

**POLITECHNIKA LUBELSKA**  
**WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA**

*MARKETING I KOMUNIKACJA RYNKOWA*



Zintegrowany  
Program  
Rozwoju  
Politechniki  
Lubelskiej -  
część druga

# SPOŁECZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA

dr Anna Walczyna  
dr Krystyna Wojciechowska



**Fundusze Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój



Rzeczpospolita  
Polska

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



# TEMATYKA WYKŁADÓW

- Wykład 1.** Wiedza potoczna a wiedza naukowa. Socjologia i psychologia jako dyscypliny naukowe. Zastosowanie wiedzy z zakresu socjologii i psychologii w procesach planowania i organizowania pracy.
- Wykład 2.** Grupa społeczna: definicje, spójność, wielkość, normy, czynniki grupotwórcze, typologia. Grupa pracownicza, grupy nieformalne w organizacji.
- Wykład 3.** Diagnozowanie struktury nieformalnej grupy – socjometria.
- Wykład 4.** Wpływ społeczny, kategorie i zasady wpływu społecznego. Władza jako rodzaj wpływu społecznego.
- Wykład 5.** Wybrane procesy grupowe a efektywność grup zadaniowych.
- Wykład 6.** Kultura organizacyjna, klimat bezpieczeństwa a zachowania pracowników oraz kształtowanie marki organizacji.
- Wykład 7.** Stres w pracy: wymiar indywidualny i organizacyjny.

- Wykład 8.** Motywacja i zaangażowanie w organizacji: pojęcia, czynniki, rodzaje, znaczenie. Indywidualne i systemowe narzędzia motywowania pracowników.
- Wykład 9.** Zaufanie wewnątrz i na zewnątrz organizacji: pojęcie, uwarunkowania, rodzaje, skutki, zasady budowy i odbudowy. Zaufanie a reputacja organizacji.
- Wykład 10.** Zespół pracowniczy: funkcje, zasady budowania i kierowania zespołem w organizacji. Typy ról zespołowych.
- Wykład 11** Komunikacja w kształtowaniu relacji interpersonalnych w organizacji.
- Wykład 12.** Konflikty w organizacji: przyczyny, typy, dynamika, przebieg, rozwiązywanie, zapobieganie.
- Wykład 13.** Dysfunkcjonalne zachowania pracowników w organizacji: pojęcia, typy, przyczyny, przejawy, skutki, profilaktyka.
- Wykład 14.** Zarządzanie sobą w organizacji: kompetencje, rozwój zawodowy, kariera.

## LITERATURA PODSTAWOWA

1. Gitling M., *Człowiek w organizacji. Ludzie – struktury – organizacje*, Difin, Warszawa 2013.
2. Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2011.
3. Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K., *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
4. Baka Ł., *Zachowania kontrproduktywne w pracy. Dlaczego pracownicy szkodzą organizacji?*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2017.
5. Zawadzka A.M., *Psychologia zarządzania w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

## LITERATURA UZUPEŁNIAJĄCA

1. Binsztok A. (red.), *Kompendium technik perswazyjnych*, HELION, Gliwice 2011.
2. Joule R-B., Beauvois J-L., *Gra w manipulacje. Wywieranie wpływu dla uczciwych*, GWP, Gdańsk 2006.
3. Kowalczyk E., *Człowiek w organizacji. Siła psychologii stosowanej*, Difin, Warszawa 2014.
4. Misztal J., *Człowiek w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006.

**POLITECHNIKA LUBELSKA**  
**WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA**

*MARKETING I KOMUNIKACJA RYNKOWA*



Zintegrowany  
Program  
Rozwoju  
Politechniki  
Lubelskiej -  
część druga

# SPOŁECZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA

Wiedza potoczna a wiedza naukowa.

Socjologia i psychologia jako dyscypliny naukowe.

Zastosowanie wiedzy z zakresu socjologii i psychologii  
w procesach planowania i organizowania pracy

dr Anna Walczyna

dr Krystyna Wojciechowska



Fundusze  
Europejskie  
Wiedza Edukacja Rozwój



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



# WIEDZA POTOCZNA A WIEDZA NAUKOWA

## Wiedza potoczna

Zbiór spostrzeżeń  
przypadkowych, stereotypów

Fragmentaryczna i niespójna

Pełna sądów o charakterze  
wartościującym

Pochopność uogólnień

Apodyktyczna

## Wiedza naukowa

Sprawdzalna

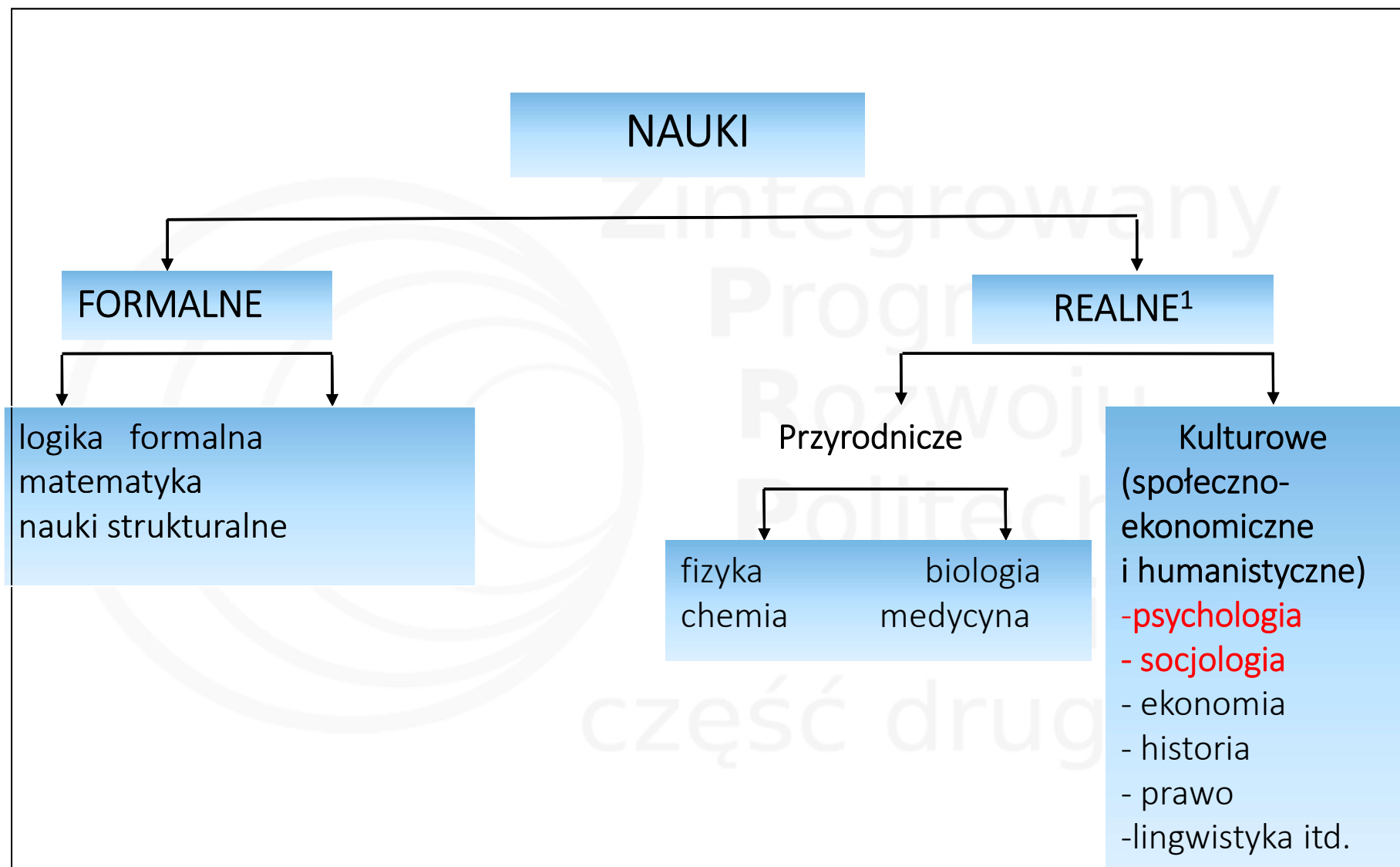
Kumulatywna, gromadzona  
zgodnie z regułami  
postępowania badawczego

Neutralna, powstrzymująca się  
od sądów

Restrykcyjne warunki  
upubliczniania

Oszczędność w tworzeniu pojęć

# KLASYFIKACJA NAUK



<sup>1</sup> zwane te empirycznymi



## Nauki realne (empiryczne):

- badają określony wycinek świata doświadczalnego,
- dążą do wykazania związków opisowych,
- badanie rzeczywistości ograniczone do metod stosowanych w ramach danej nauki,
- twierdzenia uzasadnione przez wyniki badań i ich interpretację (Anzenbacher A.).

## Nauki formalne :

- istotą czysta forma, abstrakcyjna struktura zależności, urachunkowanie wyrażen,
- schematy rozumowań dedukcyjnych jako metody uzasadniania twierdzeń i teorii (Anzenbacher A.).

## PRZYKŁADY PYTAŃ (Anzenbacher A.)

### EMPIRYCZNYCH

Ile zębów ma niedźwiedź polarny?

Przy jakiej temperaturze topi się miedź?

Czy węgierski jest językiem indoeuropejskim?

Jaką truciznę zawiera muchomor bulwiasty?

### FILOZOFICZNYCH<sup>1</sup>

Co to jest poznanie?

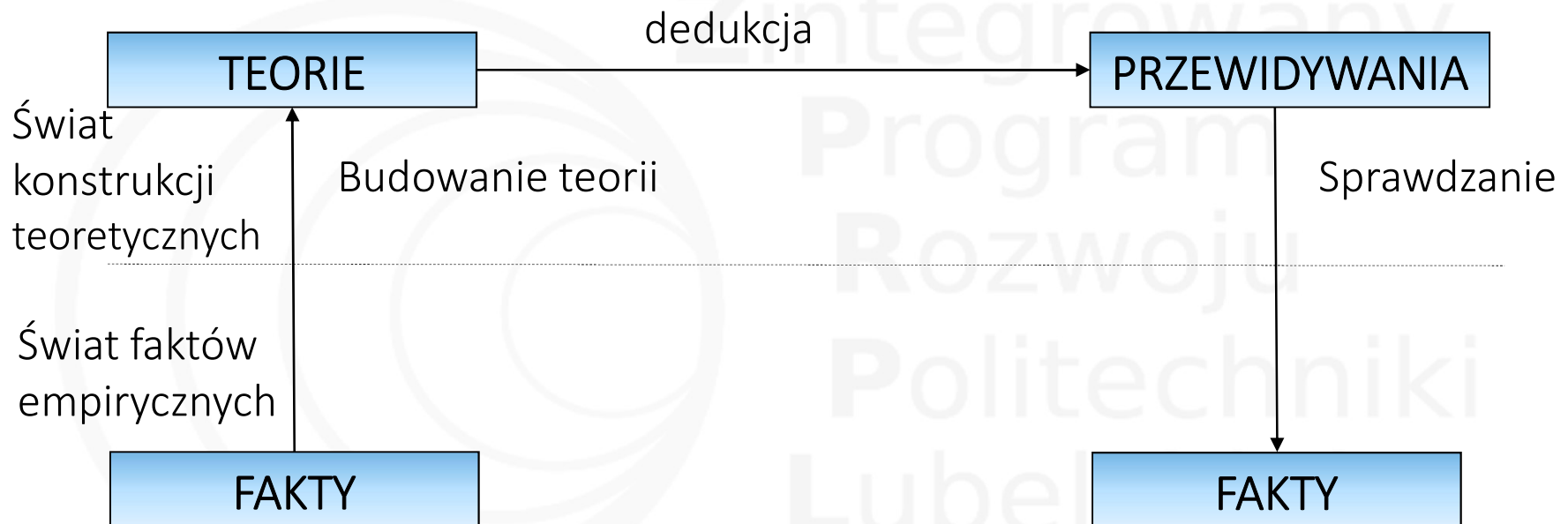
Co to jest człowiek?

Czy dzieje mają sens?

Na czym polega sens ludzkiego istnienia?

<sup>1</sup>. Filozofia przynależy do nauk formalnych

# SCHEMAT POZNANIA NAUKOWEGO W NAUKACH EMPIRYCZNYCH



PSYCHOLOGIA

PSYCHE  
(dusza)

+

LOGOS  
(nauka, wiedza)

SOCJOLOGIA

SOCIETAS  
(społeczeństwo)

+

LOGOS  
(nauka, wiedza)

## FUNKCJE NAUK EMPIRYCZNYCH, W TYM SPOŁECZNYCH

- **Deskryptywna** (opisowa) – opis cech badanej rzeczywistości (gromadzenie faktów). Odpowiada na pytanie: jak, na poziomie obserwowalnych zachowań, przebiega dany proces, jak zachowują się ludzie?
- **Eksplanacyjna** (wyjaśniająca) – wyjaśnienie mechanizmu funkcjonowania badanego zjawiska, stworzenie koncepcji, teorii, w której oprócz zjawisk obserwowalnych wprowadzane są pojęcia abstrakcyjne. Pozwala powiedzieć jak dany proces przebiega, jakie są jego przyczyny, dlaczego dzieje się tak, jak się dzieje?

## FUNKCJE NAUK EMPIRYCZNYCH, W TYM SPOŁECZNYCH C.D.

- **Predyktywna** (prognostyczna) –przewidywanie przyszłych zjawisk z określonym prawdopodobieństwem, na podstawie dotychczasowej wiedzy o badanym zjawisku.

Przykład: jeśli czyjaś cecha temperamentu zostanie określona jako wrażliwość, wówczas można z dużym prawdopodobieństwem przewidywać, że w sytuacjach stresujących dana osoba będzie skłonna do intensywniejszych i wcześniejszych reakcji dezadaptacyjnych.

# STEROWANIE I SOCJOTECHNIKA – POZANAUKOWE FUNKCJE PSYCHOLOGII I SOCJOLOGII

- **Sterowanie** - pozanaukowa, praktyczna funkcja psychologii. Oparte na wyjaśnianiu i przewidywaniu, oddziaływanie na jednostkę, które pomoże jej funkcjonować.

Przykład: Komuś, kto pozna siebie jako człowieka wrażliwego, można zaproponować sposoby radzenia sobie w sytuacjach stresowych. Wiedza o mechanizmach funkcjonowania danej osoby może stanowić podstawę zmieniania jej życia (na wyraźną jej prośbę i zgodnie z jej wolą!!!).

# STEROWANIE I SOCJOTECHNIKA – POZANAUKOWE FUNKCJE PSYCHOLOGII I SOCJOLOGII C.D.

- **Socjotechnika** - pozanaukowa, praktyczna funkcja socjologii. Zespół dyrektyw dotyczących dokonywania racjonalnych przemian życia społecznego. Dyrektywy socjotechniczne określają, jak przy pomocy odpowiednich środków dokonywać celowych przemian społecznych, opierając się przy tym na ocenach i wartościach społecznych (Podgórecki A.).

<sup>1</sup>. Dla zainteresowanych o socjotechnice jako socjologii stosowanej, jej różnicach w stosunku do pojęć takich jak perswazja czy manipulacja: Afeltowicz Ł., Pietrowicz K., Socjotechnika Adama Podgóreckiego w perspektywie porównawczej, *Roczniki Historii Socjologii*, vol. II (2012) s. 39-71



## SOCJOLOGIA – POCZĄTKI DYSCYPLINY

- XVIII w – C. H. Saint – Simon wyodrębnia nową naukę – fizjologię społeczną będącą nauką o społeczeństwie rozumianym jako wewnętrznie spójna, rządząca się własnymi prawami całość,
- 1864 wyodrębnienie socjologii przez A. Comte’a, w ramach nowej klasyfikacji nauk szczegółowych, jako autonomicznej dyscypliny naukowej.

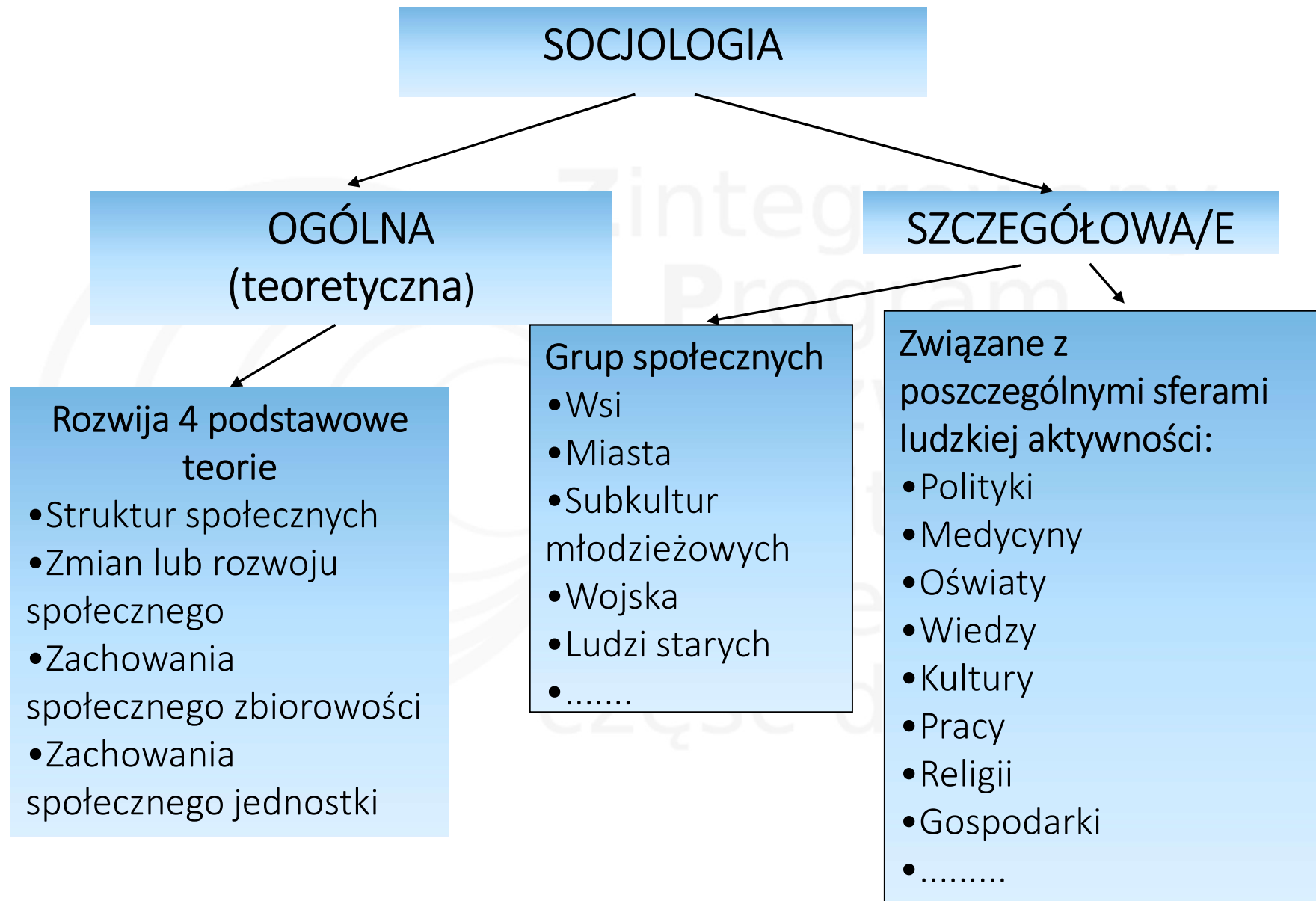
# SOCJOLOGIA

Nauka o zbiorowościach społecznych.

Przedmiot:

- zjawiska i procesy tworzenia się różnych form życia zbiorowego ludzi
- struktura tych zbiorowości
- zjawiska i procesy w nich zachodzące a wynikające ze wzajemnego oddziaływania ludzi na siebie,
- siły skupiające i rozbijające te zbiorowości,
- zmiany i przekształcenia w nich zachodzące.

# PODZIAŁ SUBDYSYCYPLIN SOCJOLOGICZNYCH



**SOCJOLOGIA PRACY** - dział socjologii zajmujący się procesami społecznymi, wpływem warunków społecznych na motywację, przebieg, intensywność i wyniki pracy społeczeństwa oraz badaniem skutków, jakie praca wywołuje w strukturze, działaniach oraz rozwoju szerszych i węższych zbiorowości. Zagadnienia szczegółowe:

Definicja pracy, klasyfikacja różnych jej form i rodzajów w zbiorowościach ludzkich, ogólne zagadnienia sprawnego działania

Społeczne konsekwencje pracy, skutków społecznego podziału pracy i rozwoju narzędzi pracy.

Czynniki wpływające na motywację pracowników, na intensywność ich wysiłków a w konsekwencji na wydajność pracy.

Czynniki wpływające na identyfikowanie interesów załogi z interesem zakładu pracy oraz utożsamianie celów osobistych z celami i wartościami zakładu pracy.

