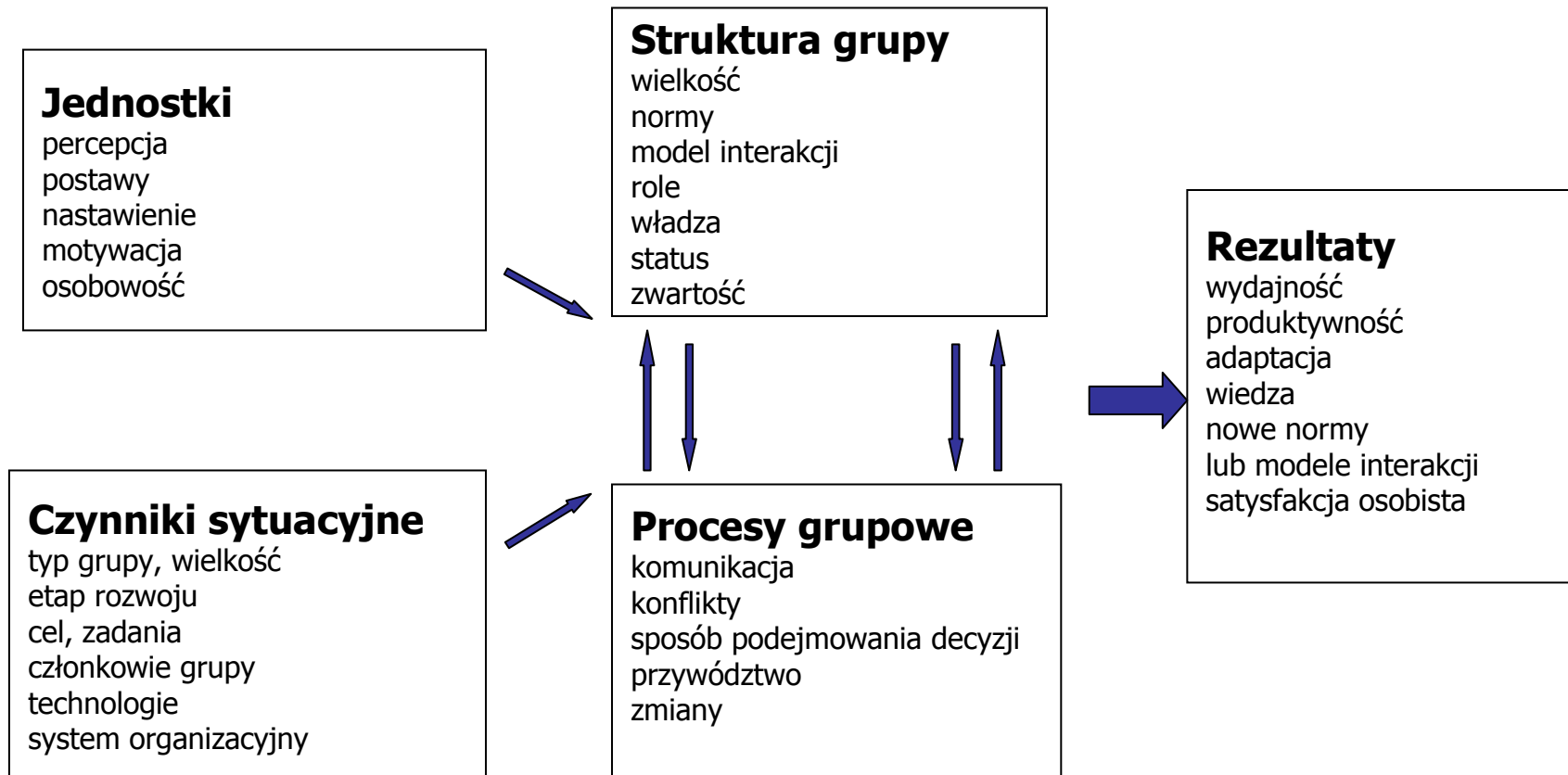
- Motywacja – jako chęć realizacji potrzeby i poszukiwanie sposobów jak to zrobić
 - rozpoznawanie potrzeb
 - pobudzanie motywacji
- Motywacja do pracy – jako funkcja oczekiwań pracowników, że ich zachowanie doprowadzi do wyników, które mają dla nich wartość



