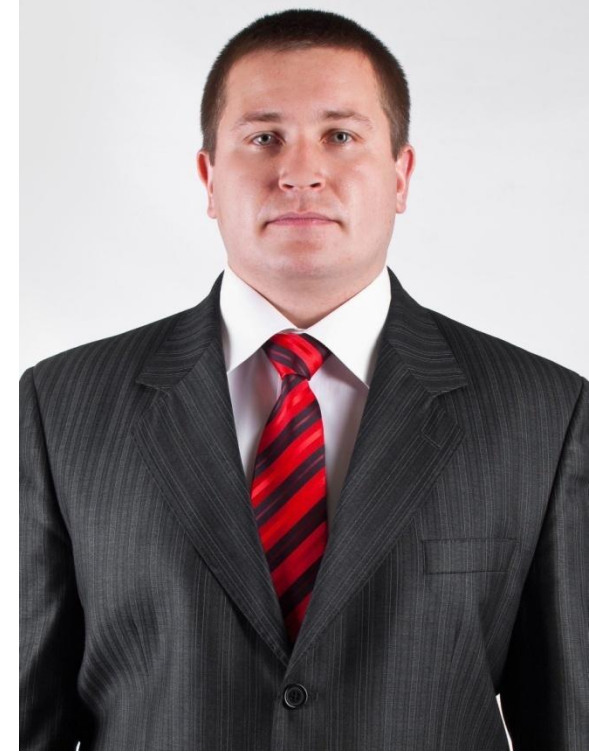


**Kultura  
organizacyjna  
i zarządzanie  
zmianą  
(wykłady)**



**prof. WSZiA dr. hab. Saienko**

# Cele przedmiotu:

- Zaznajomienie słuchaczy z istotą, funkcjami i podstawowymi koncepcjami normatywnymi kultury organizacyjnej oraz zarządzania zmianami.
- Ukazanie związków zachodzących między strategią, strukturą, przywództwem, zmianami a kulturą organizacyjną.
- Nabycie umiejętności diagnozowania i zmiany kultury organizacyjnej.

# **Efekty kształcenia**

**Student który zaliczył  
przedmiot w zakresie:**

# Wiedzy:

- zna pojęcie kultury organizacyjnej, przedstawia jej funkcje oraz objaśnia podstawowe koncepcje kultury organizacyjnej (E. Scheina, G. Hofstede, S. Camerona-Quinna, E. Deal & A. Kennedy'go etc.);
- zna metodykę diagnozowania i zmieniania kultury organizacyjnej;
- zna pojęcia z zakresu zarządzania zmianami.

# Umiejętności:

- potrafi właściwie zinterpretować złożoność kultury organizacyjnej;
- diagnozuje kulturę organizacyjną i wskazuje na rekomendacje ją doskonalące / zmieniające.

# Kompetencje społecznych:

- rozumie potrzebę ciągłego dokształcania się wobec narastającej nowości zmiany w praktyce zarządzania;
- rozwija świadomość odpowiedzialności za wspólnie realizowane zadania, związane z pracą zespołową.

# LITERATURA:

**Glinka B., Hensel P. (2016), Struktury i projektowanie organizacji, w: Glinka B., Kostera M. (red.), Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu: organizacje, konteksty, procesy zarządzania, Wydawnictwo: Wolters Kluwer, Warszawa.**

**Hawrysz L. (2013). Procesowo zorientowana kultura organizacyjna w organizacjach sektora publicznego, Opole: Politechnika Opolska.**

**Lechowicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (2010). Kierunki zmian w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych. Akta Uniwersytetu Łódzkiego.**

**Nalepka A. (2001). Struktura organizacyjna, ANTYKWA, Kraków 2001.**

**Saienko V. (2019). Relationship processes in business: monograph. Opole: Publishing house of the Academy of management and administration in Opole.**

**Serafin K. (2015). Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa. Zeszyty naukowe uniwersytetu ekonomicznego w Katowicach.**