Zjawiska i procesy dezorganizacji systemu społecznego zakładu pracy, wpływ tych procesów na wykonywanie pracy.

Stosunki między załogą a kierownictwem, cechy jakie powinien posiadać kierownik i co powinien wiedzieć o pracownikach aby skutecznie nimi zarządzać

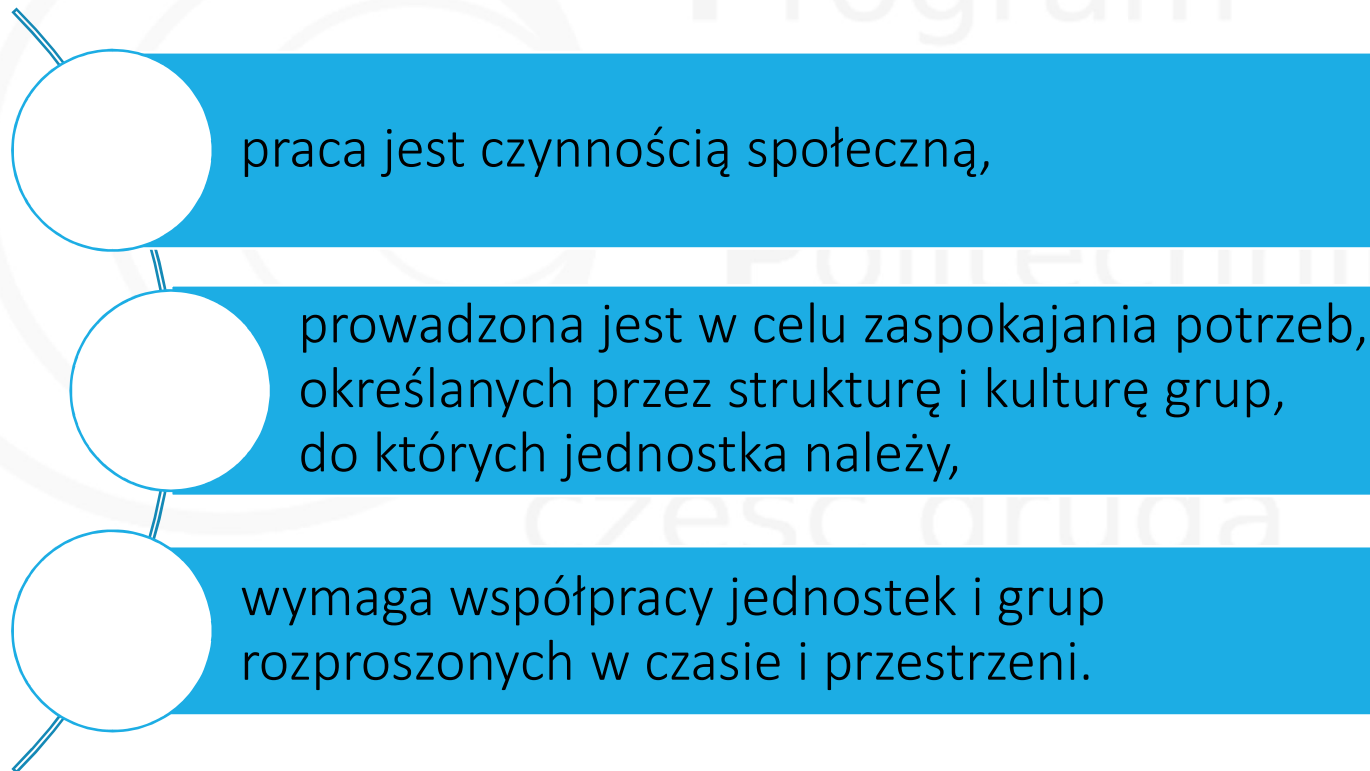
Biurokracja pracy jako zracjonalizowana i zdepersonalizowana postać zarządzania i kierowania

Wpływ pracy na tworzenie się różnych typów osobowości, typów zawodowych

## PRACA - UJĘCIE SOCJOLOGICZNE

każda celowa czynność, społecznie użyteczna lub społecznie doniosła, zapewniająca określoną pozycję w społeczeństwie.

Z socjologicznego punktu widzenia:

- 
- praca jest czynnością społeczną,
  - prowadzona jest w celu zaspokajania potrzeb, określanych przez strukturę i kulturę grup, do których jednostka należy,
  - wymaga współpracy jednostek i grup rozproszonych w czasie i przestrzeni.

# PSYCHOLOGIA

## DEFINICJE

- nauka zajmująca się badaniem zachowań i procesów psychicznych oraz ich zależności od fizycznego stanu organizmu, stanu umysłu i środowiska zewnętrznego;
- nauka o czynnościach człowieka i o człowieku jako ich podmiocie (Tomaszewski T.);
- naukowe badanie zachowania organizmów – jest to nauka, która pozwala ustalić co porusza ludźmi i jak funkcjonuje ich psychika (Zimbardo Ph.).

# GŁÓWNE DZIAŁY PSYCHOLOGII

Ogólna	Rozwojowa	Spółeczna	Wychowawcza
Prawidłowości procesów psychicznych oraz mechanizmy, które je uruchamiają i kierują nimi	Prawa dotyczące rozwoju psychiki człowieka jako jednostki i gatunku	Zachowania jednostki pod wpływem grup i środowisk społecznych	Podstawy psychologiczne nauczania i wychowania człowieka w różnych okresach jego życia
Kliniczna	Pracy	Organizacji	Poznawcza
	zwane razem psychologią pracy i organizacji (PPO) lub psychologią organizacji i zarządzania		
Endogenne (wewnętrzne) i egzogenne (zewnątrzne) przyczyny zachowań ludzi celem opracowania psychoterapii, profilaktyki	Zawodowa działalność człowieka (przystosowanie pracy do człowieka, przystosowanie człowieka do pracy, przystosowanie do pracy z innymi ludźmi).	Zastosowanie metod psychologicznych w celu podniesienia kwalifikacji kadry zarządzającej i funkcjonowania organizacji.	Zajmuje się procesami poznawczymi człowieka

**DZIAŁY PSYCHOLOGII** ważne z punktu widzenia nauk o zarządzaniu oraz wybrane zagadnienia badawcze:

1. **Psychologia społeczna** – naukowe badanie mające na celu ustalenie, w jaki sposób na ludzkie myśli, uczucia i zachowania wpływa rzeczywista lub wyobrażona obecność innych czyli ich kontekst społeczny.

- Motywy społeczne: co nadaje działaniom społecznym kierunek, jakie są podstawowe cele działań społecznych.
- Przekonania o świecie społecznym: jakie są przekonania ludzi na temat innych ludzi, kiedy ludzie sądzą, że innym można zaufać, a kiedy – że nie można.



- Postawy: skąd biorą się ustosunkowania do ludzi i innych obiektów, kiedy ludzie postępują w zgodzie ze swoimi opiniami.
- Wywieranie wpływu na innych: kiedy i dlaczego ludzie są konformistyczni, jakie są skuteczne techniki wywierania wpływu.
- Konflikt: jak ludzie zachowują się w sytuacji konfliktu, jak skutecznie negocjować rozwiązanie konfliktu.
- Władza: kto i w jaki sposób osiąga władzę, jak władza zmienia ludzi.
- Grupa: jakie mechanizmy integrują grupę w całość, czy grupy działają skuteczniej od jednostek.
- Relacje międzygrupowe: jakie są przyczyny konfliktów międzygrupowych i jak je redukować.

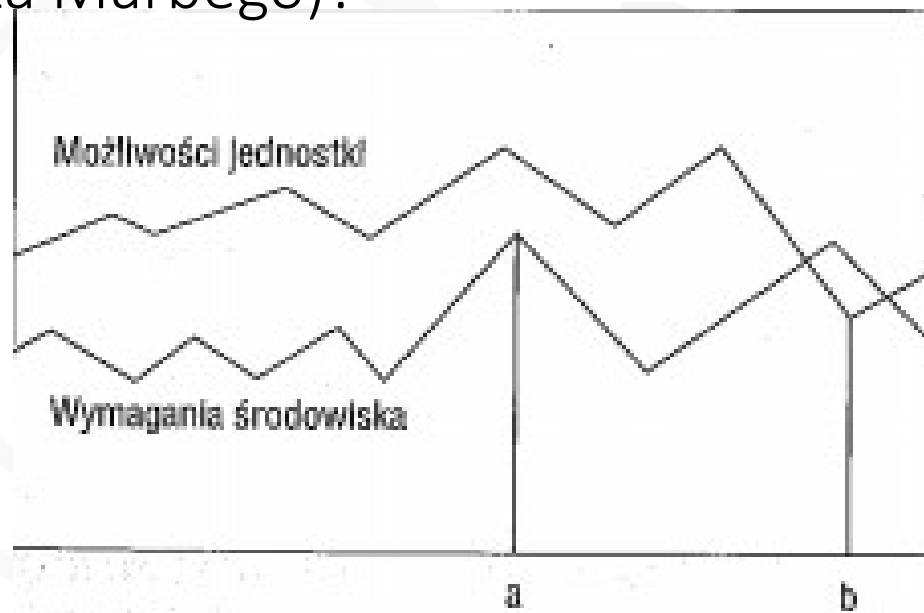
2. **Psychologia pracy** – dyscyplina psychologii stawiająca sobie za cel badanie i rozwiązanie zagadnień praktycznych związanych z pracą i działalnością zawodową. Przedmiot: psychika i zachowanie się człowieka w konkretnych warunkach aktywności zawodowej (Bańka A.).
3. **Psychologia organizacji** – dyscyplina psychologii, która ma za przedmiot analizowanie funkcji i procesów wpływających na klimat psychologiczny i społeczny wewnątrz środowiska, w którym realizowane są procesy pracy (Bańka A.).

# KLASYCZNE I WSPÓŁCZESNE TENDENCJE (PARADYGMATY) I DZIEDZINY PSYCHOLOGII PRACY

<i>Tendencje klasyczne</i>		<i>Tendencje współczesne</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Model przystosowania człowieka do pracy</u> – początek epoki przemysłowej</li> <li>- <u>Model stosunków międzyludzkich</u> (<i>human relations</i>) – lata 30 XX wieku</li> <li>- <u>Model przystosowania pracy do człowieka</u> – psychologia inżynierska i ergonomia</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Unifikacja i globalizacja</u> sposobów produkcji, rynków pracy oraz systemów organizacyjnych – ujmowanie pracy w aspekcie psychicznym, biologicznym, fizycznym, ekonomicznym i kulturowym</li> <li>- <u>Ujęcie transakcyjne</u> – zakłada interakcję między człowiekiem i środowiskiem pracy</li> </ul>	
↓		↓	
Dziedziny tradycyjne		Dziedziny współczesne	
Psychologia człowieka pracującego – poradnictwo zawodowe, zatrudnianie, szkolenie, oceny pracowników, motywacja, zespoły, komunikacja, zmiany organizacyjne.	Psychologia warunków pracy – psychologia ekologiczna, fizyczne aspekty pracy, psychologia inżynierska – ergonomia, klimat organizacyjny – jakość życia.	Psychologia systemów socjotechnicznych – funkcjonowanie człowieka w złożonych systemach technicznych i społecznych celem optymalizacji jakości życia i jakości pracy.	Psychologia robotyzacji i systemów informatycznych – sztuczna inteligencja, teoria gier, podejmowanie decyzji, rozwiązywanie problemów.

# UJĘCIE TRANSAKCYJNE W WYJAŚNIANIU DYLEMATÓW ZWIĄZANYCH Z PRACĄ

Wypadki w pracy: „stała w czasie indywidualna skłonność”,  
czy konsekwencja czynników niezależnych od jednostki  
(hipoteza Marbego)?



Wypadki przy pracy jako efekt interakcji pomiędzy czynnikami środowiskowymi i osobowościowymi.

# PODSTAWOWE OBSZARY TEMATYCZNE PSYCHOLOGII PRACY I ORGANIZACJI

Rekrutacja  
i selekcja  
pracowników

Ocena  
wykonywania  
zadań

Warunki pracy,  
właściwości  
miejsca pracy

Szkolenie  
i doskonalenie  
personelu

Przywództwo w  
organizacji

Motywacja  
i satysfakcja  
z pracy,  
zaangażowanie

Zdrowie  
i bezpieczeństwo  
pracy

Stres w  
środowisku pracy

Psychologia  
inżynierska –  
ergonomia

Psychologia  
zachowań  
konsumenckich

Kultura  
organizacyjna

Sposoby  
prowadzenia  
badań (narzędzia  
i techniki)



# SPOŁECZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA

Grupa społeczna: definicje, spójność, wielkość, normy, czynniki grupotwórcze, typologia. Grupa pracownicza, grupy nieformalne w organizacji

dr Anna Walczyna  
dr Krystyna Wojciechowska



## CZŁOWIEK - ISTOTA SPOŁECZNA

(gr. zoon politikoon; ang. animal sociale): niemożność rozwinięcia cech specyficznie ludzkich poza ludzkim środowiskiem społecznym:

- chłopiec heski (XIVw),
- chłopiec islandzki,
- chłopcy litewscy,
- Jean de Liege,
- dziewczynki amerykańskie.

Człowiek nie jest czymś danym, gotowym, statycznie określonym; staje się i urzeczywistnia w miarę rozwoju pod wpływem oddziaływania społeczeństwa i jego kultury (Rybicki P.).

# DLACZEGO LUDZIE ŁĄCZĄ SIĘ W GRUPY

Przyczyna	Korzyść
Poczucie bezpieczeństwa	Zmniejszenie lęków związanych z samotnością, ludzie czują się silniejsi i nie boją się innych osób
Pozycja społeczna	Przynależność daje uznanie i pozycję społeczną
Poczucie własnej wartości	Daje lepszą samoocenę członków grupy
Członkostwo w zbiorowości	Zaspokojenie potrzeb społecznych
Odczuwanie siły	W grupie mamy większe poczucie siły
Osiągnięcie celu	Większa liczba osób zapewnia realizację niektórych zadań

(Tobór-Osadnik K.)



## GRUPA SPOŁECZNA

- dowolna ilość osób, które współdziałają ze sobą, są psychologicznie świadome siebie nawzajem oraz postrzegają siebie jako grupę (Schein E. );
- zbiorowość o wykrystalizowanych strukturach wewnętrznych, systemach wartości, trwałych komponentach świadomościowych i specyficznej kulturze (Encyklopedia socjologii).

## IMPLIKACJE DEFINICJI GRUPY SPOŁECZNEJ

- grupy mają określone wspólne zainteresowania i cele, które chcą osiągnąć,
- ich członkowie oddziałują na siebie wzajemnie zgodnie z przyjętymi zasadami (wzorami),
- tworzą wewnętrzne instytucje, normy, systemy kontroli, pozwalające na postrzeganie swojej odrębności w stosunku do innych grup,
- posiadają ośrodki skupienia - elementy materialne, symbole i wartości stanowiące podstawę integracji grupy,
- członkowie grupy komunikują się między sobą.

# ZBIÓR JEDNOSTEK JAKO ELEMENT KONSTYTUTYWNY GRUPY SPOŁECZNEJ I ZWIĄZANE Z TYM DYLEMATY

1. Minimalna liczba osób, aby grupa społeczna mogła zaistnieć
  - diada,
  - triada.
2. Zagadnienie wpływu liczebności członków na pozostałe elementy konstytutywne grupy. Większa liczba członków grupy to:
  - zazwyczaj większa możliwość osiągnięcia celów przez grupy zadaniowe,
  - mniejsza jednolitość grupy,
  - mniejsza tendencja do aktywnego uczestnictwa członków grupy w jej działaniu ,
  - mniejsza częstotliwość i niższy poziom komunikacji.

# CZYNNIKI GRUPOTWÓRCZE I STRUKTURY GRUPOWE

## CZYNNIKI GRUPOTWÓRCZE

- Cel grupy
- Normy grupowe
- Interakcje

## STRUKTURY GRUPOWE

- Pozycje i role grupowe
- Struktura zależności hierarchicznych
- Struktura zależności komunikacyjnych
- Struktura socjometryczna

# CZYNNIKI GRUPOTWÓRCZE

1. **Cel grupy** (wartości, funkcje grupy) - końcowy stan działania do którego dąży większość członków grupy. Funkcje celu:
  - skłania do tego, aby określone osoby zaczęły wchodzić w kontakt ze sobą,
  - punkt wyjścia do kształtowania się interakcji,
  - inicjuje powstanie struktur grupowych – struktury władzy i komunikacyjnej,
  - wpływa na skład i wielkość grupy (osoby przydatne do realizacji celu).

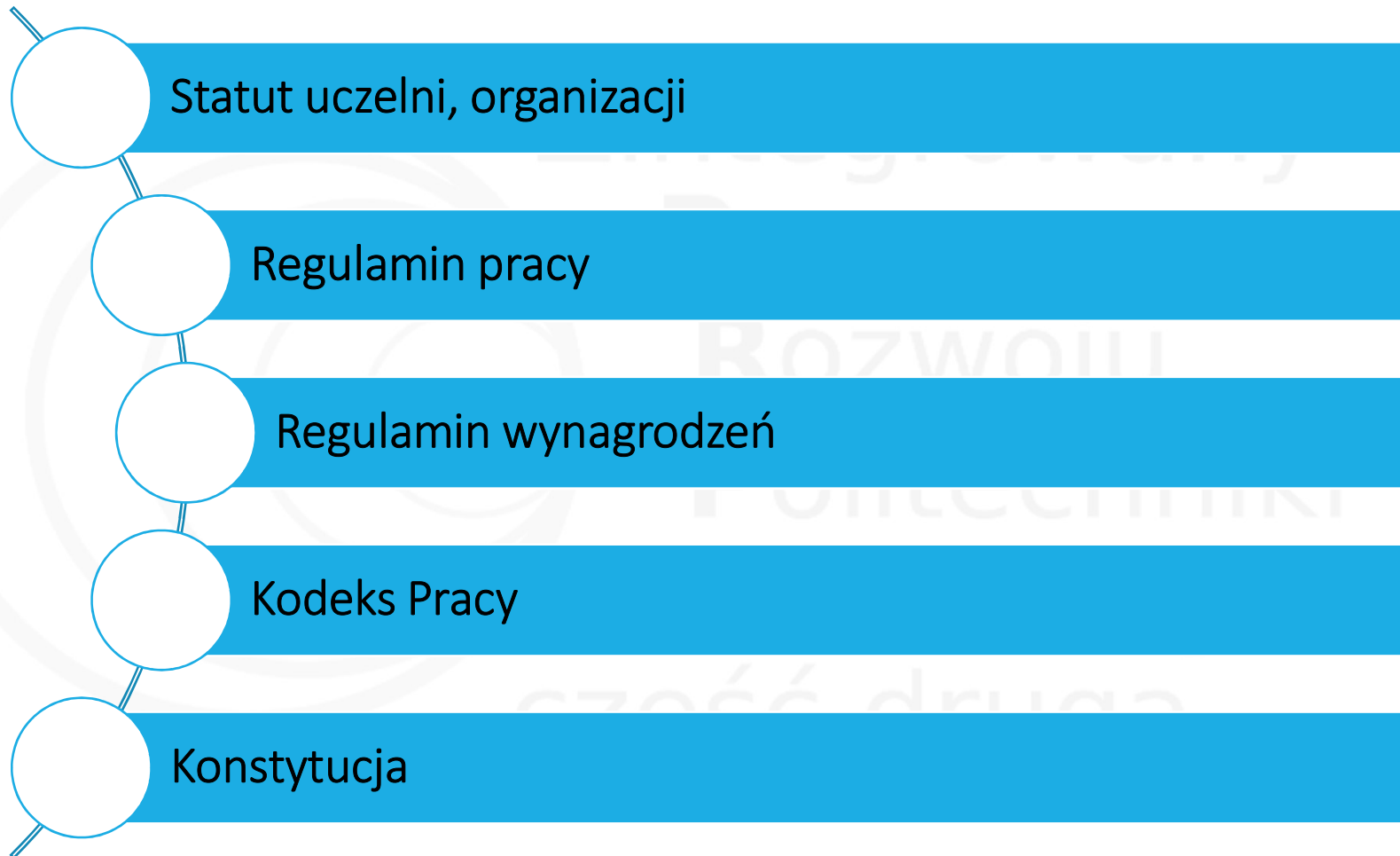
Zależność pomiędzy stopniem zgodności celu indywidualnego z grupowym a motywacja do uczestnictwa w grupie społecznej.

2. **Normy grupowe** - zasady postępowania, standardy określające właściwe zachowanie się w grupie. Systemy symboli, które informują ludzi, jakiego zachowania się od nich oczekuje i jak powinny przebiegać interakcje pomiędzy nimi w określonych sytuacjach.

Właściwe = prowadzące do realizacji określonego celu. Normy funkcjonalnie podporządkowane są celowi grupy. Rola norm w grupie:

- punkt odniesienia dla właściwego spostrzegania postaw i zachowań,
- określenie wzorcowych postaw i zachowań,
- ustalenie stopnia tolerancji wobec gwałcenia norm,
- określenie pozytywnych i negatywnych sankcji.

