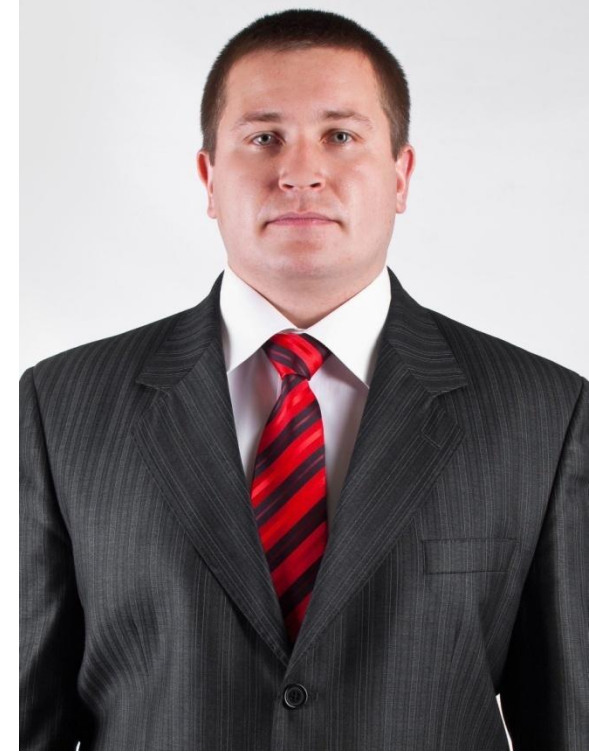


**Kultura
organizacyjna
i zarządzanie
zmianą
(wykłady)**



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
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

<p>Widoczne, świadome, ale wymagające interpretacji</p>	<p>Symbole i artefakty</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>Normy i wartości</p>	<p>Maksymy, ideologie, wytyczne zachowań, zakazy, hierarchie wartości (rzeczywiste i deklarowane)</p>
<p>Niewidoczne Nieświadome</p>	<p>Założenia podstawowe</p>	<p>Pojmowanie otoczenia, autorytety, wizja, znaczenie pracy</p>
<p>Charakterystyka</p>	<p>Elementy</p>	<p>Przejawy</p>

<p>KULTURA OTOCZENIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • kultura narodowa i lokalna • systemy wartości narodu społeczności lokalnych 		<p>PRZEDMIOT DZIAŁALNOŚCI</p> <ul style="list-style-type: none"> • branża • produkt • technika • ekonomika skali działania • poziom dywersyfikacji
	<p>KULTURA ORGANIZACJI</p>	
<p>CECHY UCZESTNIKÓW</p> <ul style="list-style-type: none"> • wartości • postawy • struktura demograficzna • kwalifikacje 		<p>CECHY ORGANIZACJI</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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;**
- **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 służyć 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

	KLAN	ADHOKRACJA	
ORIENTACJA NA SPRAWY WEWNĘTRZNE I INTEGRACJA			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

- 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 wewnętrzorganizacyjny** 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