## **LITERATURA:**

**Кроль Л. М., Пуртова Е. А.: Управленческая культура организаций, Класс, Москва 2004, 400.**

**Лапина Т. А.: Корпоративная культура, ОмГУ, Омск 2005, 96.**

**Распопов В. М.: Управление изменениями, Инфра-М, Москва 2012, 336.**

**Рубцов С. В.: Целевое управление в корпорациях. Управление изменениями, Финансы и статистика, Москва 2001, 151.**

**Спивак В. А.: Организационная культура, Нева, Санкт-Петербург 2004, 224.**

**Стеклова О. Е.: Организационная культура, УлГТУ, Ульяновск 2007, 127.**

**Шейн Э. Х.: Организационная культура и лидерство, Питер, Санкт-Петербург 2002, 336.**

# Wykład 1.

## Definicje i modele kultury organizacyjnej

**I. Zarządzanie organizacją.**

**II. Szkoły behawioralnego zarządzania.**

**III. Definicje kultury organizacyjnej.**

**IV. Modele i czynniki kształtujące kulturę organizacyjną.**

**WPROWADZENIE**

**Celem przedmiotu „Kultura organizacyjna i zarządzanie zmianą” jest przedstawienie ewaluacji wymiaru wartościującego kulturę organizacyjną. Tym samym konstruktem przedmiotu jest założenie, iż kulturowe wzorce zachowań zbiorowych są **endemiczne**.**

**Prowadzona analiza dotyczy**

**zmian mentalnych w kulturach regionalnych i transnarodowych, warunkowanych świadomością jednostki i jej zbiorowości, ekonomią, religią, polityką gospodarczą rządu, ale i samą jakością życia w ujęciu subiektywnym.**

**Rezultaty połączenia wielu interakcji często dają skutki, które odbiegają od tego, do czego zmierzały działania jednostki. Dlatego też, mimo metodologicznego indywidualizmu, zbiorowości społeczne z perspektywy **teorii racjonalnego wyboru** postrzegane są nie jako proste agregaty pojedynczych aktorów i ich działań, ale jako całość o swoistych właściwościach.**

**Ograniczają** one jednostki  
i wpływają na ich preferencje.  
**Przedmiotem teorii racjonalnego  
wyboru jest** nie psychologia  
jednostek, ale związki między  
mikrospołecznym poziomem  
indywidualnych działań  
a makrospołecznym  
zachowaniem się systemu.



# **Przedmiot „Kultura**

**organizacyjna i zarządzanie zmianą”**

**składa się z siedmiu wykładów**

**– dotyczą one teorii decyzji,**

**świadomości kulturowej**

**i zachowawczej**

**oraz kosztów systemowych.**

**Jak wiadomo, rachunek  
sozoeconomiczny jest pewnym  
wskaźnikiem zysków/strat  
w danym obszarze przy realizacji  
wytyczonej funkcji celu;  
odnosi się on do zrównoważonego  
rozwoju, który można interpretować  
w topologii lokalnej, regionalnej,  
międzynarodowej i globalnej.**

**Sama metodyka  
pomiaru nie ma tak  
dużego znaczenia jak  
morał, który z niego  
wynika.**

**Przykładem** mogą być narody  
zniewolone, gdzie działania punktu,  
działania lokalne na nic się zdadzą  
w obszarze samego zniewolenia  
jednostki  
i braku opcji wyboru.

**Kultura organizacyjna**  
jest nami,  
bo my ją tworzymy,  
a równocześnie przez nią  
jesteśmy kształtowani.

# **I. Zarządzanie organizacją.**

**Zarządzanie** to racjonalne  
wykorzystanie zasobów;  
zarządzanie stanowi zatem  
podstawę mądrego  
kształtowania wartości  
w ramach ekonomii, której  
jest niepodważalną częścią.