# PRZYKŁADY NORM GRUPOWYCH - FORMALNYCH



# PRZYKŁADY NORM GRUPOWYCH - NIEFORMALNYCH

- Jak Kuba Bogu tak Bóg Kubie
- Jak wszedłeś między wrony, to kracz jako one
- Kruk krukowi oka nie wykole
- Nie czyń drugiemu co tobie niemiłe
- Czy się stoi czy się leży, to wyplata się należy



### 3. Interakcje - proces:

- wysyłania i odbierania gestów, kulturowo zdefiniowanych symboli, które niosą ze sobą określone i stałe znaczenie,
- komunikowania, w wyniku którego jednostki przekazują informacje i modyfikują nawzajem swoje działania,
- wzajemnego oddziaływania aktorów życia społecznego według określonego kodu kulturowego. Aktorzy posługują się metodami odwołującymi się do środowiskowych obyczajów i nawyków językowych.



NIE

X: złapałem gumę Y: ojej, to było w czasie jazdy? Nic ci się nie stało?	<del>X: złapałem gumę Y: co to znaczy, że złapałeś gumę? X: o co ci chodzi? Guma to guma.</del>
---	---

# STRUKTURY GRUPOWE

## 1. Pozycje i role grupowe

Pozycja społeczna – zbiór funkcji, które mają być realizowane przez zajmującą ją osobę. Typowe miejsca w społeczeństwie, które zajmować może wiele różnych osób (np. zawód).

Rola społeczna – zbiór oczekiwań, jakie mają członkowie grupy i inne osoby względem osoby zajmującej daną pozycję w grupie. Zbiór praw i obowiązków wiążących każdego, kto zajmuje daną pozycję społeczną, bez względu na jego cechy osobiste.



Pozycje społeczne i pełnione role powiązane z innymi pozycjami i rolami tworzą sieci wzajemnie powiązanych pozycji.

Struktury społeczne jako sieć pozycji opisuje się poprzez:

- liczbę różnych rodzajów pozycji,
- liczbę osób zajmujących poszczególne rodzaje pozycji,
- charakter powiązań pomiędzy pozycjami, np.:
  - siła powiązań,
  - czas trwania powiązań,
  - dobra będące przedmiotem wymiany,
  - zróżnicowania we władzy przypisanej do poszczególnych rodzajów pozycji,
  - gęstość powiązań.

## 2. Struktura zależności hierarchicznych

Pozycja = określona wartość

Miara wartości – prestiż

Struktury grupowe tworzą hierarchię ważności.

Im wyższa pozycja – tym większe zadowolenie z uczestnictwa w grupie.

## 3. Struktura komunikacyjna - typowy dla danej grupy sposób obiegu informacji.

Im wyższa pozycja w strukturze prestiżu, tym większy zasób wiadomości w dyspozycji danej osoby.

#### 4. Struktura socjometryczna

Pozwala na określenie pozycji każdej jednostki jako członka grupy i stosunku do niej innych członków na subiektywnym wymiarze sympatia *versus* antypatia. Badania struktury socjometrycznej uwzględniają interakcje odnoszące się do sytuacji zadaniowych i wspólnego spędzania czasu wolnego. Struktura grupy jest przedstawiana za pomocą socjogramu.

# TYPOLOGIA GRUP SPOŁECZNYCH

## KRYTERIUM

## RODZAJE

Wielkość

- **Małe:** kontakty twarzą w twarz; przewaga bezpośrednich interakcji; silna więź osobista.
- **Duże:** przeważa więź przedmiotowa.

Rodzaj więzi

- **O przewodze więzi osobistej (pierwotne):** podstawą poczucia wspólnoty cechy osobiste członków grupy; stosunki osobowe.
- **O przewodze więzi rzeczowej (wtórne):** poczucie wspólnoty budowane w oparciu o uwarunkowania zewnętrzne (np. podobne potrzeby do zaspokojenia); stosunki rzeczowe (między rolami).

## KRYTERIUM

## RODZAJE

Stopień  
zorganizowania

- **Wysoce zorganizowane:** rozbudowane i wyspecjalizowane organy, sformalizowana struktura.
- **Mniej zorganizowane:** mniej sformalizowana struktura organizacyjna (rodzina, grupa przyjaciół).
- **Formalne:** oparte na obowiązujących schematach organizacyjnych, członkowie świadomi ról i obowiązków, członkostwo określone hierarchicznie.

Sposób zorganizowania

- **Nieformalne:** istnieją poza obowiązującymi schematami, cel - zaspokojenia społecznych i psychicznych potrzeb członków (np. grupy koleżeńskie).

# GRUPA ODNIESIENIA ORAZ WŁASNA I OBCA JAKO RODZAJE GRUP SPOŁECZNYCH

- **Grupa odniesienia:**
  - źródło norm i wartości, wzorów zachowań,
  - podstawa oceny własnej sytuacji i postępowania,
  - względne upośledzenie jako konsekwencja „tła oceny” i jego przydatność do wyjaśniania zachowań organizacyjnych).
- **Grupa własna i obca:**
  - postrzeganie innych jako „swoich” i „obcych” (różne kryteria kulturowe),
  - cechy przypisywane „swoim” i „obcym”,
  - przyczyny i motywy przypisywane zachowaniom „swoich” i „obcych”.

Uwaga na możliwość manipulacji i kreowania podziałów!!!



## GRUPY PRACOWNICZE

Podgrupy wyróżnione w organizacji ze względu na określone kryterium (kategoria społeczno-zawodowa, miejsce w podziale czynności zawodowych, hierarchia służbowa itp.).

# GRUPY PRACOWNICZE NA TLE PROCESÓW PRACY

## Zespół pracowniczy

- określone zadania do spełnienia,
- pewna samodzielność,
- wymaga niewielkiego nadzoru,
- zadania robocze z reguły o charakterze długofalowym.

## Grupa zadaniowa

- harmonogram pracy ściśle ustalony,
- poszczególni pracownicy zazwyczaj wąskimi specjalistami,
- praca najczęściej o charakterze rutynowo-jednostkowym.

## Grupa technologiczna

- zakres pracy i metody wyraźnie określone i przypisane do pracowników,
- tempo pracy ściśle kontrolowane,
- reżim techniczno-technologiczny sprawia, iż pracownicy mają niewielkie możliwości wykazania się samodzielnością.

# GRUPY PRACOWNICZE ZE WZGLĘDU NA ZWIĄZEK: RODZAJ WYKONYWANEJ PRACY - STOPIEŃ AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ

## Apatyczne

- pracownicy o niskich kwalifikacjach, nisko opłacani,
- łatwa wymienialność i niska pozycja,
- brak realnych szans na uzyskanie ulg, przywilejów,
- więź narzucona z góry przez proces produkcji,
- nie akceptują innowacji organizacyjnych i technologicznych.

## Zmienne

- pracownicy wykonują niezależnie od siebie monotonne, powtarzalne procesy składające się na pewną całość,
- przełożony narzucony z góry,
- brak zaufania do kadry kierowniczej, nieufnie nastawieni do zmian które,
- w ich opinii zmiany łączą się z niekorzystnymi zmianami materialnymi dla grupy.

# GRUPY PRACOWNICZE ZE WZGLĘDU NA ZWIĄZEK: RODZAJ WYKONYWANEJ PRACY - STOPIEŃ AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ

## Strategiczne

- pracownicy wykwalifikowani, wykonujący relatywnie ważne i dobrze płatne prace,
- szanse na awans –niewielkie,
- kalkulacja potencjalnych korzyści i strat związanych jako przyczynę do potencjalnego zwiększenia aktywności zawodowej,
- grupy złożone z członków o wyraźnie wspólnych interesach zawodowych,
- więź kształtuje się spontanicznie w oparciu o możliwości poprawienia warunków pracy i płac

## Zachowawcze

- tworzone przez pracowników o wysokich kwalifikacjach, z monopolem na pewne prace,
- niskie poczucie solidarności z pozostałymi grupami pracowniczymi,
- wysoka dbałość o własne interesy,
- niska skłonność do podejmowania akcji strajkowych,
- silne powiązanie z pracodawcą.

## GRUPY NIEFORMALNE W ORGANIZACJI

- funkcjonują poza obowiązującymi schematami organizacyjnymi,
- relacja pomiędzy celami organizacji a celami grup nieformalnych jako kryterium oceny z punktu widzenia zarządzania organizacją.

Przykłady grup nieformalnych w organizacji:

- grupy koleżeńskie,
- kliki – dążą do realizacji własnych celów, sprzecznych lub rozbieżnych z celami organizacji, nastawione na zachowanie status quo (ważne w przypadku wprowadzania zmian organizacyjnych),
- gangi (mafie) – grupy o charakterze patologicznym, celach przestępczych.

**POLITECHNIKA LUBELSKA**  
**WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA**

*MARKETING I KOMUNIKACJA RYNKOWA*



Zintegrowany  
Program  
Rozwoju  
Politechniki  
Lubelskiej -  
część druga

# SPOŁECZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA

Diagnozowanie struktury nieformalnej grupy – socjometria

dr Anna Walczyna  
dr Krystyna Wojciechowska



**Fundusze Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita  
Polska**

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



## SOCJOMETRIA

- Metoda opracowana w 1934 roku przez Jakuba Moreno.
- Służy do diagnozowania nieformalnej struktury grupy.
- Stosowana w małych grupach (patrz typologia grup społecznych).
- Badania przeprowadza się za pomocą prostego kwestionariusza skonstruowanego na użytek konkretnego badania.
- Badanie ma charakter jawny.
- Pozwala na poznanie jednostki jako członka grupy (jej pozycji) oraz stosunku do niej innych członków grupy.

## TYPY STOSUNKÓW SPOŁECZNYCH BADANE ZA POMOCAŃ TESTU SOCJOMETRYCZNEGO

- Stosunki sympatii i antypatii w grupie – którego (których) członków grupy badany lubi (lub nie) najbardziej;
- Subiektywne preferencje w sferze interakcji - z kim badany chciałby (nie chciałby) wchodzić w określonego rodzaju relacje;
- Rzeczywiste interakcje – faktyczne zachowania ludzi: kto z kim przebywa najczęściej (najrzadziej), kto komu najczęściej (najrzadziej) przekazuje informacje itd.



# TYPY STOSUNKÓW SPOŁECZNYCH BADANE ZA POMOCĄ TESTU SOCJOMETRYCZNEGO



## ZAWARTOŚĆ KWESTIONARIUSZA ANKIETY DO PRZEPROWADZENIA TESTU SOCJOMETRYCZNEGO

- cel przeprowadzenia badań,
- od dwóch do sześciu pytań ( 2, 4 lub 6 – po dwa dla każdego rodzaju stosunków w grupie,
- informacja o liczbie możliwych wskazań (wyborów i odrzuceń) - zazwyczaj jest ograniczona, np. do dwóch – trzech, niekiedy jest dowolna,
- imię i nazwisko osoby badanej (ankieta jest jawna).

Badania przeprowadza osoba z zewnątrz lub członek grupy cieszący się zaufaniem pozostałych osób.

.....

Imię i nazwisko

## Kwestionariusz ankiety

W związku z przekazaniem do dyspozycji naszego działu nowych pomieszczeń pragniemy poznać Państwa preferencje dotyczące tego, z kim chcielibyście pracować w jednym pomieszczeniu. Zrobimy wszystko, aby je uwzględnić.

Kierownik Działu

Planowania

1. Z kim chciał(a)by Pan/i pracować w jednym pomieszczeniu? Proszę podać maksymalnie trzy osoby.

.....  
.....  
.....

2. Z kim nie chciał(a)by Pan/i pracować w jednym pomieszczeniu? Proszę podać maksymalnie trzy osoby.

.....  
.....  
.....

# OPRACOWANIE WYNIKÓW TESTU SOCJOMETRYCZNEGO

## ETAP I

1. Macierz socjometryczna.
2. Socjogram (graficzny obraz relacji interpersonalnych w grupie).

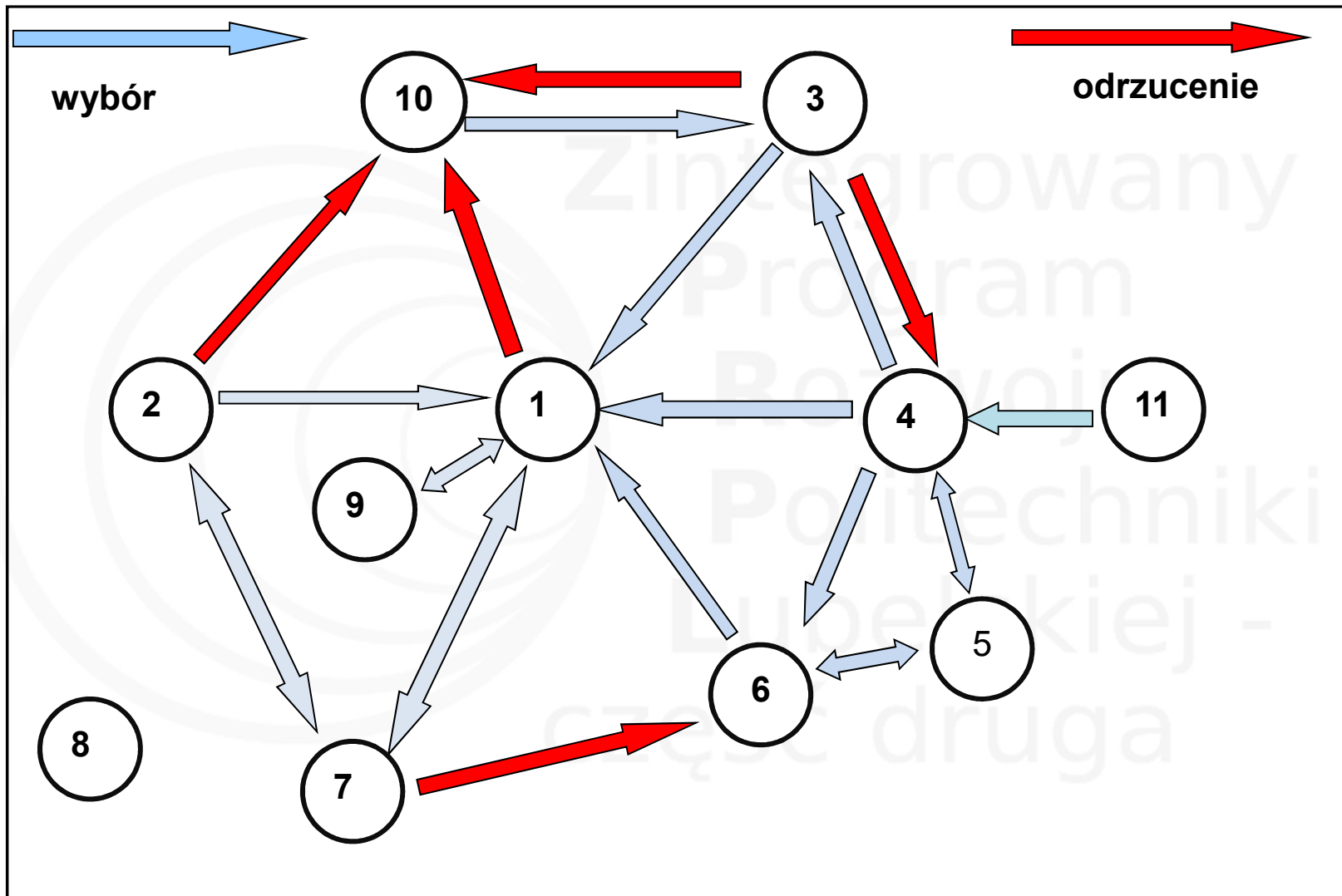
## UWAGA!!!

Dla każdej pary pytań wyniki opracowujemy osobno:  
dwa pytania = jedna macierz i jeden socjogram;  
cztery pytania = dwie macierze i dwa socjogramy;  
sześć pytań = trzy macierze i trzy socjogramy.

# PRZYKŁADOWA MACIERZ SOCJOMETRYCZNA

		WYBIERANI						
		1	2	3	4	5	6	7
WYBIERAJĄCY	1	X	+			-		+
	2	+	X			+		-
	3	+		X				-
	4		+		X		+	
	5	+	-		+	X		-
	6	+	-			+	X	
	7		+		-			X
	Suma + Suma -	4 0	3 2	0 0	1 1	2 1	1 0	1 3

# PRZYKŁADOWY SOCJOGRAM



# OPRACOWANIE WYNIKÓW TESTU SOCJOMETRYCZNEGO C.D.

## ETAP II

3. Analiza indeksów złożonych (na podstawie macierzy lub socjogramu).
4. Identyfikacja konfiguracji socjometrycznych.

Indeksy złożone (3)

- 1) Pozytywna pozycja socjometryczna jednostki – PS(+) (0;1)

$$PS_{(+)} = \frac{\text{Liczba uzyskanych wyborów (pozytywnych)}}{\text{Liczba członków grupy} - 1}$$

2) Negatywna pozycja socjometryczna jednostki – PS(-) (0;1)

$$PS_{(-)} = \frac{\text{Liczba otrzymanych odrzuceń (negatywnych)}}{\text{Liczba członków grupy} - 1}$$

3) Zgeneralizowana pozycja socjometryczna jednostki  
– PS (-1; 1)

$$PS = PS_{(+)} - PS_{(-)}$$

Pozycję socjometryczną oblicza się osobno dla każdego członka grupy ( $PS_1; PS_2; PS_3 \dots$ ).



4) Ekspansywność dodatnia jednostki –  $E_{(+)} (0;1)$

$$E_{(+)} = \frac{\text{Liczba dokonanych wyborów (pozytywnych)}}{\text{Liczba członków grupy} - 1}$$

5) Ekspansywność ujemna jednostki –  $E_{(-)} (0; 1)$

$$E_{(-)} = \frac{\text{Liczba dokonanych odrzuceń (negatywnych)}}{\text{Liczba członków grupy} - 1}$$

Ekspansywność oblicza się osobno dla każdego członka grupy ( $E_{(+)}1; E_{(+)}2; E_{(+)}3; \dots; E_{(-)}1; E_{(-)}2; \dots$ ). Informuje, jak szerokie są kontakty danej osoby w grupie (ekspansja pozytywna) i jak szerokie są jej antypatie (ekspansywność ujemna). Szczególnie wiarygodny, gdy liczba wyborów i odrzuceń (patrz kwestionariusz) nie jest ograniczona.

## 6) Indeks spójności grupy - S (0;1)

$$S = \frac{\text{Liczba wyborów wzajemnych (dodatnich)}}{\text{Liczba możliwych wyborów wzajemnych}}$$

Liczba możliwych wyborów wzajemnych (par; mianownik) jest uzależniona od liczby możliwych do dokonania wyborów (liczba podana w kwestionariuszu ankiety):

- jeśli każdy członek grupy mógł dokonać tylu wyborów ile chciał (nieograniczona liczba wyborów), wówczas liczbę możliwych wyborów wzajemnych oblicza się według wzoru:

$$\frac{N*(N-1)}{2}$$

- przy  $f$  dozwolonych wyborów (np. 2 lub 3) liczbę możliwych wyborów wzajemnych oblicza się według wzoru:

$$\frac{f*N}{2}$$

$N$  – liczba członków grupy

$f$  – liczba dozwolonych wyborów (określona w kwestionariuszu ankiety)

Indeks oblicza się dla całej grupy. Pod uwagę brane są wyłącznie wskazania pozytywne.

Informuje o stopniu zgrania grupy, zaufania, wzajemnej atrakcyjności jej członków dla siebie (integracja emocjonalna).

Grupa spójna - brak głębokich podziałów, klik, uznawane są podobne normy, duża zbieżność postaw.

## 7) Indeks integracji - I (0;1)

$$I = \frac{1}{\text{Liczba osób, które nie uzyskały żadnego wyboru (pozytywnego)}}$$

Indeks integracji informuje, na ile wybory rozkładają się równomiernie na wszystkich członków grupy.

Im wyższa wartość indeksu (mniej osób, które nie uzyskały żadnego wskazania pozytywnego) tym większa integracja grupy.

