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. Deala & A. Kennedye′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.

Kompetencji społecznych:

- rozumie potrzebę ciągłego dokształcania się wobec narastającej nowości zmiany w praktyce zarządzania;
- rozwija świadomość odpowiedzialności za wspólnie realizowane zadania, związane z praca 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 wspierajacy realizacje strategii przedsiebiorstwa. 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 sozoekonomiczny 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 najprostsza odpowiedź. 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

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

KULTURA OTOCZENIA • kultura narodowa i lokalna • systemy wartości narodu społeczności lokalnych		PRZEDMIOT DZIAŁALNOŚCI • branża • produkt • technika • ekonomika skali działania • poziom dywersyfikacji
	KULTURA ORGANIZACJI	
CECHY UCZESTNIKÓW • wartości • postawy • struktura demograficzna • kwalifikacje		CECHY ORGANIZACJI • historia • wielkość • struktura własności • poziom niezależności decyzyjnej szczebla naczelnego • strategia organizacji

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;**
- **oferuję 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 Deala 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 zrównoważona** [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 dominacje 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

ORIENTACJA NA SPRAWY WEWNĘTRZNE I INTEGRACJA

KLAN	ADHOKRACJA
HIERARCHIA	RYNEK

ORIENTACJA NA SPRAWY ZEWNĘTRZNE I ZRÓŻNICOWANIE

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	STRATEGIE JAKOŚCI ADHOKRACJA
• zwiększanie samodzielności pracowników; • budowanie zespołu; • zaangażowanie pracowników; • rozwój zasobów ludzkich; • otwarta komunikacja.	• zaskakiwanie i nadzwyczajne satysfakcjonowanie klientów; • tworzenie nowych standardów; • przewidywanie potrzeb klientów; • stałe doskonalenie; • poszukiwanie twórczych rozwiązań.
STRATEGIE JAKOŚCI HIERARCHIA	**STRATEGIE JAKOŚCI RYNEK**
• wykrywanie błędów; • pomiary; • kontrola procesów; • systematyczne rozwiązywanie problemów; • stosowanie narzędzi badania jakości (np. wykres Pareto, diagram ryby, wykres pokrewieństwa, wykres rozproszenia.	• pomiary preferencji klientów; • poprawa wydajności; • rozwijanie partnerstwa; • zwiększanie konkurencyjności; • angażowanie klientów i dostawców w planowane 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:

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

Funkcja percepcyjna:

- pozwala 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;
- pozwala dokonywać korekty własnych zachowań poprzez odnoszenie ich

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 osiąganiu 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 najwyżej płatne 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 wyznaczane 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