**Ekonomia, będąca  
zrostem słów: „eko-nomus”,  
oznacza budowanie  
dobrostanu domu  
i jego członków,  
wedle obowiązujących  
w nim reguł.**



**Zarówno definicja tego, czym jest „dom”, a tym bardziej ustalenie reguł w nim panujących jest skomplikowane; tym bardziej – ustalenie możliwych ram zasad, form ich egzekwowania czyni trudność w ustaleniu kierunków myślenia systemowego, a poprzez owe trudności czyni prawie niemożliwym tworzenie predykcji efektu stanu egzystencji jednostki i jej zbiorów.**

**W literaturze przedmiotu  
odnaleźć można kilka**

**modeli transferu wiedzy**

**w organizacji, warunkujących  
mniej lub bardziej sprawne  
podejmowanie decyzji. Są to:**

## **a) model japoński**

(jako spirala wiedzy), obejmujący:

- **internacjonalizację** – zamianę wiedzy cichej w wiedzę cichą,
- **socjalizację** – zamianę wiedzy cichej w wiedzę formalną,
- **eksternalizację** – zamianę wiedzy formalnej w wiedzę formalną,
- **kombinację** – zamianę wiedzy formalnej w cichą;

**b) model zasobowy,**  
traktujący wiedzę  
jako potencjał zasobowy;

**c) model procesowy,**  
będący transformatą wiedzy  
w systemie i pomiędzy systemem  
(organizacją) a otoczeniem.

**Istotne jest przy tym  
ustalenie jakości informacji  
jako wiedzy formalnej  
poprzez **niezależność**  
**w teorii możliwości.****

**W tym rozumieniu stosuje się  
kryteria warunkowej niezależności:**

- **brak modyfikacji informacji,** czyli dla dowolnej wartości zmiennej  $Z$  znajomość wartości zmiennej  $Y$  nie zmienia naszej informacji o zmiennej;
- **brak zwiększenia informacji,** czyli dla dowolnej wartości zmiennej  $Z$  znajomość wartości  $Y$  nie zwiększa naszej informacji o zmiennej  $X$ ;
- **uzyskanie podobnej informacji,** czyli dla dowolnej wartości zmiennej  $Z$  znajomość wartości zmiennej  $Y$  powoduje występowanie podobnej informacji o zmiennej  $X$  jak poprzednio.

Niemniej jednak należy mieć na względzie, iż **jakość realizowanych procesów** na każdym z poziomów powinna być ujmowana poprzez **sprawność, efektywność i elastyczność decydowania**, a to z kolei zależne jest zarówno od strukturalizacji systemu, jak i warunków funkcjonalnych systemu w otoczeniu.

**W historii pojawiały się i pojawiają ustroje zarówno państw decydenckich, jak i zależnych, identyfikowanych poprzez: ustrój niewolniczy, feudalizm, socjalizm, anarchię, liberalizm, komunizm, totalitaryzm, dyktaturę.**



**W ustrojach tych (i w różnych ich postaciach) zapędy ideologiczne przejawiały tendencje do kultu jednostki i zaprzeczenia jej samostanowienia, a także, poprzez demokrację, do demokracji liberalnej, gdzie oscylacja przejawiała się pomiędzy wolnością obywatelską a całkowitym jej zaprzeczeniem – „dla dobra ogółu”.**

**Tonacje pośrednie –  
„każdemu wedle potrzeb”  
czy „każdemu wedle zasług”  
– stanowiły nierówną  
do podziału skalę  
dobrostanu danych  
społeczeństw.**

**Ewaluacja systemowa pomiędzy  
nacjo- i internacjonalizmem  
stwarzała możliwość przejścia  
z socjalizmu do komunizmu,  
i z faszyzmu do nazizmu.**

**Teoretycznie delikatne perswazje  
stawały się kluczem do absolutnej  
tyranii i tworzenia układów  
totalitarnych bądź egalitarnych.**

# **II. Szkoły behawioralnego zarządzania.**

**Ludzkie dyspozycje są trwałymi lub stosunkowo wolno zmieniającymi się cechami, z którymi człowiek wchodzi w różnego rodzaju interakcje przy podejmowaniu decyzji. Można je podzielić na motywacyjne i poznawcze.**

**Dyspozycje motywacyjne**  
**określają, jaką użyteczność**  
**człowiek przypisuje**  
**różnym**  
**obiektom i działaniom.**

**Dyspozycje poznawcze**  
**determinują zdolności**  
**informacyjne,**  
**włączając w to**  
**zdolności do uczenia się.**