## KONFIGURACJE SOCJOMETRYCZNE W SOCJOGRAMIE

- **Para:** dwie osoby, które wybierają się nawzajem;
- **Trójkąt:** trzy osoby, które wybierają się nawzajem;
- **Łańcuch:**  $A \longrightarrow B \longrightarrow C \longrightarrow D$  (wybory mogą być także wzajemne, np.  $A \longleftrightarrow B$ );
- **Gwiazda:** osoba zajmująca pozycję centralną - szczególnie często wybierana przez inne, które rzadko wybierają jedna drugą;

# KONFIGURACJE SOCJOMETRYCZNE W SOCJOGRAMIE C.D.

- **Idol:** centralna postać gwiazdy (osoba wybierana najczęściej). W zależności od założonych zmiennych (kryteria wyboru) wyróżnić można idola – obiekt uczuć (najbardziej lubiany), idola – rzeczoznawcę (najlepiej znający problem), idola – najlepiej zorientowanego (posiadającego najwięcej informacji);
- **Klika:** pewna liczba osób, które wybierają się nawzajem często, rzadko wybierają i są wybierane przez innych. Średnia wzajemna sympatia wśród członków kliki jest większa niż do pozostałych członków grupy. Na socjogramie widoczne jako swoiste podgrupy;

## KONFIGURACJE SOCJOMETRYCZNE W SOCJOGRAMIE C.D.

- **Szara eminencja:** osoba izolowana, którą łączy odwzajemniony kontakt tylko z idolem;
- **Samotnik:** osoba nie wybierana przez nikogo i nikogo nie wybierająca;
- **Zapoznany:** osoba, która wybiera innych, ale przez nikogo nie jest wybierana;
- **Odrzucony:** osoba, która uzyskała wyłącznie wskazania negatywne (odrzużenia).

Struktura socjometryczna jest kryterium wyznaczającym liczebność małej grupy – członkowie znają się na tyle, że mogą mówić o pozytywnym lub negatywnym stosunku do pozostałych.



**POLITECHNIKA LUBELSKA**  
**WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA**

*MARKETING I KOMUNIKACJA RYNKOWA*



Zintegrowany  
Program  
Rozwoju  
Politechniki  
Lubelskiej -  
część druga

# SPOŁECZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA

Wpływ społeczny, kategorie i zasady wpływu społecznego. Władza jako rodzaj wpływu społecznego

dr Anna Walczyna  
dr Krystyna Wojciechowska



**Fundusze Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój



Rzeczpospolita  
Polska

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



## WPŁYW SPOŁECZNY

1. Rozumienie szerokie – proces, w wyniku którego dochodzi do zmiany zachowania, opinii lub uczuć człowieka wskutek tego, co robią, myślą lub czują inni ludzie (Wojciszke B.):
  - oddziaływanie nie musi mieć charakteru intencjonalnego,
  - jednostka nie musi uświadamiać sobie zachodzących w niej zmian.
2. Rozumienie wąskie – sytuacja, gdy jedna osoba kontroluje zachowanie drugiej powodując, że ktoś inny zachowuje się w określony sposób - zgodnie z jej intencją (Aronson E.).

# PRZEJAWY WPŁYWU SPOŁECZNEGO (UJĘCIE SZEROKIE)

NAŚLADOWNICTWO

KONFORMIZM

POSŁUSZEŃSTWO

## PRZEJAWY WPŁYWU SPOŁECZNEGO C.D.

### NAŚLADOWNICTWO

- wzajemne, automatyczne i nieświadome kopiowanie zachowań ludzi (efekt kameleona). Może przybrać formę modelowania;
- mechanizm wykorzystywany m.in. do oddziaływania na klientów.

Przykłady efektu kameleona:

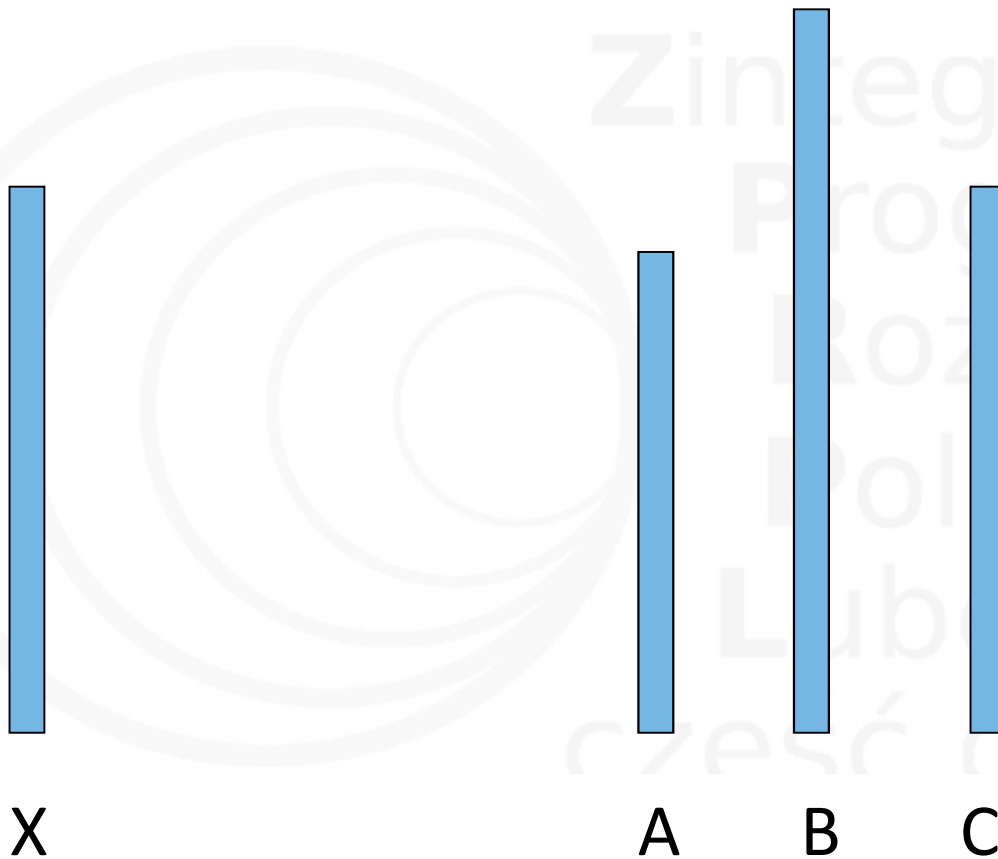
- „zaraźliwość” ziewania,
- radzenie sobie z nieśmiałością, fobiami,
- „zaraźliwość” samobójstw (efekt Wertera).

# PRZEJAWY WPŁYWU SPOŁECZNEGO C.D.

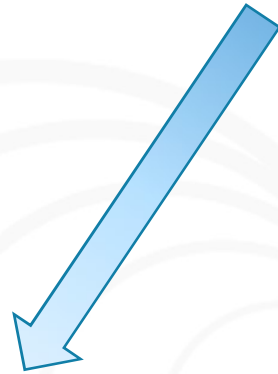
## KONFORMIZM

- zmiana zachowania lub opinii danej osoby spowodowana rzeczywistym lub wyobrażonym naciskiem ze strony osoby lub grupy osób (Aronson E.);
- postępowanie polegające na podporządkowaniu normom i wzorom grupy społecznej, do której dana jednostka należy lub którą przyjmuje za grupę odniesienia;
- uleganie naciskowi grupowemu (Asch S.).

# KONFORMIZM SPOŁECZNY – EKSPERYMENT S. ASCHA

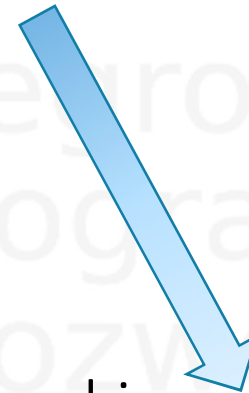


## PRZYCZYNY KONFORMIZMU



natura człowieka  
(konformizm  
normatywny)\*

Cel: dostosować się do oczekiwań



poszukiwanie informacji  
(konformizm  
informacyjny)\*

Cel: postąpić właściwie (słusznie)

\* Analogicznie mowa o wpływie normatywnym i informacyjnym

## NORMATYWNY WPŁYW SPOŁECZNY (NWS)

Oddziaływanie ludzi na nasze zachowanie, które prowadzi do konformizmu (najczęściej ulegania), ponieważ chcemy być lubiani i akceptowani. Jednostka ulega temu, co uważa za normę społeczną (szczególnie ważne w przypadku grup odniesienia).

Konformizm jednostki opiera się na dążeniu do tego, aby być lubianym, na ogół ma charakter zewnętrzny (uniknięcie przykrych konsekwencji związanych z niedostosowaniem się). Dla właściwej samooceny łatwo przeradza się w konformizm wewnętrzny.



## INFORMACYJNY WPŁYW SPOŁECZNY (IWS)

Opiera się na dążeniu jednostki do tego, aby mieć słuszość. Konformizm ma charakter wewnętrzny - naśladowanie innych ludzi, których spostrzegamy jako źródło informacji (wierzymy, że ich interpretacja niejasnej sytuacji jest bardziej poprawna niż nasza).  
Przykład IWS – eksperyment M. Sherifa.

# INFORMACYJNY I NORMATYWNY WPŁYW SPOŁECZNY

## PODSUMOWANIE

### Wpływ normatywny

Dążenie do tego, aby  
być lubianym  
i akceptowanym

Uleganie normom  
społecznym

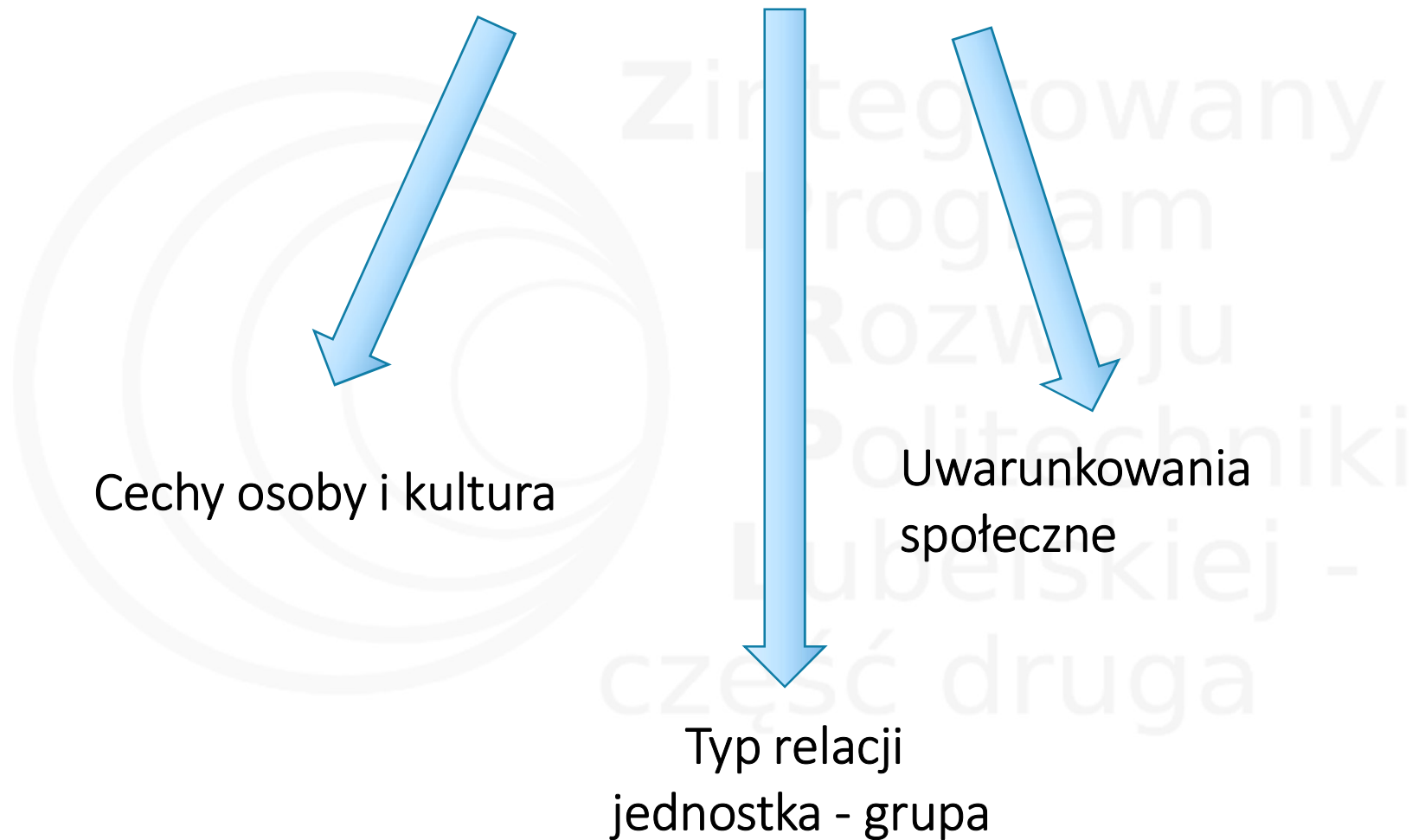
Upodobniania swojego  
zachowania do tego, co  
robią inni

### Wpływ informacyjny

Dążenie do tego, aby  
mieć słuszność

Wiąże się  
z przekonaniem, że inni  
mają rację

# RODZAJE CZYNNIKÓW WPŁYWAJĄCYCH NA POZIOM KONFORMIZMU



## CECHY OSOBY I KULTURA A KONFORMIZM

- płeć (kobiety poddane wpływowi grupy złożonej z mężczyzn),
- samoocena, w tym samoocena dotycząca zadania będącego przedmiotem wpływu,
- umiejętność twórczego i abstrakcyjnego myślenia,
- poczucie wiary we własne siły oraz przekonanie o własnych kompetencjach,
- poczucie bezpieczeństwa w grupie (pozycja w grupie, stopień akceptacji jednostki przez grupę),
- kultura kolektywna vs. indywidualistyczna.

## TYP RELACJI JEDNOSTKA - GRUPA

- atrakcyjność (brak atrakcyjności) grupy dla jednostki, w tym czy jest to grupa odniesienia o charakterze normatywnym (na której jednostce zależy, utożsamia się i mówi o niej „my”),
- poczucie bezpieczeństwa w grupie (stopień akceptacji jednostki przez grupę),
- pozycja w grupie.

Co do zasady, natężenie konformizmu w większym stopniu zależy od czynników sytuacyjnych niż np. cech osobowości.

# UWARUNKOWANIA SPOŁECZNE

- cechy grupy:
  - jednomyślność,
  - wielkość,
  - skład (podobieństwo do jednostki poddanej wpływowi, osoby znaczące, postrzegane kompetencje, pozycja społeczna),
  - sposób wywierania wpływu (publiczny vs. prywatny sposób wypowiedzania się).
- cechy zadania:
  - poziom trudności i jasności,
  - czego dotyczy (wpływ normatywny /informacyjny).

# MECHANIZMY WPŁYWU SPOŁECZNEGO (ARONSON E.)

Źródło wpływu	Proces psychologiczny (reakcja)	Efekt wpływu
Przymus	Uleganie (posłuszeństwo)	Nietrwały
Atrakcyjność	Identyfikacja	Względnie trwałe
Wiarygodność	Internalizacja (mieć słuszność)	Trwałe

# ULEGANIE

- najmniej trwała reakcja na wpływ społeczny,
- motyw ulegania – chęć uniknięcia kary lub zyskania nagrody,
- reakcja ludzi analogiczna jak zwierząt,
- metoda mało skuteczna, wpływ ma charakter powierzchowny – wymagana stała kontrola,
- w przypadku zmiany okoliczności czy bezpośredniego nadzoru zanika.

Nagrody i kary są efektywne jako czynnik nakłaniający do uczenia się, jednak aby efekt utrzymał się jednostka musi odkryć dodatkowy powód kontynuowania zachowania.



# IDENTYFIKACJA

- motyw - chęć upodobnienia się do osoby/grupy wywierającej wpływ,

- warunek: wywierający wpływ jest postrzegany jako atrakcyjny,


- skutek: pojawia się gotowość zaakceptowania wpływu, przyjęcia podobnych wartości, postaw,

- efekt utrzymuje się także wówczas, gdy obiekt wpływający zaprzestaje bezpośredniego wpływu czy też nie jest obecny.

Nagrody i kary są efektywne jako czynnik nakłaniający do uczenia się, jednak aby efekt utrzymał się jednostka musi odkryć dodatkowy powód kontynuowania zachowania.

## IDENTYFIKACJA C.D.

Trwałość identyfikacji utrzymuje się dopóki osoba/grupa wywierająca wpływ:

- 
- nadal pozostaje znacząca (atrakcyjna),
  - nadal wyznaje te same poglądy,
  - poglądy te nie zostaną podważone przez inne, sprzeczne z nimi i jednocześnie bardziej przekonujące opinie.

# INTERNALIZACJA

- motyw podporządkowania się wpływowi - pragnienie aby mieć słuszność,
- warunek: osoba/grupa wywierająca wpływ musi być postrzegana jako wiarygodna, mająca właściwy sąd o rzeczywistości,
- głoszony przez nią pogląd jest włączany do własnego systemu wartości, przekonań uniezależniając się od swego źródła (modela),
- charakter nagrody – wewnętrzny,
- efekt - najbardziej trwały, nie wymaga kontroli z zewnątrz.

## MECHANIZMY WPŁYWU SPOŁECZNEGO (CIALDINI R.)

- Zaangażowanie w działanie;
- Pragnienie słuszności;
- Lubienie;
- Wzajemność;
- Niedostępność .

## PRZEJAWY WPŁYWU SPOŁECZNEGO C.D.

### POSŁUSZEŃSTWO WOBEC AUTORYTETU

- Podporządkowywanie się poleceniom lub sugestiom ludzi mających władzę czy autorytet (Wojciszke B.).
- W większości przypadków ułatwia życie w społeczeństwie (utrzymanie porządku społecznego, sprawność działania organizacji i instytucji itd.).
- Może mieć także charakter negatywny i przynosić tragiczne skutki (zbrodnie faszystowskie, eksperyment Milgrama, zjawisko „kapitanozy” ).

# CZYNNIKI SYTUACYJNE NASILAJĄCE POSŁUSZEŃSTWO

(eksperyment S. Milgrama):

- wielkość autorytetu (status autorytetu i nauczyciela),
- stopień nadzorowania wypełniania poleceń,
- brak sygnałów cierpienia ofiary,
- odległość „nauczyciel” - ofiara.

Znamiona autorytetu: tytuły i ubranie.

Polecenia przełożonego (autorytetu) działają na zasadzie automatycznego wyzwalacza posłuszeństwa - ludzie zwykle im ulegają i kontynuują zachowanie także wówczas, kiedy polecenie jest bezzasadne.

**PAMIĘTAJ:** *I cokolwiek uczynię,*

*zamieni się na zawsze w to, co uczyniłam.*

*(W. Szymborska)*

## WŁADZA JAKO RODZAJ RELACJI SPOŁECZNEJ

Asymetryczna kontrola nad cenionymi zasobami w relacjach społecznych (Magee J., A. Galinsky).

Jeżeli osoba A w większym stopniu kontroluje zachowanie osoby B niż osoba B zachowanie osoby A, to A ma władzę nad B.



## IMPLIKACJE PRZYJĘTEJ DEFINICJI WŁADZY

- Kontrola zasobów cenionych przez podmioty;
- Asymetryczny charakter kontroli (zróżnicowany stopień kontroli nad zasobami – co najmniej jedna osoba ma większą kontrolę nad zasobami niż inna/e osoba/y);
- Konieczność istnienia co najmniej dwóch stron pozostających w określonej relacji społecznej.



# RODZAJE WŁADZY WEDŁUG FRENCHA I RAVENA

## PRAWOMOCNA

- Przyczyny interakcji: Proces wychowania i socjalizacja we wczesnym dzieciństwie. Nauczenie się hierarchicznej struktury władzy.
- Ważniejsze zalety / korzyści: niskie koszty (z perspektywy przełożonego), wykształca i podtrzymuje normy u podwładnych, przełożony nie musi mieć racji – wystarczy prawo wywierania wpływu.
- Ważniejsze wady / straty: wymaga podwładnych uznających normy, ograniczona tylko do pewnych dziedzin funkcjonowania podwładnych, podwładni muszą być dość jednomyślni.

# RODZAJE WŁADZY WEDŁUG FRENCHA I RAVENA C.D.

## EKSPERTA

- Przyczyny interakcji: Wiara w silny zasób wiedzy osoby kontrolującej zachowanie.
- Ważniejsze zalety / korzyści: wykształca i podtrzymuje normy u podwładnych (por. mechanizmy wpływu społecznego), nie wymaga stałego nadzoru, nasila produktywność, zaangażowanie i satysfakcję podwładnych.
- Ważniejsze wady / straty: wymaga kompetencji przełożonego i podwładnych, którzy te kompetencje uznają, rodzi dystans przełożony – podwładny, ograniczona tylko do pewnych dziedzin funkcjonowania podwładnych.

# RODZAJE WŁADZY WEDŁUG FRENCHA I RAVENA C.D.

## MOŻLIWOŚĆ NAGRADZANIA

- Przyczyny interakcji: Zachowania nagradzane utrwalają się i wytwarza się pozytywny stosunek do osoby sprawującej władzę.
- Ważniejsze zalety / korzyści: przyjemna dla obu stron, podnosi poczucie wartości podwładnego oraz poziom produktywności.
- Ważniejsze wady / straty: wymagają dużych zasobów i są kosztowne, wymagają nadzoru nad podwładnymi, przeciwdziałają wykształceniu wewnętrznych mechanizmów kontroli.