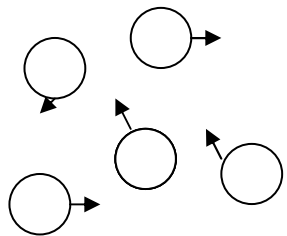
Selektywne wzmocnienie

- ☛ Zachowanie jest funkcją swoich konsekwencji;
- ☛ Najważniejsze są te reakcje otoczenia, które następują p_o zachowaniach, ponieważ wzmacniają prawdopodobieństwo ponowienia tych zachowań;
- ☛ Bez wzmocnienia zachowania mają tendencję do słabnięcia;
- ☛ Wzmocnienie musi występować tylko wtedy, gdy zachowanie faktycznie ma miejsce (np. wątpliwa motywacyjna rola tzw. 13-tej pensji jako premii);
- ☛ Pozytywne wzmocnienie jest najlepsze

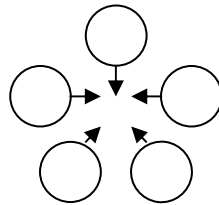
Grupa jako system



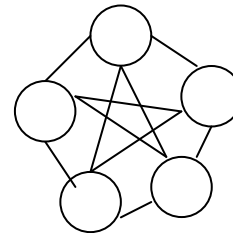
Etapy rozwoju grupy



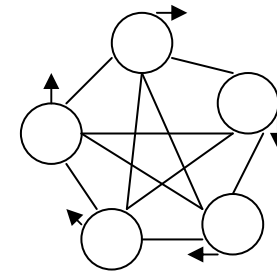
Formowanie się



„Burze”



Tworzenie się norm



Działanie, efekty



Kultura organizacyjna



Kultura organizacyjna to:

- system norm i wartości wspólny dla członków organizacji
- zwyczajowy i tradycyjny sposób myślenia i działania obowiązujący w firmie, którego nowi członkowie muszą się nauczyć i choć w części zaakceptować, aby sami mogli być zaakceptowani
- **akceptacja tych wartości wyraża się poprzez utrwalony sposób zachowania**
- **jako taka kultura organizacyjna podlega zarządzaniu**
 - *czasami jest nazywana klejem, albo kodem genetycznym organizacji*



Poziomy kultury organizacyjnej





Artefakty

- Językowe – język, mity, legendy, opowieści, bohaterowie
- Fizyczne – sztuka, technologia, przedmioty materialne
- Behawioralne – ceremonie, rytuały



Mity

- Są one odwołaniem się do historii przedsiębiorstwa, jego sukcesów, okresów heroicznych.
- Funkcją mitów jest tworzenie lub wzmocnienie idealnego obrazu organizacji.
- Mity najczęściej spotyka się w organizacjach, których strategia oparta jest na dokładnej analizie.



Rytuały

- Rytuały są powiązane z mitami, których są powtarzającym się wyrazem czyli są to powtarzające się sekwencje działań, wyrażające i wzmacniające podstawowe wartości organizacji, wskazujące na to, które cele są ważne i którzy ludzie są potrzebni.
- Dzięki rytuałom społeczność czuje się całością, a dokładne ich przestrzeganie służy jednostkom do zaspakajania potrzeby bezpieczeństwa przez manifestowanie swojej przynależności do grupy.



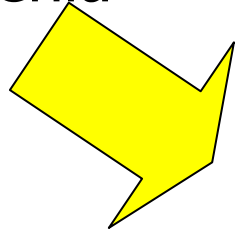
Normy i wartości

- Normy i wartości deklarowane
- Normy i wartości przestrzegane

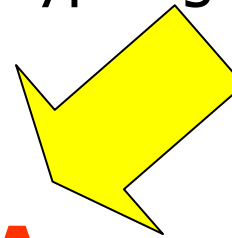
- Normy rozumiane są jako niepisane przekazy dostarczające nieformalnych wskazówek “jak się zachowywać?” czyli dostarczają tzw. reguły gry dla pracowników organizacji.
- Przenoszone są z pokolenia na pokolenie w postaci: historii, rytuałów, a zwłaszcza sankcji.

