



Jak budować  
prorozwojową  
kulturę  
organizacyjną

dr Maria Gagacka  
Uniwersytet Technologiczno –  
Humanistyczny w Radomiu

# Dlaczego kierowanie stało się sztuką?



- Wzrost ogólnego poziomu wykształcenia i związany z tym krytycyzm,
- Wyidealizowane wzorce menedżerów,
- Koniec „władzy wymuszania”,
- Rosnące oczekiwania co do kreatywności – zdolności do inspirowania zespołowego tworzenia nowych rozwiązań, rzeczy, wartości, zasad, zwyczajów, itd..,

# W poszukiwaniu wzorca

- Kierownik - planowanie, organizowanie i kontrola,
- Gospodarz- racjonalna alokacja zasobów,
- Menedżer -przewodzenie ludziom, stawianie wyzwań,
- Lider- przywódca transakcyjny.



# Funkcje spełniane przez lidera

- docenianie ludzi - jest to kwestia postawy,
- zajęcie się ludźmi – jest to kwesta czasu,
- więź z ludźmi – jest to kwestia charakteru,
- ustanawianie celów i zadań dla ludzi – jest to kwestia wizji,
- wpływ na ludzi – jest to kwestia przywództwa.



# Filary współczesnych organizacji:

- Profesjonalizm,
- Efektywność,
- Etyczne postępowanie,
- Kultura organizacji, postępowania, zachowań.



# Zawodowstwo w zarządzaniu

- ▶ Podejście metodyczne i systemowe, znajomość i stosowanie nowoczesnych technik zarządzania,
- ▶ Umiejętność zarządzania zmianami i kulturą,
- ▶ Umiejętność stosowania sytuacyjnego stylu kierowania,
- ▶ Umiejętność koncentracji na najistotniejszych kwestiach i problemach,
- ▶ Umiejętność możliwie bezkonfliktowego stawiania wysokich wymagań zawodowych, zdolność do obiektywnej oceny pracy i pracowników,
- ▶ Umiejętność doboru możliwie najlepszych pracowników oraz profesjonalnego tworzenia zespołów,
- ▶ Znajomość obowiązującego prawa, norm, standardów,
- ▶ Znajomość co najmniej podstaw psychologii i socjologii pracy, umiejętność mobilizowania i motywowania ludzi,
- ▶ Opanowanie efektywnych technik zarówno planowania jak i kontroli,
- ▶ Zdolność do samodzielnego rozwiązywania problemów,
- ▶ Umiejętność zapobiegania konfliktom, skutecznego ich rozwiązywania.

# Umiejętne działanie:

- motywacja do działania,,
- wiedza i rozumienie co jest wymagane w danej sytuacji,
- zdolność do interpretacji wiedzy i przełożenia na konkretne działania,
- działanie samo w sobie będące wynikiem powyższych czynników.



# Co to jest kultura organizacyjna?

- **zwyczajowy sposób myślenia, odczuwania i działania, który muszą poznać nowi członkowie, przynajmniej częściowo go zaakceptować, jeśli sami chcą być zaakceptowani jako pracownicy.**
- **wzorzec podstawowych założeń, wymyślony, odkryty lub rozwinięty przez grupę (...), który okazał się wystarczająco wartościowy i który powinni sobie przyswoić nowi członkowie jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania.**
- **zgodne z wartościami firmy wzory normy i wzory zachowań, których powinni na co dzień przestrzegać wszyscy członkowie organizacji.**





# Co wynika z kultury organizacji:

- ułatwienie zrozumienia misji, wizji i wartości firmy,
- przeniesienie wartości firmy na jej codzienne funkcjonowanie,
- integracja pracowników wokół misji, wizji i wartości firmy,
- ukazanie pracownikom, w jaki sposób w firmie postrzega się kwestie najistotniejsze z jej punktu widzenia,
- przekazanie pracownikom wzoru zachowania w określonych sytuacjach.



# Model kultury organizacyjnej



# Elementy kultury organizacyjnej

- **Artefakty językowe**, czyli słownictwo charakterystyczne dla danej firmy albo opowieści na temat firmy, np. mity lub legendy związane z historią firmy.
- **Artefakty fizyczne**, do których należą wszystkie elementy kultury materialnej związane z firmą. Mogą to być np. ubiór pracowników, wygląd budynków i pomieszczeń służbowych, wyposażenie wewnątrz, barwy samochodów służbowych itp.
- **Artefakty behawioralne**, czyli sposób zachowania pracowników firmy, a także savoir-vivre i rytuały obowiązujące w danej firmie.