# RODZAJE WŁADZY WEDŁUG FRENCHA I RAVENA C.D.

## MOŻLIWOŚĆ KARANIA

- Przyczyny interakcji: Lęk przed karą (np. utrudnianie pracy przez przełożonego, przydzielenie gorszych zajęć itd.).
- Ważniejsze zalety / korzyści: łatwość stosowania, nie wymaga od przełożonego kompetencji – ani społecznych ani fachowych, podnosi poczucie wartości przełożonego.
- Ważniejsze wady / straty: wymaga stałego nadzoru nad podwładnymi, osłabia pozytywny stosunek do osoby sprawującej władzę, obniża produktywność, satysfakcję pracownika i jego identyfikację z firmą, przeciwdziała wykształceniu wewnętrznych mechanizmów kontroli.

# RODZAJE WŁADZY WEDŁUG FRENCHA I RAVENA C.D.

## ATRAKCYJNOŚĆ

- Przyczyny interakcji: Identyfikacja - silna pozytywna postawa wobec osoby mającej władzę; przyjemność poddawania się kontroli tej osoby.
- Ważniejsze zalety / korzyści: przyjemna dla obu stron (wzajemna akceptacja), podnosi poczucie wartości podwładnego, małe koszty z punktu widzenia przełożonego, nie wymaga stałego nadzoru i prowadzi do internalizacji.
- Ważniejsze wady / straty: wymaga charyzmy – podwładni muszą szanować i podziwiać przełożonego, może prowadzić do fraternizacji, co utrudnia egzekwowanie wymagań.

**POLITECHNIKA LUBELSKA**  
**WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA**

*MARKETING I KOMUNIKACJA RYNKOWA*



Zintegrowany  
Program  
Rozwoju  
Politechniki  
Lubelskiej -  
część druga

# SPOŁECZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA

Wybrane procesy grupowe a efektywność grup  
zadaniowych

dr Anna Walczyna  
dr Krystyna Wojciechowska



**Fundusze Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita  
Polska**

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



## WPROWADZENIE

Niejednoznaczność doniesień dotyczących podejmowania decyzji i efektywności tych procesów w odniesieniu do jednostki i grupy:

- wiele badań wskazuje na wyższą skuteczność działań grupowych nad indywidualnymi a także polepszenie wyników najślabszych członków grupy,
- inne wskazują, iż działanie w grupie skutkuje pogorszeniem wyników w porównaniu z działaniem w pojedynkę (np. inwazja w Zatoce Świń).

# PROCESY GRUPOWE TŁUMACZĄCE RÓŻNICE W ZAKRESIE EFEKTYWNOŚCI ZADANIOWEJ JEDNOSTEK I GRUP

## FACYLITACJA I HAMOWANIE SPOŁECZNE

- wpływ obecności innych

## PRÓŻNIACTWO SPOŁECZNE

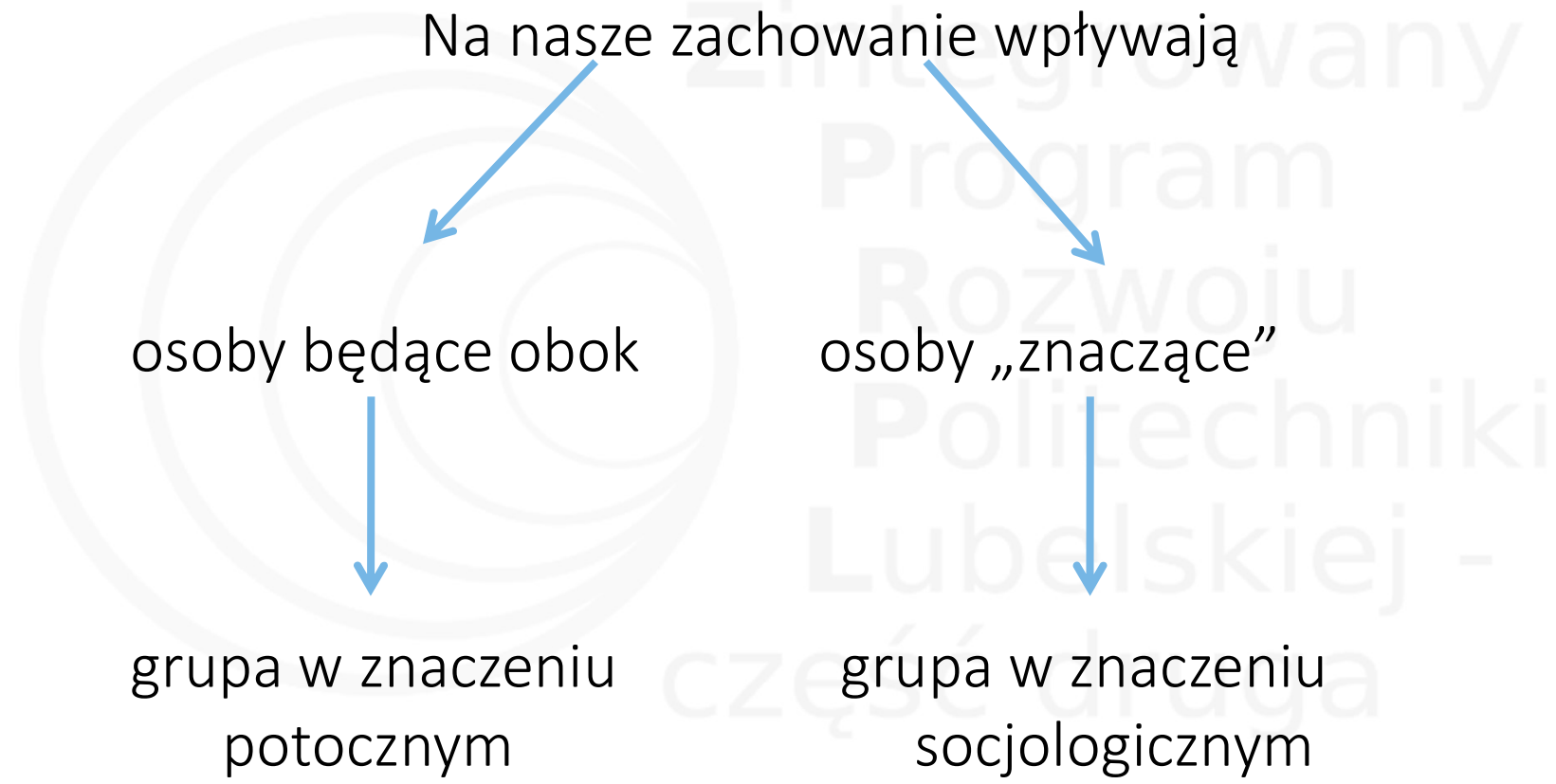
- wpływ działania razem z innymi

## POLARYZCJA GRUPOWA I SYNDORM MYŚLENIA GRUPOWEGO

- jakość decyzji podejmowanych przez grupy



# JAK DZIAŁAJĄ LUDZIE W GRUPIE, JAK OBECNOŚĆ INNYCH WPŁYWA NA PODEJMOWANE DECYZJE?

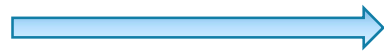


# GRUPA

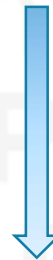
1. Znaczenie potoczne: odnosi się do tzw. grup niespołecznych – pewna liczba osób znajduje się w tym samym miejscu, ale nie współdziała ze sobą (grupa gapiów przy rozbitym aucie, tłum przed wyprzedającą w sklepie Media Markt, kibice na meczu).
2. Znaczenie socjologiczne: grupa społeczna – pewna liczba osób współdziała ze sobą oraz współzależy od siebie w tym sensie, że w zaspokajaniu potrzeb i osiągnięciu celów jej członkowie muszą na sobie polegać.

Ad 1.

Grupa – znaczenie potoczne



facylitacja i hamowanie społeczne



napięcie wynikające z obecności innych i, w związku z tym, możliwości oceny naszego działania, co powoduje lepsze wykonanie zadań łatwiejszych (facylitacja społeczna), ale też gorsze - zadań trudnych (hamowanie społeczne).

## Przykład – eksperyment R. Zajonca:

Dwa przeszklone labirynty – prosty i złożony (z bocznymi odnogami).

Obserwacja dotyczyła przemieszczających się w nich karaluchów.

Zmienna niezależna: obecność/brak obecności innych insektów za szklaną ścianką labiryntu.

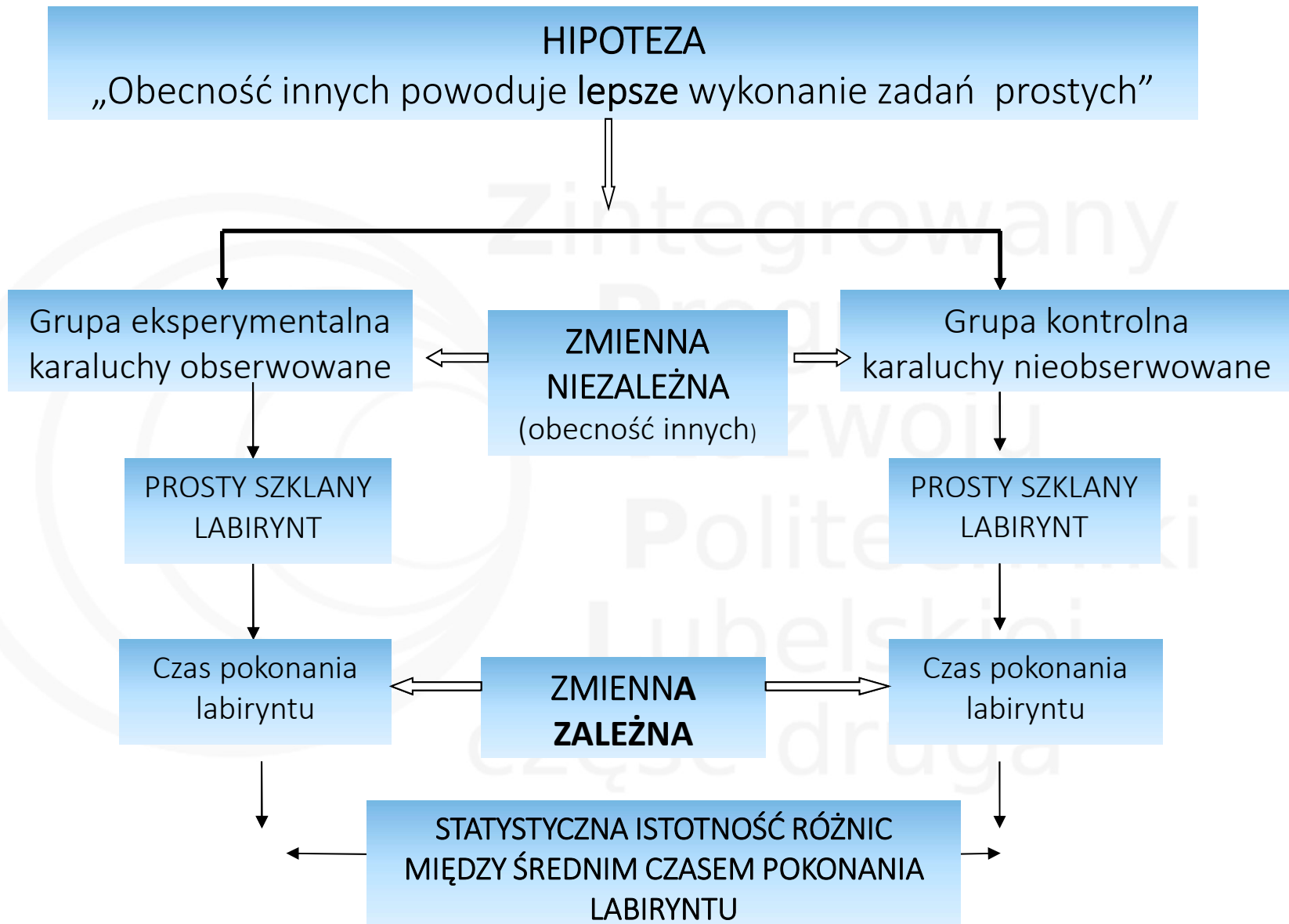
## Wyniki:

- Gdy karaluchy nie były obserwowane, pokonanie prostego labiryntu zajęło im więcej czasu niż gdy były obserwowane;
- Przy skomplikowanym zadaniu (labirynt z odnogami) sytuacja była odwrotna: obserwowane karaluchy radziły sobie gorzej.

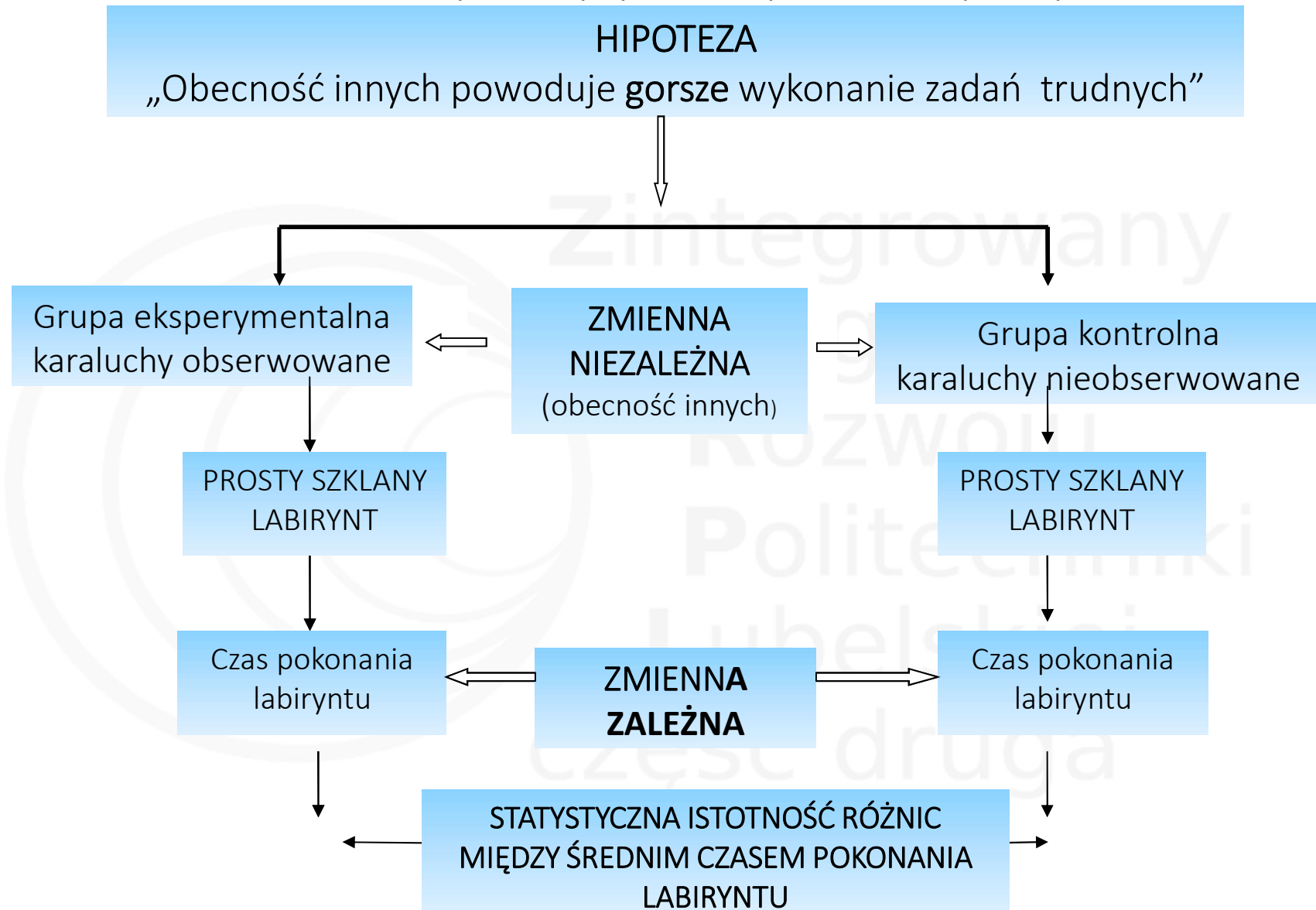
## Wniosek:

Zarówno ludzie jak i zwierzęta pracują gorzej w obecności innych, jeśli zadanie jest trudne.

Problem: Jak obecność innych wpływa na poziom wykonywania zadań?



Problem: Jak obecność innych wpływa na poziom wykonywania zadań?



## FACYLITACJA I HAMOWANIE SPOŁECZNE - WYJAŚNIENIE 1 (ZAJONC)

1. Obecność innych podwyższa pobudzenie psychiczne ludzi, czyli naszą witalność.
2. W trakcie pobudzenia można łatwo wykonywać czynności proste, jednak trudno sobie poradzić z zadaniami nowymi czy skomplikowanymi.

## OBECNOŚĆ INNYCH WYWOŁUJE PORUSZENIE, GDYŻ:

- Może wywołać szczególnego rodzaju żywotność i czujność;
- Może uwrażliwić na fakt, że jesteśmy poddawani ocenie;
- Pobudzenie może rozpraszać uwagę.



## FACYLITACJA I HAMOWANIE SPOŁECZNE - WYJAŚNIENIE 2 (BARON):

1. Obecność innych prowadzi do rozproszenia uwagi co stanowi dla jednostki obciążenie poznawcze.
2. Obciążenie to powoduje zawężenie pola uwagi.
3. Zawężenie pola uwagi skutkuje pominięciem (ignorowaniem) części sygnałów:
  - nieistotnych dla zadania – zadania łatwe,
  - istotnych dla zadania – zadania trudne.

## MODELE ZAJONCA I BARONA - PORÓWNANIE

1. wnioski analogiczne,
2. FiHS wyjaśniane za pomocą odmiennych mechanizmów psychologicznych (pobudzenie vs. uwaga),
3. obydwa modele potwierdzone empirycznie,
4. w niektórych sytuacjach wystąpienie FiHS można wyjaśnić wyłącznie za pomocą modelu Barona – zadanie Stroopa.

# CZY OBECNOŚĆ INNYCH ZAWSZE PROWADZI DO POBUDZENIA?

Przykłady zadań, gdzie pojęcie „grupa” używane jest w znaczeniu socjologicznym - przeciąganie liny, wspólne wypchanie samochodu z rowu, „burza mózgów”.

XIX/XX w.: badania Ringelmana - eksperyment z przeciąganiem liny). Rezultaty:

- w zespołach trzyosobowych badani wkładali w zadanie 85% wysiłku (100% = poziom wykonania zadania w pojedynkę),
- w zespołach ośmioosobowych – 49%,
- wyniki pogarszały się wraz ze wzrostem liczności grupy.

Niemal 100 lat później (1979, Latané, Williams i Harkins) zjawisko to nazwano próżniactwem społecznym (efekt Ringelmana).

## PRÓŻNIACTWO SPOŁECZNE

czyli uspokojenie wywołane przekonaniem, że przebywanie w grupie utrudnia ocenę indywidualnego działania (spadek motywacji). To uspokojenie osłabia wykonanie zadań prostych, lecz ułatwia wykonywanie zadań trudnych.

Przyczyny uspokojenia:

- w sytuacji wspólnego wykonywania zadań trudno jest ocenić wkład poszczególnych osób.

# MODEL KOLEKTYWNEGO WYSIŁKU JAKO WYJAŚNIENIE EFEKTU PRÓŻNIACTWA SPOŁECZNEGO (EPS)

Wielkość motywacji do podejmowania wysiłku przez poszczególnych członków zespołu zależy od przekonania, że:

- wzrost własnego wysiłku powoduje wzrost poziomu wykonania całej grupy,
- wzrost poziomu wykonania grupy jest instrumentem powiększania jej zysków,
- zyski całej grupy przekładają się na własne zyski danego członka grupy.

# CZYNNIKI MODYFIKUJĄCE EPS:

## Identyfikowalność wkładu jednostki

- zanika, jeśli można zidentyfikować indywidualny wkład jednostki,
- umiarkowany jeśli brak możliwości oceny.

## Ważność zadania

- zanika przy silnie angażujących zadaniach,
- miarkowany przy średnio angażujących,
- silny – przy słabo angażujących.

## Ważność grupy

- zanika jeśli grupa jest bardzo ważna,
- umiarkowany w grupie średnio ważnej,
- silny w nieważnej.

## Grupa oceniana jest jako całość

- zanika, jeśli grupa jest oceniana jako całość,
- umiarkowany przy braku oceny grupy.

# CZYNNIKI MODYFIKUJĄCE EPS C.D.:

## Oczekiwany poziom wykonania zadania

- zanika przy przekonaniu, że inni członkowie osiągną niski poziom wykonania,
- umiarkowany przy oczekiwaniu wyniku średniego lub wysokiego.

## Niepowtarzalność wkładu jednostki

- zanika przy przekonaniu o niepowtarzalności własnego wkładu,
- umiarkowany przy przekonaniu jednostki, że jej wkład może zostać zastąpiony przez innych.

## Wielkość grupy

- rośnie wraz ze wzrostem liczebności grupy wykonującej zadanie (wyłącznie w grupie złożonej z samych mężczyzn).