**Najbardziej rozpoznaną tematyką jest zagadnienie **roli przywódców** w dziejach historii ludzkości.**

**Co zatem stanie się, gdy nie będzie można cofnąć efektu kontroli i ich skutku, równocześnie tworząc chore społeczeństwo czy społeczeństwo strachu?**



**Decyzje zapadają  
w procesie decydowania  
w odniesieniu:**

**co, dlaczego, po co,**

**do kogo, co z tego wynika.**

**Po co uczestniczymy w grze?**

**Żeby wygrać – brzmi  
najprostszą odpowiedzią.**

**Istotnie:** tam, gdzie można  
wygrać lub przegrać  
(i ewentualnie zremisować),  
na ogół dąży się do wygranej,  
której głównym celem  
jest przetrwanie.

**Decyzje zapadają  
w strukturze i w relacjach  
już istniejących, po ocenie  
*sensu stricto* możemy  
ewaluować decyzje  
i zmieniać ich kontekst.  
**To, kim i jacy będziemy,  
zależy od:****

- **naszych ambicji i pola manewru działania;**
- **wielkości i struktury kapitału pozostającego w naszej możliwej dyspozycji i potencji źródła;**
- **inteligencji i opcji pozyskania środków**

**Niemniej jednak,  
jak mawiał**

**prof. Tadeusz Kramer,**

**„nie wybieramy miejsca  
i czasu narodzin,**

**nie wybieramy swoich rodziców,  
ale to od nas**

**zależy przyszłość narodu”.**

# **III. Definicje kultury organizacyjnej.**

# Definicje kultury organizacyjnej

„System wartości, norm, symboli, typowych dla danej organizacji, rozwijających się w danym czasie, w wyniku którego powstają wzory postępowania dla całej instytucji oraz odpowiednia hierarchia wartości” [Przybyła J.]

# Definicje kultury organizacyjnej

**„Zbiór norm społecznych  
i systemów wartości,**

**które są stymulatorami zachowań  
członków instytucji istotnych  
dla realizacji określonego celu”**

**[Czerska M.]**



# **Definicje kultury organizacyjnej**

**„Zespół charakterystycznych  
związków myślenia  
i zachowania się  
w danym przedsiębiorstwie”**

**[Leksykon HBR]**

# **Definicje kultury organizacyjnej**

**„Zbiór wartości  
uważanych za oczywiste,  
założeń, wspólnych oczekiwań,  
definicji oraz elementów  
pamięci zbiorowej”**

**[Cameron, Quinn]**

# **Kultura odzwierciedla:**

- dominujące poglądy;**
- określa poczucie tożsamości pracowników;**
- dostarcza nieuświadomionych zasad;**
- wzmacnia trwałość systemów społecznych.**

# Aspekty kultury organizacyjnej:

- **Aspekty formalne (jawne)** – oficjalnie sformułowane cele organizacji, technologia, struktura, zasady polityki i postępowania, zasoby finansowe.
- **Aspekty nieformalne (ukryte)** – wspólne postrzeżenia, postawy i uczucia oraz wspólne wartości dotyczące natury ludzkiej oraz stosunków międzyludzkich.

# **IV. Modele i czynniki kształtujące kulturę organizacyjną.**

# Model kultury według E. Scheina

## Poziomy kultury:

- ARTEFAKTY
- UZNAWANE WARTOŚCI
- PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA

<p>Widoczne, świadome, ale wymagające interpretacji</p>	<p><b>Symbole i artefakty</b></p>	<p>Symbole konceptualne (np. język, anegdoty, legendy)          Symbole behawioralne (np. zwyczaje)          Symbole materialne (np. ubiór, budynki, aranżacja wnętrz, dokumenty organizacyjne)</p>
<p>Częściowo widoczne          Częściowo świadome</p>	<p><b>Normy i wartości</b></p>	<p>Maksymy, ideologie, wytyczne zachowań, zakazy, hierarchie wartości (rzeczywiste i deklarowane)</p>
<p>Niewidoczne          Nieświadome</p>	<p><b>Założenia podstawowe</b></p>	<p>Pojmowanie otoczenia, autorytety, wizja, znaczenie pracy</p>
<p><b>Charakterystyka</b></p>	<p><b>Elementy</b></p>	<p><b>Przejawy</b></p>