# Normy i wartości dotyczą:

- stylu zarządzania – wzajemnych relacji między kierownikami i członkami ich zespołów,
- statusu – jego oznak i znaczenia,
- ambicji – sposobu jej wyrażania,
- przystępności – jawnych procedur, częstych kontaktów międzyludzkich,
- formalności wyrażającej się zarówno w sposobie zachowania się i ubioru,
- władzy – jej źródeł, sprawowania, partycypacji w decyzjach,
- lojalności – oczekiwań i traktowania jako wymogu organizacyjnego,
- etyki zawodowej – przestrzegania zasad zachowania i wykonywania obowiązków zawodowych,
- czasu – jego poszanowania, terminowości,
- wyrażania emocji – akceptowanych form przejawiania zarówno pozytywnych, jak i negatywnych emocji,
- efektów – ustalania kryteriów i egzekwowania profesjonalnych działań, polityki – jej wpływu na życie organizacji bądź braku akceptacji w jakiegokolwiek formie.

# Założenia – obszary:

- stosunek do otoczenia,
- pojmowanie prawdy, czy mówiąc inaczej istoty rzeczywistości,
- natura człowieka,
- stosunki międzyludzkie,
- ludzka aktywność.



# Typy kultury organizacyjnej

- **Kultura przymusu** występuje wtedy, gdy ludzie pracują w firmie tylko ze względów finansowych i akceptują zasady i wartości panujące w firmie, ale w małym stopniu się z nimi identyfikują. Poziom zaangażowania pracowników w realizację projektów firmy jest wtedy niski i nierzadko tacy ludzie odchodzą z firmy przy pierwszej nadarzającej się okazji.
- **Kultura normatywna** jest dokładnym przeciwieństwem kultury przymusu. Polega ona na tym, że w firmie pracują osoby, których cele są w pełni zgodne z celami organizacji. Tacy pracownicy w całości oddają się wykonywanej pracy, a firma czasem staje się dla nich czymś w rodzaju drugiego domu.
- **Kultura utylitarna** jest stanem pośrednim między kulturą przymusu a kulturą normatywną. W kulturze utylitarnej pracownicy angażują się w wykonywane zadania z powodów finansowych, ale pieniądze nie są głównym motywatorem ich działań, więc istnieje pewna więź między pracownikami a organizacją.

# Dlaczego warto budować kulturę organizacji?

*Kultura to stan,  
który się zmienia*

- **Kultura organizacyjna sprawia, że wartości w firmie są widoczne dla otoczenia firmy.** Nie każdy klient musi znać kodeks etyczny firmy czy system wartości firmy, ale jeśli pracownicy mają dobre podejście do klienta i angażują się w wykonywaną pracę, to klienci bez problemu to dostrzegą.
- **Kultura organizacyjna pozwala wyróżnić się na tle konkurencji.** Elementy kultury organizacyjnej decydują o wyjątkowości firmy w oczach klienta. Jest to dużym atutem w budowie przewagi konkurencyjnej.
- **Kultura organizacyjna pozwala osiągać firmom większe zyski.**

# Zidentyfikuj swoich pracowników i stosownie do tej wiedzy działaj

## Różne typy adaptacji

- Gwiazdorzy.
- Konie pociągowe.
- Przeciętniacy.
- Uczniacy.
- Sportowcy.
- Pniaki.



## Różne strategie działania

- Inspiruj.
- Wspieraj.
- Podnoś poprzeczkę.
- Inwestuj i motywuj.
- Sprawdzaj i miej ograniczone zaufanie.
- Bezwzględnie karczuj.



Moja definicja  
produktywności osobistej



# Pamiętaj!!!

## Twoja firma, Twoja praca,

## Twoje życie = Twój wybór

Kultura organizacji to przyjaciel, a nie konkurent, ale w walce z konkurencją może znacząco pomóc.





**Dziękuję za uwagę**

Reklamacje: [majka.gag@wp.pl](mailto:majka.gag@wp.pl)