# CZYNNIKI MODYFIKUJĄCE EPS C.D.:

## Płeć

- słabnie (nadal istotny) w grupie złożonej z samych kobiet,
- wyższy w grupach mieszanych,
- najwyższy w grupach złożonych z samych mężczyzn.

## Kultura

- słabnie (nadal istotny) w grupach azjatyckich,
- umiarkowany w grupach pochodzących ze społeczeństw zachodnich.

## Złożoność zadania

- zanika przy zadaniach złożonych,
- silny przy zadaniach prostych (łatwych).

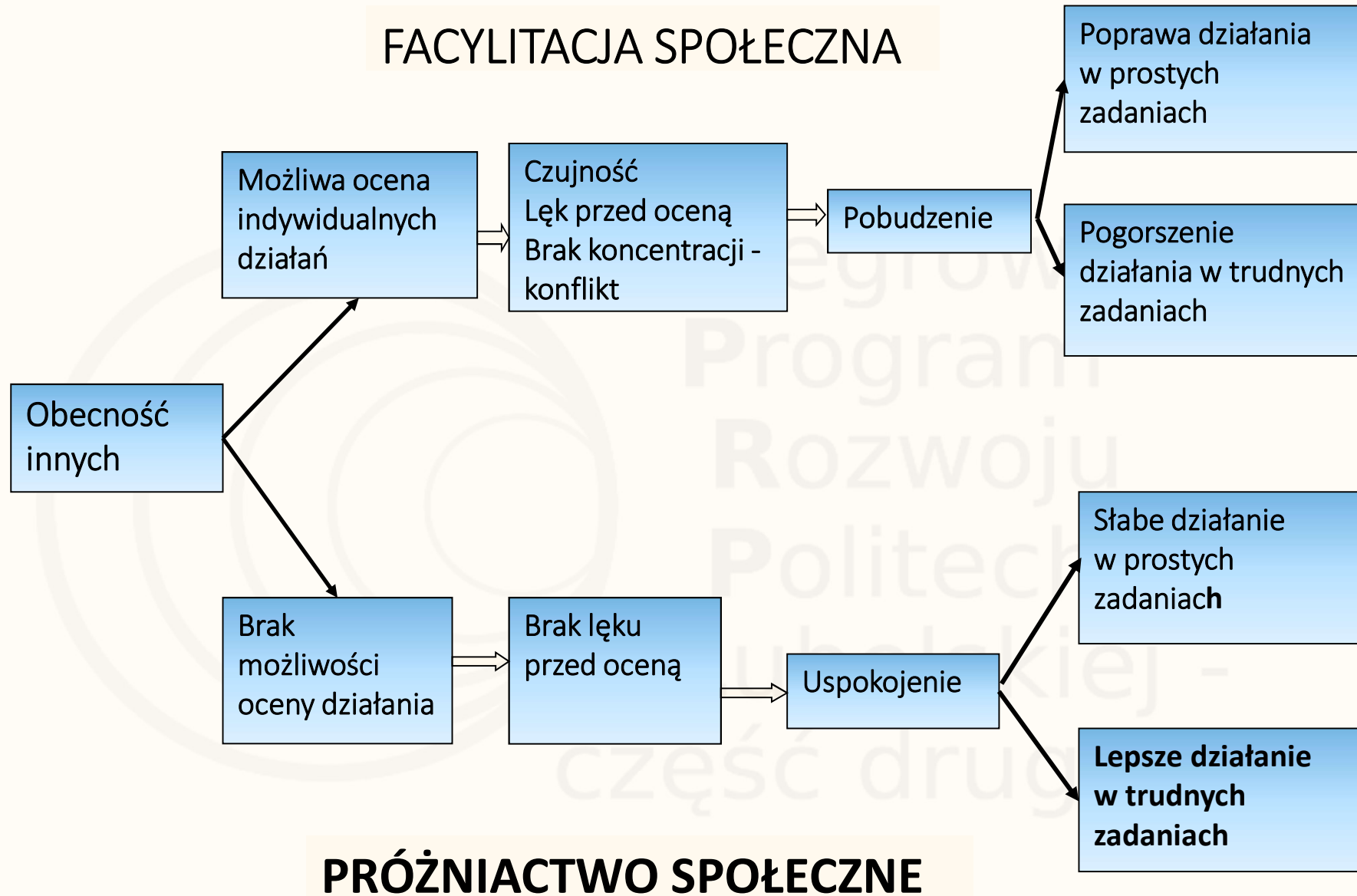


## PODSUMOWANIE - EPS:

Poziom wykonania zadania		Złożoność zadania	
		proste	złożone
Możliwość oceny	tak	LEPSZE	GORSZE
	nie	GORSZE	LEPSZE

Inni – grupa w znaczeniu socjologicznym

## FACYLITACJA SPOŁECZNA



## PRÓŻNIACTWO SPOŁECZNE

# WNIOSKI PRAKTYCZNE

1

- wysiłki pracownika mogą zostać ocenione - wystąpi proces facylitacji,

2

- inni są obecni, ale nie da się ocenić wkładu pracy danej osoby – wystąpi efekt próżniactwa społecznego,

3

- nie należy organizować grup pracowniczych w sposób, który utrudniałby oszacowanie indywidualnego wkładu każdego z pracowników,

4

- podwładni wykonujący stosunkowo proste zadania powinni odczuwać niewielki lęk przed oceną,

5

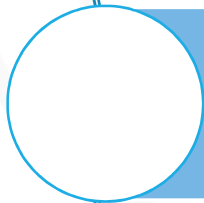
- chcąc podwyższyć poziom działania pracowników wykonujących trudne zadania, należy tak zorganizować pracę grupy, aby utrudnić ocenę indywidualnego wkładu pracy poszczególnych osób.

# POLARYZACJA GRUPOWA I SYNDROM MYŚLENIA GRUPOWEGO

**POLARYZACJA GRUPOWA** – tendencja grup do podejmowania decyzji, które są bardziej skrajne niż początkowe inklinacje członków. Przejawy:



grupy podejmują bardziej krańcowe decyzje niż ich indywidualni członkowie działający w samotności,



poglądy członków grupy stają się bardziej krańcowe po dyskusji z innymi (jeśli opinie wszystkich już na wstępie są podobne),



rywalizacja grupowa jest silniejsza niż rywalizacja indywidualna (zjawisko nieciągłości grupowej).

# WYJAŚNIENIE ZJAWISKA POLARYZACJI GRUPOWEJ

## Koncepcja argumentacji perswazyjnej

- członkowie grupy przekonują się nawzajem do słuszności wyznawanych poglądów,
- wywołanie efektu kuli śnieżnej w popieraniu poglądu początkowo przeważającego,
- skutek: kierunek decyzji ten sam ale decyzja bardziej skrajna.

## Koncepcja porównań społecznych

- pogoń za dostosowywaniem się do większości,
- dostosowywanie własnej opinii do bardziej skrajnych niż własne,
- przyczyny - grupa „zapewne ma rację”, dla zachowania wysokiej samooceny (patrz IWS).

## SYNDROM MYŚLENIA GRUPOWEGO

- rodzaj myślenia, w którym bardziej liczy się dążenie do zachowania spójności i solidarności grupy niż realistyczne uwzględnianie faktów;
- wewnętrzna dynamika grupy (motywacja do utrzymania spójności) przeważa nad motywacją do podjęcia decyzji merytorycznie zasadnych.

# WARUNKI I SYMPTOMY SYNDROMU

## WARUNKI SPRZYJAJĄCE

- duża spójność grupy,
- izolacja grupy,
- autorytarny przywódca,
- silny stres,
- słabo wypracowane sposoby podejmowania decyzji.

## SYMPTOMY MYŚLENIA GRUPOWEGO

- złudzenie odporności na ataki,
- przekonanie o moralnych racjach grupy,
- stereotypowe postrzeganie przeciwników,
- autocenzura,
- ukierunkowany nacisk na dysydentów,
- złudzenie jednomyślności,
- strażnicy jednomyślności.

# PODEJMOWANIE BŁĘDNYCH DECYZJI

- niepełna analiza alternatywnych poglądów,
- lekceważenie określania poziomu ryzyka dla przyjmowanych rozwiązań,
- bazowanie na niepełnej informacji,
- brak alternatywnego planu działania.



# RODZAJ ZADAŃ WG REGUŁ PRZEKSZTAŁCANIA WKŁADU INDYWIDUALNEGO W WYNIK GRUPY (WOJCISZKE B.)

Typ zadania	Reguła	Przykład
Addytywne	Wyniki indywidualne są dodawane do siebie	Przeciąganie liny, wioślowanie, biegi sztafetowe, aplauz na sali
Dysjunktywne	Wynikiem grupy jest wybrany (najlepszy) wynik indywidualny	Grupowe odpowiadanie na test wiadomości
Koniunktywne	Wynik grupy równy jest najgorszemu wynikowi indywidualnemu	Wspinaczka w grupie
Kompensacyjne	Wynik grupy powstaje z uśrednienia wyników indywidualnych	Współzawodnictwo drużynowe w niektórych sportach, uśrednianie ocen członków grupy
Dyskrecjonalne	Grupa sama decyduje o regule kombinowania indywidualnych wkładów w wynik grupowy	Rodzina decyduje, co kto robi przy obiedzie

**POLITECHNIKA LUBELSKA**  
**WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA**

*MARKETING I KOMUNIKACJA RYNKOWA*



Zintegrowany  
Program  
Rozwoju  
Politechniki  
Lubelskiej -  
część druga

# SPOŁECZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA

Kultura organizacyjna, klimat bezpieczeństwa  
a zachowania pracowników oraz kształtowanie marki  
organizacji

dr Anna Walczyna  
dr Krystyna Wojciechowska



**Fundusze  
Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita  
Polska**

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



# KULTURA ORGANIZACYJNA

## DEFINICJE

Kultura organizacyjna jest to zbiór norm społecznych i systemów wartości stymulujących pracowników, właściwy klimat organizacyjny, sposób zarządzania, podzielane znaczenia i symbole, schematy poznawcze, wymogi zachowania.

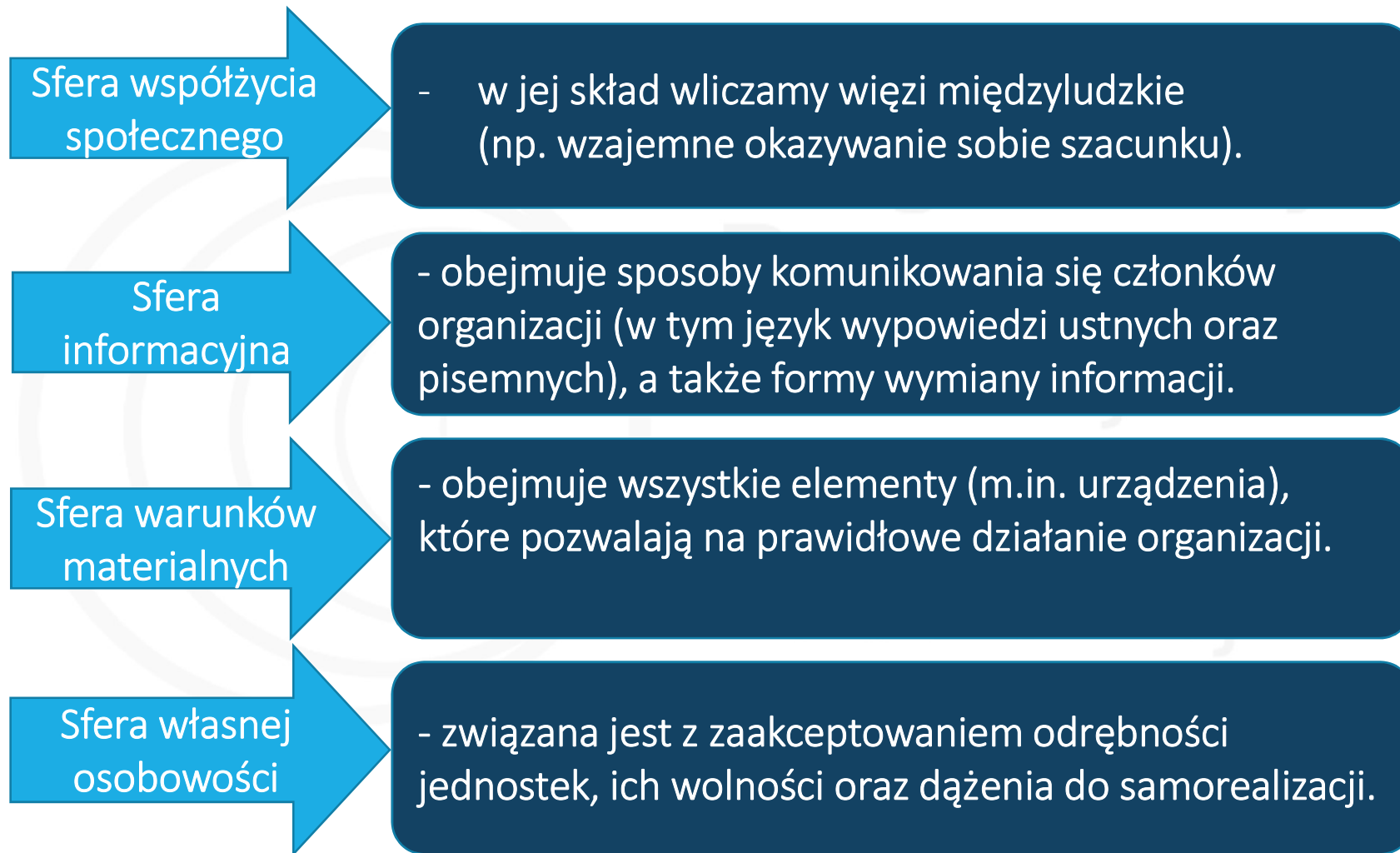
(Nogalski B.)

•  
Kultura organizacyjna polega na niepisanych, często podświadomych zasadach, które wypełniają przestrzeń między pisanymi regułami a rzeczywistością. (Zbiegień-Maciąg L.)

•

Kultura organizacyjna jest wzorem podstawowych założeń, które dana grupa odkryła, wymyśliła lub rozwinęła podczas konfrontacji z problemami wewnętrznymi bądź problemami otoczenia. Założenia te sprawdziły się, a więc uznano je za obowiązujące i są przekazywane nowym członkom grupy jako odpowiedni sposób percepcji. (Shein E.)

# PRZEJAWY KULTURY ORGANIZACYJNEJ



# FUNKCJE KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Umożliwia zrozumienie misji i strategii organizacji oraz identyfikacji podstawowego celu organizacji przez uczestników

Umożliwia integrację uczestników

Umożliwia integrację wokół środków przyjętych dla realizacji celów firmy oraz zwiększenie zaangażowania pracowników

Umożliwia stosowanie jednolitych sposobów pomiaru i kryteriów oceny efektów

Umożliwia polepszenie sposobów działania i przeformułowania celów, jeśli potrzebna jest zmiana

# FUNKCJE KULTURY ORGANIZACYJNEJ C.D.

Oferuje wspólny język  
i aparat pojęciowy

Definiuje granice grupy,  
kryteria przyjęcia  
i odrzucenia, umożliwia  
kształtowanie granic  
między grupami

Wyznacza zasady władzy  
i kryteria statusu,  
umożliwia unikanie  
konfliktów na tle władzy,  
negatywnych emocji,  
agresywnych działań

Określa sposób uzyskania  
autorytetu

Określa jak i kiedy można  
krytykować osoby  
sprawujące władzę,  
ich decyzje i propozycje

## KULTURA A KLIMAT ORGANIZACYJNY

Organizacja tworzy własną specyficzną kulturę, której elementami są: symbole, mity rytuały, wartości i normy. Wytwarzają one specyficzną atmosferę, kształtują stosunki w relacjach: pracownik – pracownik, pracownik – kierownictwo, pracownik – klienci. Uczą reagowania na zachodzące zmiany. Pozwalają odróżnić członków jednych grup od drugich.

Klimat organizacyjny jest „powierzchnią kultury” i jej bezpośrednim, łatwo obserwowalnym przejawem, efektem oddziaływania zbioru różnych jej właściwości. Zbiór tych możliwości wyznacza sposoby zachowania się jednostek i zespołów ludzkich. (Kozusznik B.)



# KLIMAT ORGANIZACYJNY

## DEFINICJA

„Zbiór przekonań, które odzwierciedlają sposób, w jaki pracownicy oceniają środowisko pracy i atrybuty organizacji.” (Chmiel N.)

# KLIMAT BEZPIECZEŃSTWA

## DEFINICJA

Klimat bezpieczeństwa pracy jest elementem kultury bezpieczeństwa, a tym samym stanowi obszar umożliwiający identyfikację postrzeganych przez pracowników problemów w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Traktuje się go jako podsystem klimatu organizacyjnego. (Dessler G., Turner A.)

# OCENY STANU BEZPIECZEŃSTWA

## STAN BRAKU BEZPIECZEŃSTWA

– występuje duże rzeczywiste zagrożenie zewnętrzne i postrzeganie tego zagrożenia jest prawidłowe (adekwatne do zagrożenia).

## STAN OBSESJI NIEBEZPIECZEŃSTWA

– nieznaczne zagrożenie jest postrzegane jako duże.

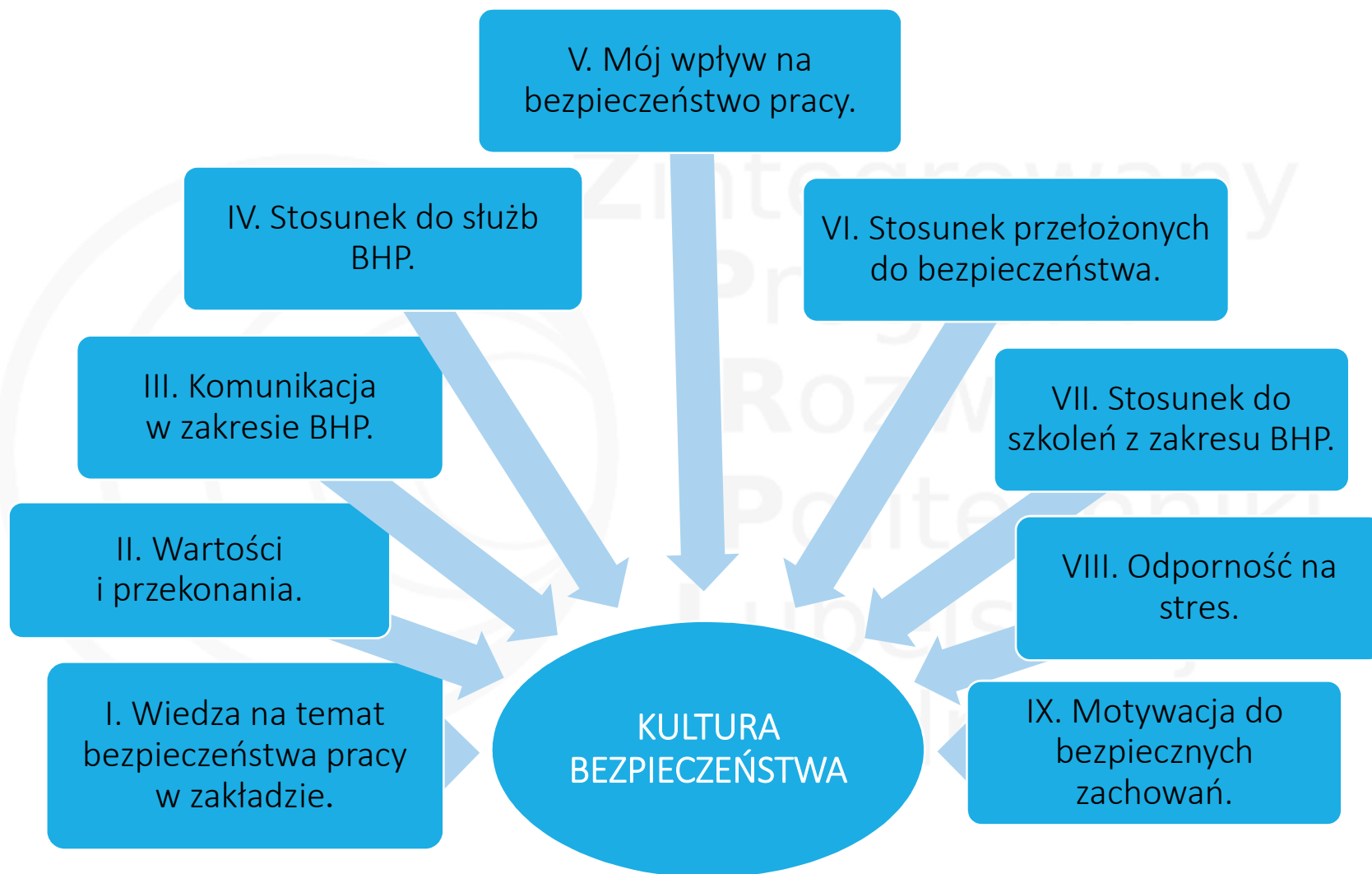
## STAN FAŁSZYWEGO BEZPIECZEŃSTWA

– zagrożenie zewnętrzne jest poważne, a postrzegane bywa jako niewielkie.