<p>KULTURA OTOCZENIA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kultura narodowa i lokalna</li> <li>• systemy wartości narodu społeczności lokalnych</li> </ul>		<p>PRZEDMIOT DZIAŁALNOŚCI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• branża</li> <li>• produkt</li> <li>• technika</li> <li>• ekonomika skali działania</li> <li>• poziom dywersyfikacji</li> </ul>
	<p><b>KULTURA ORGANIZACJI</b></p>	
<p>CECHY UCZESTNIKÓW</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wartości</li> <li>• postawy</li> <li>• struktura demograficzna</li> <li>• kwalifikacje</li> </ul>		<p>CECHY ORGANIZACJI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• historia</li> <li>• wielkość</li> <li>• struktura własności</li> <li>• poziom niezależności decyzyjnej szczebla naczelnego</li> <li>• strategia organizacji</li> </ul>

**Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną**



# **Funkcje kultury organizacji** według E. Scheina.

## **Dwie grupy funkcji:**

- **pierwsza dotyczy problemów związanych z dostosowaniem zewnętrznym;**
- **druga dotyczy problemów związanych z dostosowaniem wewnętrznym organizacji.**

# **W zakresie dostosowania zewnętrznego** **kultura spełnia następujące funkcje:**

- umożliwia zrozumienie misji i strategii organizacji oraz identyfikację celów przez pracowników;
- umożliwia integrację uczestników organizacji;
- oferuje uczestnikom jednolite postrzeganie kryteriów pomiaru efektów pracy;
- umożliwia ulepszenie środków i przeformułowanie celów w razie potrzeby

# **W zakresie dostosowania wewnętrznego kultura spełnia następujące funkcje:**

- **oferuje wspólny język i aparat pojęciowy;**
- **definiuje granice grupy, kryteria przyjęcia lub odrzucenia;**
- **wyznacza zasady władzy i kryteria statusu;**
- **zaspokaja potrzeby bezpieczeństwa i afirmacji;**
- **zawiera kryteria nagród i kar;**
- **oferują ideologię.**

Według M. Armstronga **normy**

**i wartości, stanowiące podstawę kultury i tworzone są przez cztery czynniki:**

- **kulturę budują liderzy, kreujący misję i wizję organizacji;**
- **kultura tworzy się wokół krytycznych wydarzeń w historii przedsiębiorstwa, które umacniają lub nie dotychczasowe wartości;**

- **kultura rodzi się z potrzeby utrzymania skutecznych relacji pomiędzy uczestnikami organizacji, wymagających standaryzacji założeń i oczekiwań;**
- **kulturę kształtuje zewnętrzne otoczenie organizacji, w tym kultura narodowa i regionalna oraz rynek.**

# Według R. Harrisona

**istnieją cztery typy kultury organizacyjnej:**

**KULTURA WŁADZY.** Najwyższą wartością są pieniądze i status. Mamy tu do czynienia z silną władzą.

**KULTURA ROLI.** Dużą wagę przywiązuje się do funkcji, stanowiska czy specjalizacji. Przykładem jest biurokracja w urzędach czy dużych firmach monopolistycznych.

**KULTURA ZADANIA.** Działania są nastawione na rozwiązywanie problemów. Praca w zespołach, zdecentralizowane zarządzanie, elastyczność. W kulturze zadania interesy jednostki mogą być poświęcane dla utrzymania istnienia zespołu.

**KULTURA OSOBY.** Podstawowym celem jest służenie jednostkom, działanie organizacji jest podporządkowane potrzebom jej członków. Przykład to zespół wysoko kwalifikowanych specjalistów.