Czynniki warunkujące kulturę organizacji

Typ otoczenia

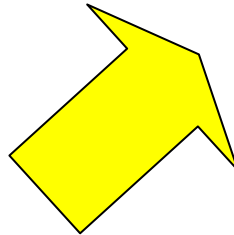


Typ organizacji

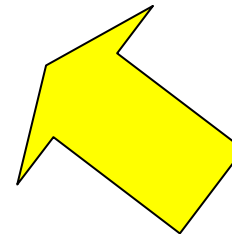


KULTURA

Cechy organizacji



Cechy uczestników



Spółeczna odpowiedzialność firmy, etyka działania





Spółeczna odpowiedzialność firmy (SOF, CSR) - definicje

- Bezpośrednia zależność i wzajemność firmy i społeczeństwa
- Programy firm mające na celu realizację celów społecznych w stopniu wyższym niż wymagany przez prawo
- Sposób zarządzania reputacją i tworzenia relacji z sektorem społecznym



CSR – elementy wspólne

- Integracja z celami biznesowymi przedsiębiorstwa – CSR jest związany z realizacją planów firmy
- Uwzględnienie w działalności biznesowej interesów i oczekiwań otoczenia
- Przestrzeganie wymagań i norm bardziej restrykcyjnych niż nakładane przez przepisy prawa



Argumenty „przeciw”

- Cel firm = maksymalizacja zysków
- Różnorodność celów i oczekiwań
- Wysokie koszty
- Biznes jest wystarczająco wpływowy, aby nie musiał angażować się w kwestie społeczne
- Brak umiejętności / kwalifikacji „społecznych” biznesu



Argumenty „za”

- Zmiana wymagań i oczekiwań
- Moralny obowiązek
- Ograniczone zasoby
- Ograniczenie regulacji państwowych
- Wizerunek publiczny
- Zapobieganie jest lepsze niż „leczenie”



Elementy etyki

Czy

etyczna

polityka
działanie
decyzja

nieetyczna

jest ...

użyteczność

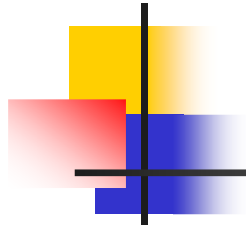
jej korzyści są wyższe
niż koszty?

prawa

pozwała na przestrzeganie
praw człowieka?

sprawiedliwość

w sprawliwy sposób
rozkładają się
korzyści i koszty?



Psychologia z zarządzaniu zmianami

Gwiazda zmian





Etapy zmian - rozmrożenie

- obecne rozwiązania nie przynoszą spodziewanych efektów
- jeśli organizacja nie zmieni się dozna porażki

Zadania dla przywódcy

- wizja zmian
- przygotowanie dramaturgii zmian
- budowanie koalicji na rzecz zmian



Etapy zmian - realizacja

- warunki dla przeprowadzenia zmiany
- wsparcie i zachęta
- perspektywy dla szkoleń i doskonalenia pracowników

Zadania dla przywódcy

- komunikowanie zmian
- pobudzanie do działania



Etapy zmian - zamrożenie

- wprowadzania mechanizmów wspierających
- ocena efektów
- szkolenia

Zadania dla przywódcy

- świętowanie sukcesów
- zakorzenianie zmian w kulturze organizacyjnej



Przywódstwo w procesie zmian

☛ **Struktura władzy**

- czyli kto za co odpowiada, co pomaga budować zaufanie i poczucie sprawiedliwości

☛ **Pełnienie ról** - czyli powoływanie na stanowiska ludzi o odpowiednich umiejętnościach, wrażliwości i predyspozycjach, co pozwala na uczenie pracowników nowych zachowań