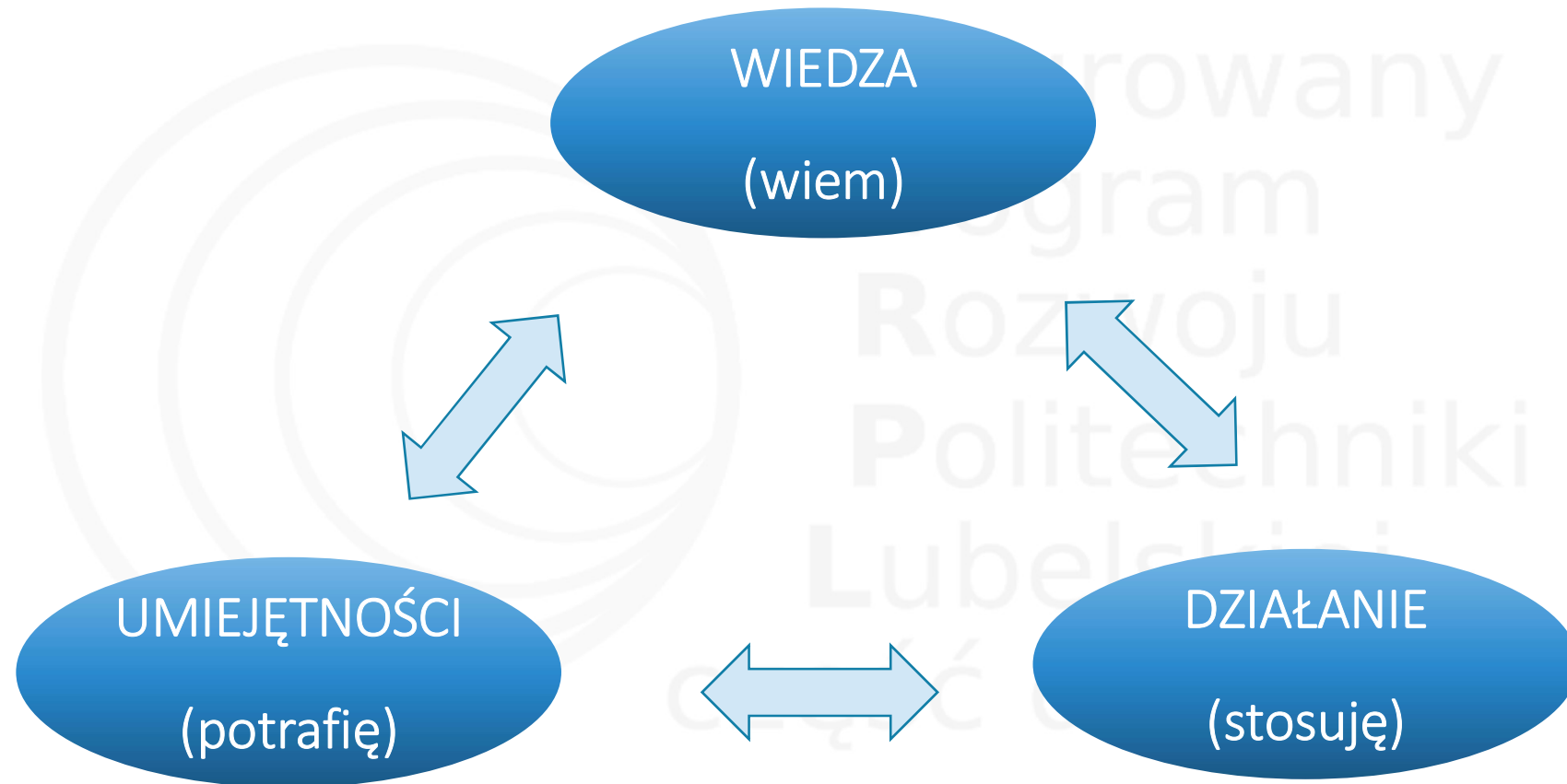
## STAN BEZPIECZEŃSTWA

– zagrożenie zewnętrzne nie występuje lub jest niewielkie, a jego postrzeganie jest prawidłowe.

# DETERMINANTY KULTURY BEZPIECZEŃSTWA



# SYNERGIA W PODEJŚCIU DO BEZPIECZEŃSTWA PRACY



# MARKA

## DEFINICJA

Marka to duch organizacji, powszechny cel, który łączy organizację, miejsce, firmę oraz reputację, która jest rezultatem zachowania organizacji lub samego produktu albo też doświadczenia ludzi z produktem lub usługą.

(Anholt S.)

# MARKA

## DEFINICJA

Marka to wartość szczególna, stanowiąca połączenie wartości produktu, obsługi i swoistej obietnicy producenta.

(Szulc H., Janiszewska K.)

# MARKA

## DEFINICJA

Marka to idea, wokół którego powstaje społeczność. Marka może być przyczynkiem do budowania tej społeczności lub nieodłącznym fragmentem świata pewnej grupy ludzi.

(Badzińska E.)



## RODZAJE MAREK NA RYNKU



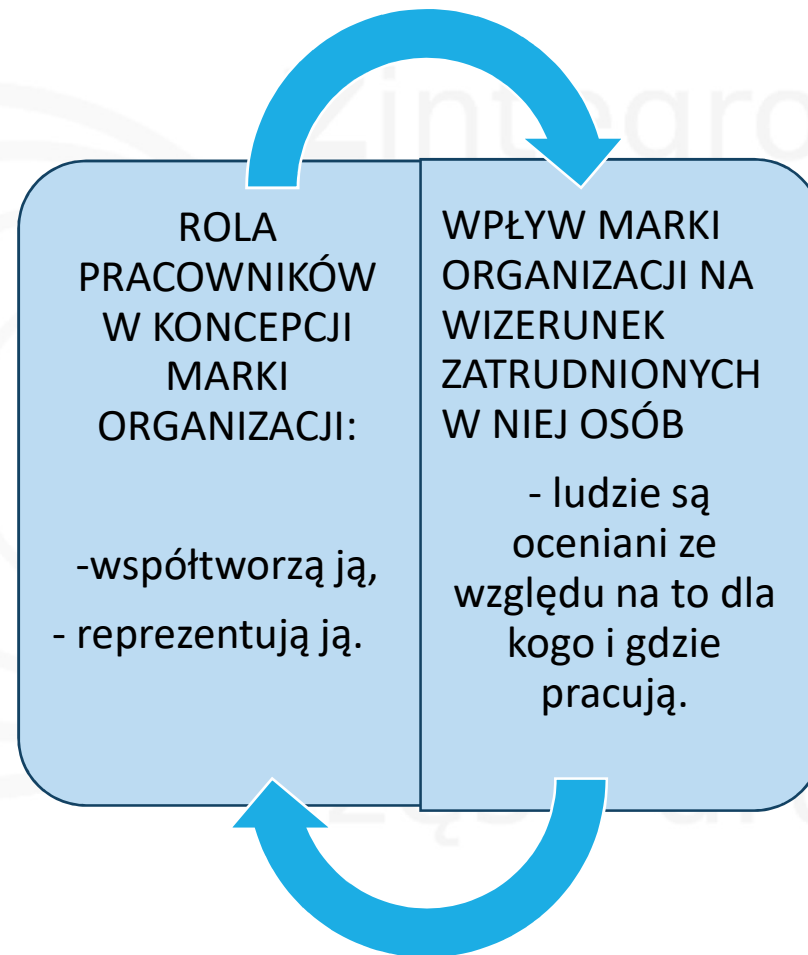
# CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE MARKĘ



## ORGANIZACJA JAKO MARKA

Klasyczne podejście do problematyki marki, której adresatami są klienci, jest coraz częściej zastępowane koncepcją marki organizacji, w centrum zainteresowania której znajdują się wszyscy interesariusze.

# „RYNKOWE” UJĘCIE RELACJI MIĘDZY PRACODAWCĄ A PRACOWNIKIEM



# EMPLOYER BRANDING

## DEFINICJE

Marketingowe pozycjonowanie pracodawcy w kategoriach marki. (Domsch M.E., Hristozova E.)

- Sposób, w jaki organizacja buduje i komunikuje swoją tożsamość oraz co obiecuje związanym z nią pracownikom, aby ci zaspokajali potrzeby klientów. (Sartain L., Schumann M.)

- Proces kreowania, identyfikacji i zarządzania wizerunkiem przedsiębiorstwa lub organizacji jako pracodawcy. (Gillis T.L.)

# EMPLOYER BRANDING

## DEFINICJA

Employer branding traktowany jest jako swoiste podejście do zarządzania, zajmujące się wszystkimi procesami zachodzącymi w organizacji, które związane są ludźmi. (Fombrun Ch.J., van Riel C.B.M.) Podstawą kształtowania marki firmy jako pracodawcy jest szeroko rozumiane motywowanie.

# MARKA JAKO POLITYKA SPOŁECZNA:

- kształtuje postawy i zachowania różnych grup związanych z funkcjonowaniem instytucji,
- koncentruje się na personalizacji produktów i usług, by dostosować je do indywidualnych potrzeb człowieka,
- traktuje pracę w danej firmie jako produkt, który trzeba sprzedać - wszystko co się z nią wiąże, dostosowuje do oczekiwań poszczególnych zatrudnionych i potencjalnych kandydatów,
- marka w największym stopniu tworzy takie dobra jak: jakość i zaufanie,
- kreuje firmę określaną współcześnie jako pracodawca z wyboru.

# PRACODAWCA Z WYBORU (employer of choice)

Uznana i silna  
marka

Praca dla niego  
jest czymś  
unikatowym.

Przedsiębiorstwo,  
któremu  
zatrudnieni ufają

Przedsiębiorstwo które zaspokaja indywidualne potrzeby zatrudnionych, takie jak:

- posiadanie dobrej pracy z perspektywą szkoleń,
- ocena i współpraca z dobrym przełożonym, który wysłuchuje swoich pracowników i daje im pewną autonomię, ale jednocześnie pomaga, zapewniając coaching i udzielając rad.



## CECHY PRACODAWCY Z WYBORU

- zawsze docenia pracowników i inwestuje w ich rozwój,
- oferuje możliwość dokonywania wyboru miejsca pracy w obrębie danej organizacji,
- proponuje ciekawą pracę,
- stwarza zatrudnionym szanse na uczenie się i karierę.
- zapewnia bezpieczeństwo,
- stawia na pracowników wiedzy (badaczy, naukowców, inżynierów i specjalistów IT).

## CECHY PRACODAWCY Z WYBORU



zaspokaja potrzeby związane z równowagą pomiędzy życiem zawodowym i osobistym,

wynagradza za wkład pracy oraz zapewnia konkurencyjne płace i świadczenia,

jest atrakcyjny dla osób poszukujących zatrudnienia,

potrafi przyciągać utalentowanych ludzi, którzy aktualnie pracują dla konkurencji.

**POLITECHNIKA LUBELSKA**  
**WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA**

*MARKETING I KOMUNIKACJA RYNKOWA*



Zintegrowany  
**Program**  
**Rozwoju**  
**Politechniki**  
**Lubelskiej -**  
część druga

# SPOŁECZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA

Stres w pracy: wymiar indywidualny i organizacyjny

dr Anna Walczyna  
dr Krystyna Wojciechowska



**Fundusze Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój



Rzeczpospolita  
Polska

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny

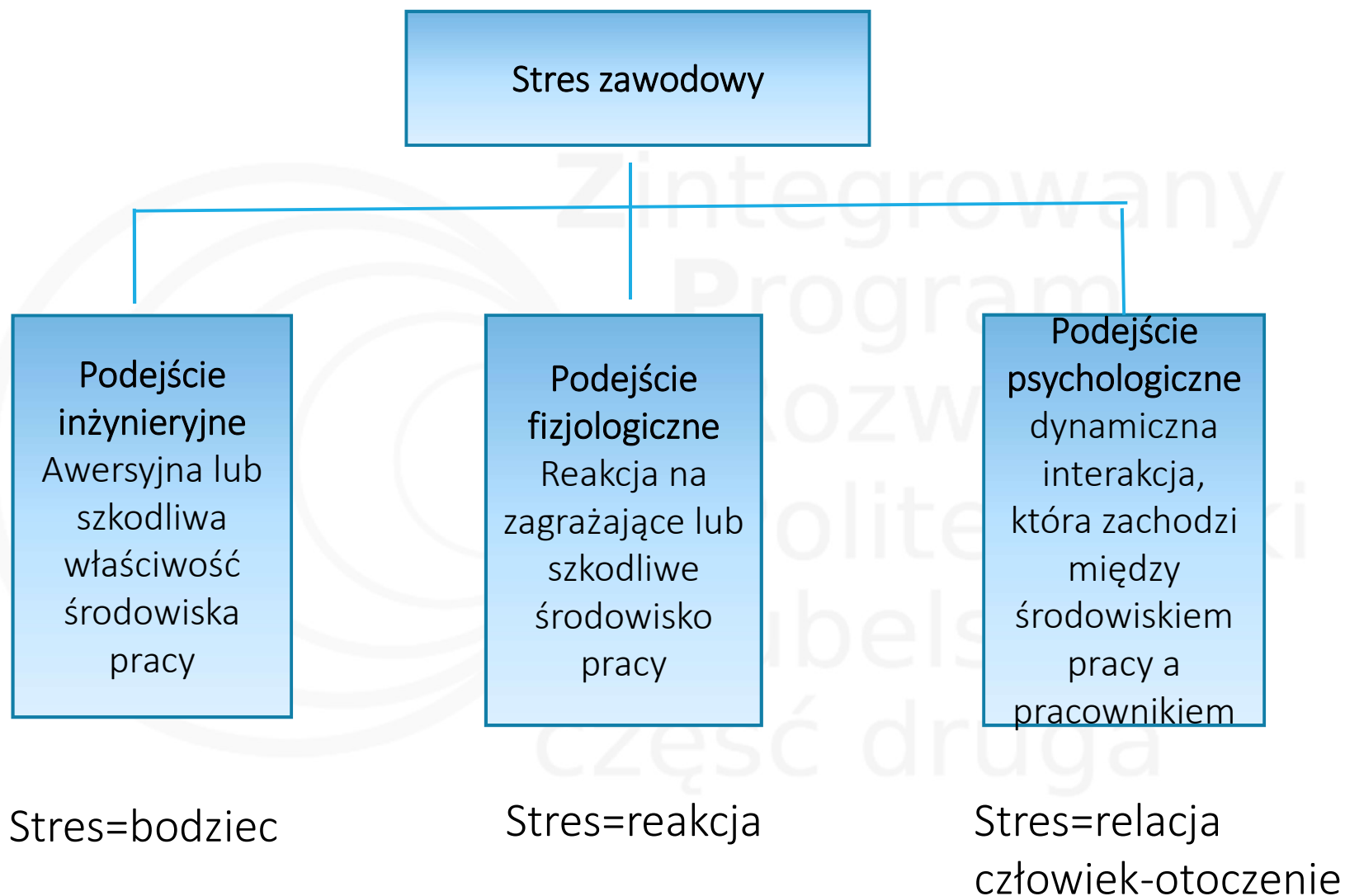


## STRES – DLACZEGO WARTO O TYM MÓWIĆ

- lata 80. XX w – wg raportu WHO u ok. 75% osób korzystających z pomocy psychiatrycznej problemy te wiążą się z brakiem zadowolenia z pracy i umiejętności odprężania się;
- 1990 r. według amerykańskiego Narodowego Instytutu Bezpieczeństwa Pracy i Zdrowia zaburzenia zdrowia psychicznego (w tym nerwice, zaburzenia osobowości, uzależnienie od alkoholu i leków) są skutkiem stresu zawodowego i stanowią ok. 10% zaburzeń stanu zdrowia związanych z chorobami zawodowymi i wypadkami w miejscu pracy;
- 2005 r. - w krajach Unii Europejskiej ok. 22% zaburzeń stanu zdrowia to skutek stresu zawodowego;
- 2007 r. - ponad 40 milionów pracujących w UE cierpiało z powodu stresu w miejscu pracy, koszty związane z leczeniem chorób związanych ze stresem zawodowym szacowano na ok. 20 miliardów euro;

- 2002 r. – wg Komisji Europejskiej (EC) koszty stresu w piętnastu krajach starej Unii wynoszą 20 miliardów Euro rocznie;
- 2013 r. wg danych projektu badawczego Matrix , koszty wynikające z pracy depresji wynoszą 617 mld Euro rocznie, w tym koszty absencji chorobowych 272 mld, utraty produktywności 242 mld, koszty opieki zdrowotnej 63 mld i społecznej 39 mld;
- 2006 r., Dania – całkowite koszty stresu oszacowano na 2,3-14,7 (w zależności od przyjętej metodologii) koron duńskich rocznie
- 2007 r., Wielka Brytania całkowite koszty stresu oszacowano na 1,26 miliardów funtów rocznie;
- 2013 r. Polska – brak systematycznych badań, wg szacunków ZUS ilość dni straconych (zwolnienia lekarskie i prezydentyzm) z powodu stresu w pracy wyniosła około 77 888,33 tys. czyli ok. 7,45 mld zł (bez kosztów związanych z opieką zdrowotną, ponoszonych przez organizacje, np. zastępstwa, oraz utraconych zysków pracowników.

# CZYM JEST STRES - KONCEPCJE STRESU



# CZYM JEST STRES - KONCEPCJE STRESU C.D.

Podejście inżynierskie – stres w pracy:

- jedna z właściwości środowiska pracy,
- ma obiektywnie mierzalny aspekt,
- wytwarza napięcie - zazwyczaj odwracalne,
- czasem może się okazać nieodwracalne i szkodliwe (patrz: teoria homeostazy),
- pojęcie progu stresu.

Podejście fizjologiczne – (teoria adaptacji H. Selye’go) stres:

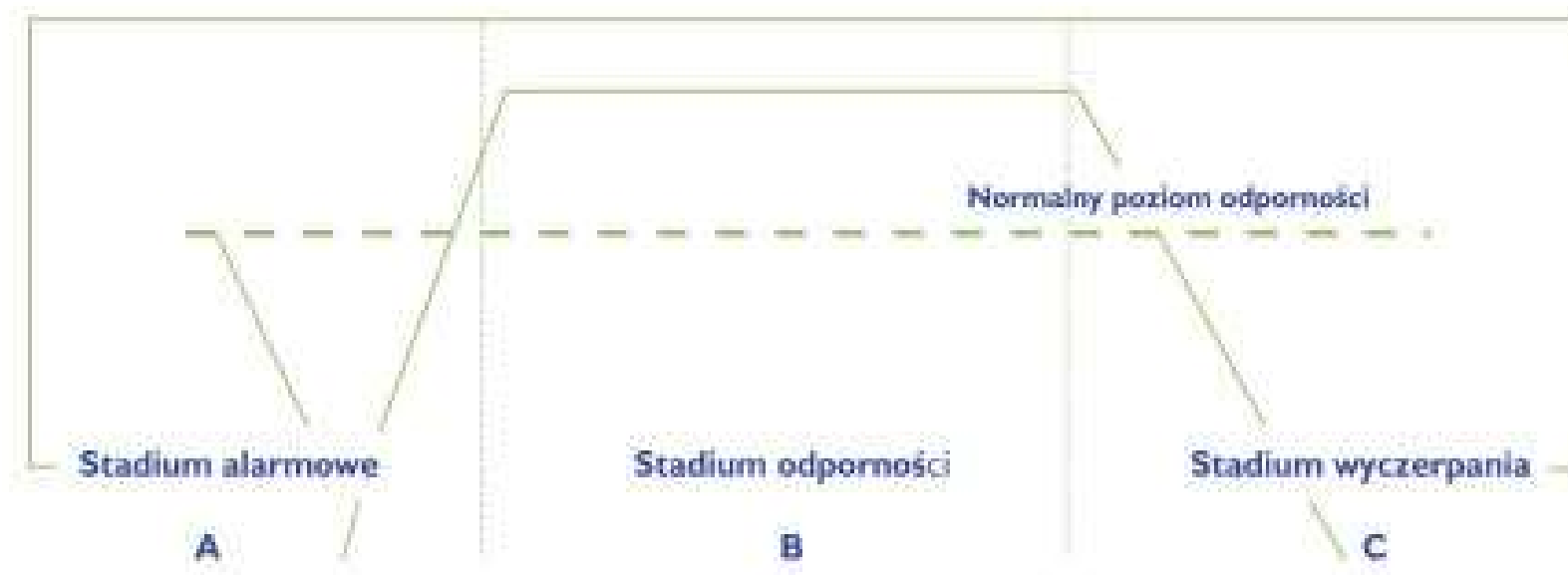
- reakcja organizmu w postaci mobilizacji energii do pokonywania przeszkód, barier, wymagań,
- charakter związanych z tym odczuć – nieistotny,
- reakcja niespecyficzna - jej rodzaj nie zależy od rodzaju czynnika wywołującego.