# Typologia kultur

według Dealala i Kennedy'ego:

- **Kultura hazardzistów** [rytuał licznych spotkań, obrzędy, krótki horyzont czasowy, duża rola kontaktów osobistych, kosztowne pomyłki]
- **Kultura rutyniarzy** [działania doraźne, sztuczne więzi międzyludzkie, nadmierne celebracje, niechęć do zmian, znaczenie pozycji formalnych, rozdrobnienie działań]



- **Kultura indywidualistów** [szybkie zdecydowane działania, duże ryzyko, duża rola temperamentu i wiedzy, agresywność, duża zmienność zadań, znaczenie „szansy”]
- **Kultura zrównowazona** [szybkie informacje zwrotne, znaczenie hierarchii, wielka rola autorytetów, duża rola rozwagi i rozsądku, duża rola mentorów, działanie przez zabawę, duża aktywność ale małe ryzyko, łagodne obyczaje biznesowe]

# **Typologia kultur** **według G. Hofstede.**

## **Według kryteriów:**

### **Dystans władzy**

**Odnosi się do zakresu,  
w jakim pracownicy postrzegają  
formalną hierarchię organizacyjną  
jako nieodłączny aspekt  
dobrze zorganizowanej  
i sprawnie działającej organizacji.**

# **Stopień unikania niepewności**

**Odnosi się do stopnia, w jakim pracownicy są gotowi zaakceptować sytuację niepewności, zmiany oraz możliwość działania mimo braku formalnych procedur.**

# **Indywidualizm / Kolektywizm**

**Odnosi się do zakresu  
w jakim pracownicy  
są skłonni zaakceptować  
dominację wspólnych  
interesów nad jednostkowymi.**

# **Męskość / Kobiecość**

**Wymiar ten odnosi się do wartości, które wpływają na motywacje jednostek, to jest wartości ekonomicznych czy społecznych.**

# Typologia kultur według

Camerona i Quinna:

- kultura klanu (teamu)
- kultura rynku
- kultura hierarchii
- kultura adhokracji

# Model konkurujących wartości

ELASTYCZNOŚĆ I SWOBODA

DZIAŁANIA

	<b>KLAN</b>	<b>ADHOKRACJA</b>	
<b>ORIENTACJA NA SPRAWY WEWNĘTRZNE I INTEGRACJA</b>			<b>ORIENTACJA NA SPRAWY ZEWNĘTRZNE I ZRÓŻNICOWANIE</b>

STABILNOŚĆ I KONTROLA

# Konkurujące wartości w zakresie

## przywództwa, efektywności i reguł zarządzania

### Typ kultury: **KLAN**

Typ przywódcy: doradca, mentor, ojciec

Kryteria efektywności: spójność, morale,  
rozwój zasobów ludzkich

Reguła w zarządzaniu: uczestnictwo  
sprzyja zaangażowaniu

### Typ kultury: **ADHOKRACJA**

Typ przywódcy: innowator,  
przedsiębiorca, wizjoner

Kryteria efektywności: nowatorski produkt,  
kreatywność, wzrost

Reguła w zarządzaniu: innowacyjność  
sprzyja pozyskiwaniu zasobów

### Typ kultury: **HIERARCHIA**

Typ przywódcy: koordynator,  
obserwator, organizator

Kryteria efektywności: sprawność,  
terminowość, praca bez zakłóceń

Reguła w zarządzaniu: kontrola  
sprzyja efektywności

### Typ kultury: **RYNEK**

Typ przywódcy: nadzorca,  
konkurent, producent

Kryteria efektywności: udział w rynku,  
osiąganie celów, pokonywanie konkurencji

Reguła w zarządzaniu: konkurencja  
sprzyja efektywności



# Konkurujące wartości w zarządzaniu zasobami ludzkimi

## **BUDOWANIE STRUKTURY KLANU**

Rola menedżera personalnego: rzecznik pracowników

Środki: reagowanie na potrzeby zatrudnionych

Cele: spójność, zaangażowanie, doskonalenie

Kompetencje: ocena morale, rozwój umiejętności menedżerskich, doskonalenie systemu

## **BUDOWANIE STRUKTURY ADHOKRACJI**

Rola menedżera personalnego: agent zmian

Środki: ułatwianie procesu transformacji

Cele: naprawa organizacji

Kompetencje: analiza systemów, umiejętności związane z zarządzaniem zmianą, konsultacje i ułatwienie działań

## **BUDOWANIE STRUKTURY HIERARCHII**

Rola menedżera personalnego: ekspert w dziedzinie administracji

Środki: skupienie na procesach reorganizacji

Cele: sprawna infrastruktura

Kompetencje: doskonalenie procesów, relacje z klientami, ocena zapotrzebowania na usługi

## **BUDOWANIE STRUKTURY RYNKU**

Rola menedżera personalnego: partner strategiczny

Środki: koordynacja strategii personalnej ze strategią przedsiębiorstwa

Cele: wpływ na wyniki finansowe

Kompetencje: ogólne umiejętności biznesowe, analiza strategiczna, przywództwo strategiczne

# Konkurujące wartości w kompleksowym zarządzaniu jakością

## STRATEGIE JAKOŚCI KLAN

- zwiększanie samodzielności pracowników;
- budowanie zespołu;
- zaangażowanie pracowników;
- rozwój zasobów ludzkich;
- otwarta komunikacja.

## STRATEGIE JAKOŚCI ADHOKRACJA

- zaskakiwanie i nadzwyczajne satysfakcjonowanie klientów;
- tworzenie nowych standardów;
- przewidywanie potrzeb klientów;
- stałe doskonalenie;
- poszukiwanie twórczych rozwiązań.

## STRATEGIE JAKOŚCI HIERARCHIA

- wykrywanie błędów;
- pomiary;
- kontrola procesów;
- systematyczne rozwiązywanie problemów;
- stosowanie narzędzi badania jakości (np. wykres Pareto, diagram ryby, wykres pokrewieństwa, wykres rozproszenia).

## STRATEGIE JAKOŚCI RYNEK

- pomiary preferencji klientów;
- poprawa wydajności;
- rozwijanie partnerstwa;
- zwiększanie konkurencyjności;
- angażowanie klientów i dostawców w planowanie i projektowanie produktu.

# Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu:

- **Kultura organizacyjna i jej elementy jako czynnik wewnątrzorganizacyjny** jest jednym ze wskaźników sukcesu organizacji, wzrostu jej rentowności i satysfakcji pracowników oraz zadowolenia klientów.
- **Warunki zewnętrzne** związane m.in. z globalizacją oraz nasilającą się nieprzewidywalnością warunków funkcjonowania przedsiębiorstw wpływają na zmianę hierarchii wartości organizacyjnych. Koniecznością staje się więc włączanie elementów kulturowych w zarządzanie.

- **W kształtowaniu odpowiedniej kultury w przedsiębiorstwie, zintegrowanej z procesem zarządzania zauważa się dużą szansę na odniesienie sukcesu ekonomicznego.**
- **Elementy kultury organizacyjnej, odzwierciedlane w postawach, praktykach i zachowaniu jej uczestników mogą być źródłem niepowodzenia organizacji.**

**Źródło tej porażki może tkwić w pojawiających się rozbieżnościach pomiędzy realizowaną strategią działania, a postawami prezentowanymi przez członków organizacji.**

# Funkcje kultury organizacyjnej:

- **integracyjna** – akcentuje wartości wspólnie podzielane przez wszystkich członków organizacji i zapewnia poprzez fakty zgodności tych wartości spójność grupy;
- **percepcyjna** – akceptuje sposób postrzegania środowiska i nadania znaczenia społecznemu i organizacyjnemu życiu;
- **adaptacyjna** – stabilizuje warunki działania organizacji poprzez wyjaśnienie sensu zjawisk i procesów oraz wzorców do działań przystosowanych.

# **Funkcja integrująca:**

- **pozwała organizacji funkcjonować i rozwijać się jako pewnej całości;**
- **integrując pracowników wokół preferowanego systemu wartości, ogranicza indywidualne aspiracje i dążenia pracowników, skupiając uwagę na wartościach pożądanym z punktu widzenia organizacji jako całości;**

# **Funkcja percepcyjna:**

- **pozwała określić sposoby postrzegania organizacji i nadawania znaczenia społecznym i organizacyjnym aspektom życia zbiorowego;**
- **staje się systemem znaczeń akceptowanych przez daną grupę, zrozumiałych tylko dla niej w danym czasie;**
- **pozwała dokonywać korekty własnych zachowań poprzez odnośnienie ich do zachowania się innych**



# **Funkcja adaptacyjna.**

- pozwala stabilizować rzeczywistość poprzez dostarczanie gotowych schematów reagowania na zmiany, zachodzące w firmie i otoczeniu;**
- zmniejsza poczucie niepewności oraz wpływa na wzrost poczucia bezpieczeństwa;**
- wpływa na pozytywną atmosferę oraz sprzyja adaptacji do specyfiki stylu i strategii zarządzania.**

# **Funkcja kontrolna.**

- **organizacja kształtuje wspólne układy odniesienia, język, normy postępowania uczestników, a tym samym dostarcza pracownikom wskazówek umożliwiających znalezienie rozwiązania nietypowych problemów, co sprzyja osiągnięciu efektywności zarówno przez poszczególne osoby, jak i organizację jako całość;**
- **kultura danej organizacji zawiera wzory podstawowych założeń, które mogą być przekazywane nowym członkom jako poprawny sposób postrzegania, myślenia i odczuwania problemów.**

# **WIELOKULTUROWOŚĆ**

**Pogląd, że istnieje wiele odmiennych środowisk i czynników kulturowych o dużym znaczeniu dla organizacji, oraz że ludzie wywodzący się z rozmaitych środowisk mogą współistnieć i odnosić sukcesy w danej organizacji.**

# **SYNDROM SZKLANEGO PUŁAPU**

**Pogląd, że chociaż kobiety i członkowie mniejszości znajdują zatrudnienie w organizacjach, mają trudności z uzyskaniem awansu, zwłaszcza na wyższe stanowiska kierownicze.**

**Z badań wynika, że mężczyźni  
zajmują 97% naczelnych  
stanowisk, a w 1000 największych  
korporacji amerykańskich  
kobiety stanowią mniej niż 0,5%  
osób zajmujących najwyższe  
stanowiska oraz wchodzących  
w skład rad nadzorczych.**

# **STEREOTYPY**

**Odnoszenie domniemanej  
cechy pewnej klasy ludzi  
(np. należących do określonej  
płci lub rasy) do jednostki  
należącej do tej klasy, mimo że  
ta jednostka niekoniecznie  
musi się odznaczać tą cechą.**

# **LUKA ZAROBKOWA**

**Różnica między  
możliwościami zarabiania  
pracowników o podobnym  
wykształceniu,  
ale odmiennej  
przynależności rasowej.**

# **SYNDROM OBROTOWYCH DRZWI**

**Trudności z utrzymaniem  
pracowników należących  
do mniejszości, którzy,  
czując się nieswojo  
w środowisku firmy,  
odchodzą z niej.**



**Kultura organizacyjna jest  
wysoce sprawnym sposobem  
kształtowania zachowań  
podwładnych, pod warunkiem,  
że wzorce i normy zachowań  
wyznaczone przez daną kulturę  
muszą są spójne  
z oczekiwaniami firmy  
zawartymi w strategii.**

**Dziękuję za uwagę!!!**

**7 wykładów**  
**+ 1 konsultacja**  
**(1 termin zaliczenia)**

**v.saienko@poczta.wszia.opole.pl**

**Prezentacja w PowerPoint**  
**(plik .ppt lub .pptx)**  
**minimalnie 15 slajdów**  
**(Maksymalna ilość osób – 2)**

**Nazwa pliku:**

**Imię Nazwisko, Imię Nazwisko!**

# Temat prezentacji

z wykładów:

**„Model kultury organizacyjnej w ...”**

**(swoja organizacja / firma)**

**Musi zawierać cechy kultury organizacyjnej zgodnie z klasyfikacją:**

**Scheina, Armstronga, Harrisona,**

**Hofstede, Deala i Kennedy’ego,**

**Camerona i Quinna**