# CZYM JEST STRES - KONCEPCJE STRESU C.D.

Działanie na organizm czynników szkodliwych prowadzi do zmian o charakterze przystosowawczym:

- lokalny zespół adaptacyjny (LAS),
- ogólny zespół adaptacyjny (GAS).

Fazy reakcji stresowej:





## A. STADIUM REAKCJI ALARMOWEJ

bezwarunkowa, wykształcona w procesie ewolucji reakcja organizmu „walcz albo uciekaj”.

Fazy:

- szoku - początkowy bezpośredni wpływ czynnika szkodliwego. Charakteryzuje się wystąpieniem pierwszych sygnałów pobudzenia organizmu (spadek ciśnienia krwi, obniżenie temperatury ciała)
- przeciwdziałania szokowi – reakcje obronne związane ze zmianami w funkcjach fizjologicznych (wzrost ciśnienia krwi, podwyższenie temperatury ciała).

## B. STADIUM ODPORNOŚCI

- stadium względnej adaptacji,
  - organizm względnie dobrze znosi czynniki szkodliwe działające już jakiś czas,
  - słabiej tolerowane inne bodźce, uprzednio nieszkodliwe.
-

## C. STADIUM WYCZERPANIA

- czynniki szkodliwe działają zbyt intensywnie lub zbyt długo,
- uogólnione pobudzenie organizmu nie służy już zwalczaniu stresora,
- dochodzi do rozregulowania funkcji fizjologicznych.



# KONCEPCJA ZDARZEŃ ŻYCIOWYCH HOLMES'A I RAHE 'SA

- Każda zmiana wymaga przystosowania się, które jest stresujące;
- Konsekwencje przystosowywania się mogą powodować zakłócenia lub chorobę;
- Znaczenie ma rozmiar, w jakim zmiana zakłóca dotychczasowe wzory życia;
- Istnieje zależność pomiędzy stresorami, a prawdopodobieństwem zapadnięcia na poważną chorobę.

## Przykładowe pozycje Skali Zmian Życiowych i ich siła:

- Śmierć współmałżonka – 100
- Rozwód – 73
- Separacja małżeńska – 65
- Więzienie – 63
- Śmierć bliskiego członka rodziny – 53
- Ślub – 50
- Zwolnienie z pracy lub bezrobocie – 47

## CZYM JEST STRES - KONCEPCJE STRESU C.D.

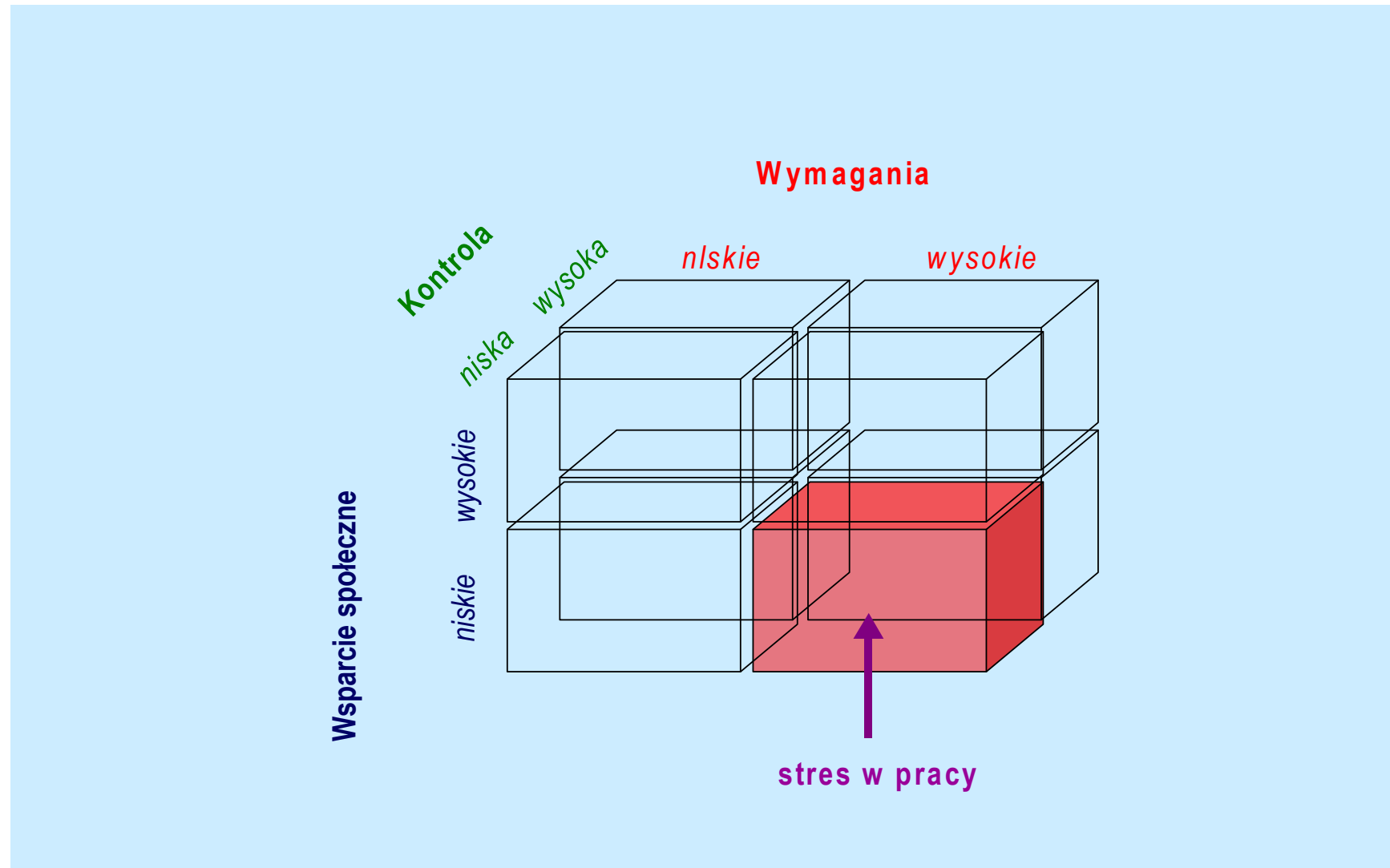
*„To nie rzeczy tak bardzo niepokoją człowieka,  
lecz wyobrażenia o nich” (Epiktet)*

Podejście psychologiczne (transakcyjne) - Lazarus, Folkman:

- stres psychiczny - dynamiczny rodzaj relacji (interakcji /transakcji) między człowiekiem a otoczeniem;
- otoczenie oceniane przez człowieka jako nadwierężające lub przekraczające jego zasoby i zagrażające dobrostanowi;
- dynamiczny charakter tej relacji skutkiem wzajemnego wpływania na siebie jednostki i otoczenia;
- skutek - relacja ulega ciągłemu przeobrażeniu.

# KONCEPCJA STRESU W PRACY R. KARASKA

przykład transakcyjnego podejścia do stresu



# STRES – PODSTAWOWE POJĘCIA

## Stres w pracy

- dyskomfort psychiczny dotyczący warunków i wymagań pracy przekraczających w danej chwili możliwości radzenia sobie pracownika,
- obejmuje także napięcia związane z funkcjonowaniem człowieka w organizacji (PIP, 2006).

## Stres zawodowy

- doświadczana przez jednostkę niezgodność między wymaganiami środowiskowymi (związanymi z wykonywaną pracą) a jej osobowymi i sytuacyjnymi zasobami,
- towarzyszą jej symptomy psychiczne, fizyczne i behawioralne (Chmiel N.).

## Stres organizacyjny

- napięcia związane z funkcjonowaniem człowieka w organizacji lub w jej otoczeniu.

# STRES – PODSTAWOWE POJĘCIA C.D.

## Zagrożenia w miejscu pracy

- stan środowiska pracy mogący spowodować wypadek lub chorobę (PN-N-18002:2011),
- Rodzaje zagrożeń: fizyczne (biologiczne, chemiczne ...) i psychospołeczne.

## Zagrożenia psychospołeczne

- oddziałują w sposób psychofizjologiczny za pośrednictwem stresu,
- inaczej „stresory zawodowe” lub „źródła stresu w pracy.

## Stresor

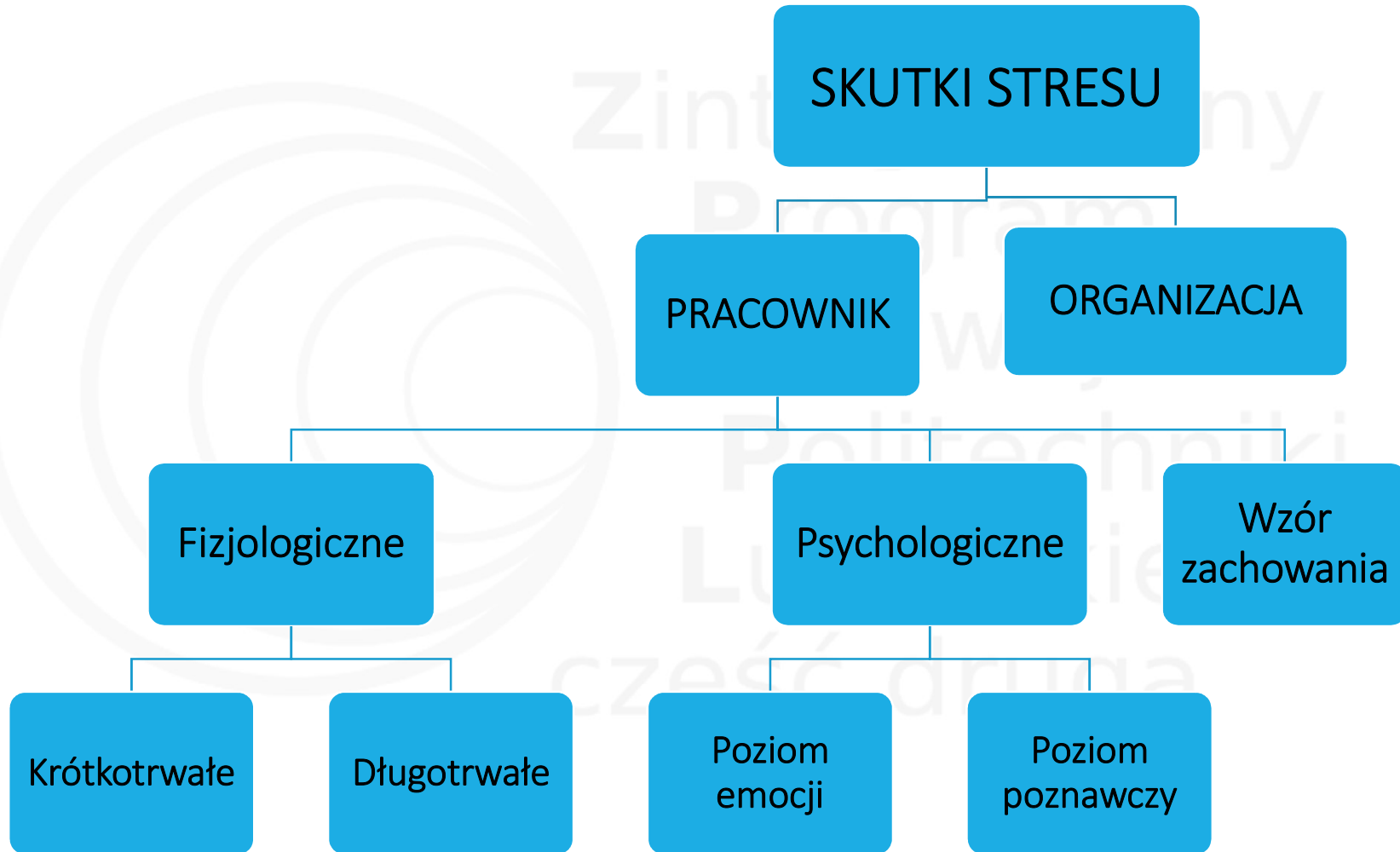
- czynnik wywołujący stres ze względu na swoje obiektywne właściwości lub sposób interpretacji tych cech przez osobę (ocena w kategorii zagrożenia lub wyzwania),
- może mieć źródło w środowisku (stresor zewnętrzny) lub w podmiocie (stresor wewnętrzny).



# KATEGORIE ZAGROŻEŃ PSYCHOSPOŁECZNYCH ZWIĄZANYCH Z PRACĄ



# SKUTKI STRESU



# FIZJOLOGICZNE SKUTKI STRESU

## KRÓTKOTRWAŁE

- symptomy mięśniowe
- symptomy oddechowe
- reakcje układu trawiennego
- inne objawy

## DŁUGOTRWAŁE

- powikłania dotyczące zdrowia psychicznego i zmian w mózgu
- powikłania somatyczne

# PSYCHOLOGICZNE SKUTKI STRESU

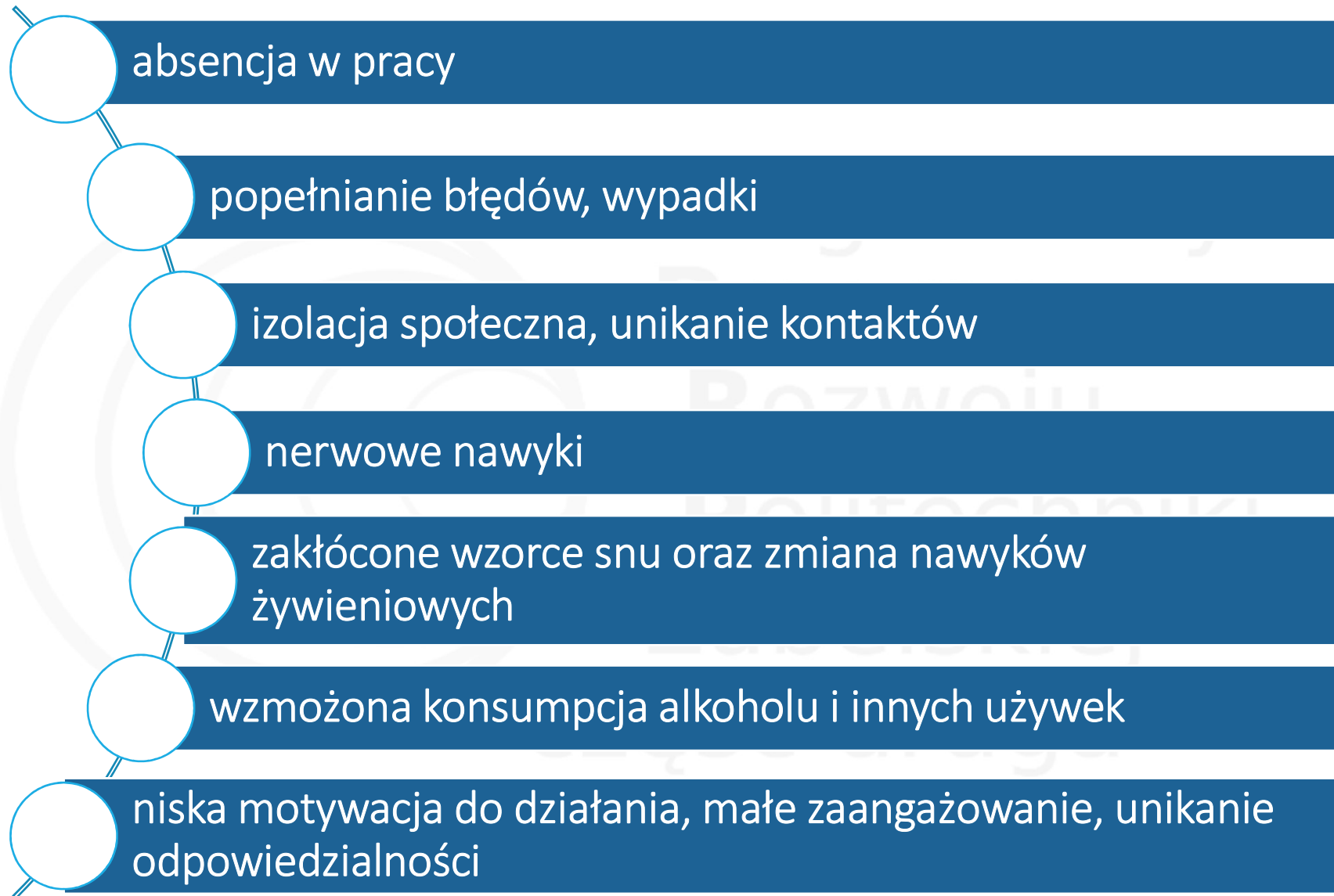
## SYMPTOMY NA POZIOMIE EMOCJI

- lęk
- rozdrażnienie
- złość
- utrata kontroli
- nadmierne pobudzenie
- zmienność nastroju
- depresja

## SYMPTOMY NA POZIOMIE POZNAWCZYM

- problemy z pamięcią
- obniżenie koncentracji i rozproszenie uwagi
- nieadekwatna ocena aktualnej sytuacji i jej przyszłych konsekwencji
- gonitwa myśli
- zmniejszenie kreatywności
- gonitwa myśli

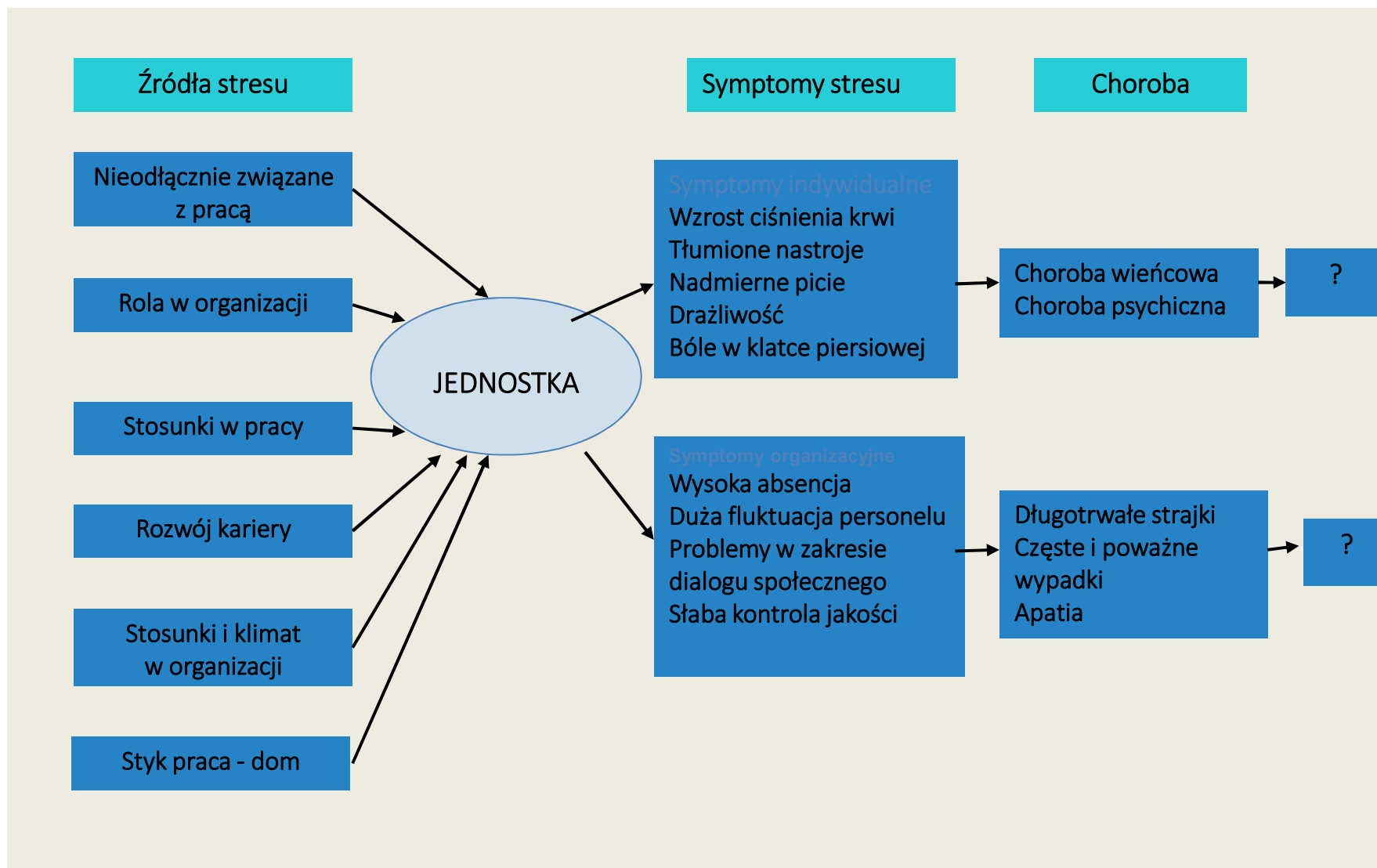
# SKUTKI STRESU WIDOCZNE WE WZORZE ZACHOWANIA



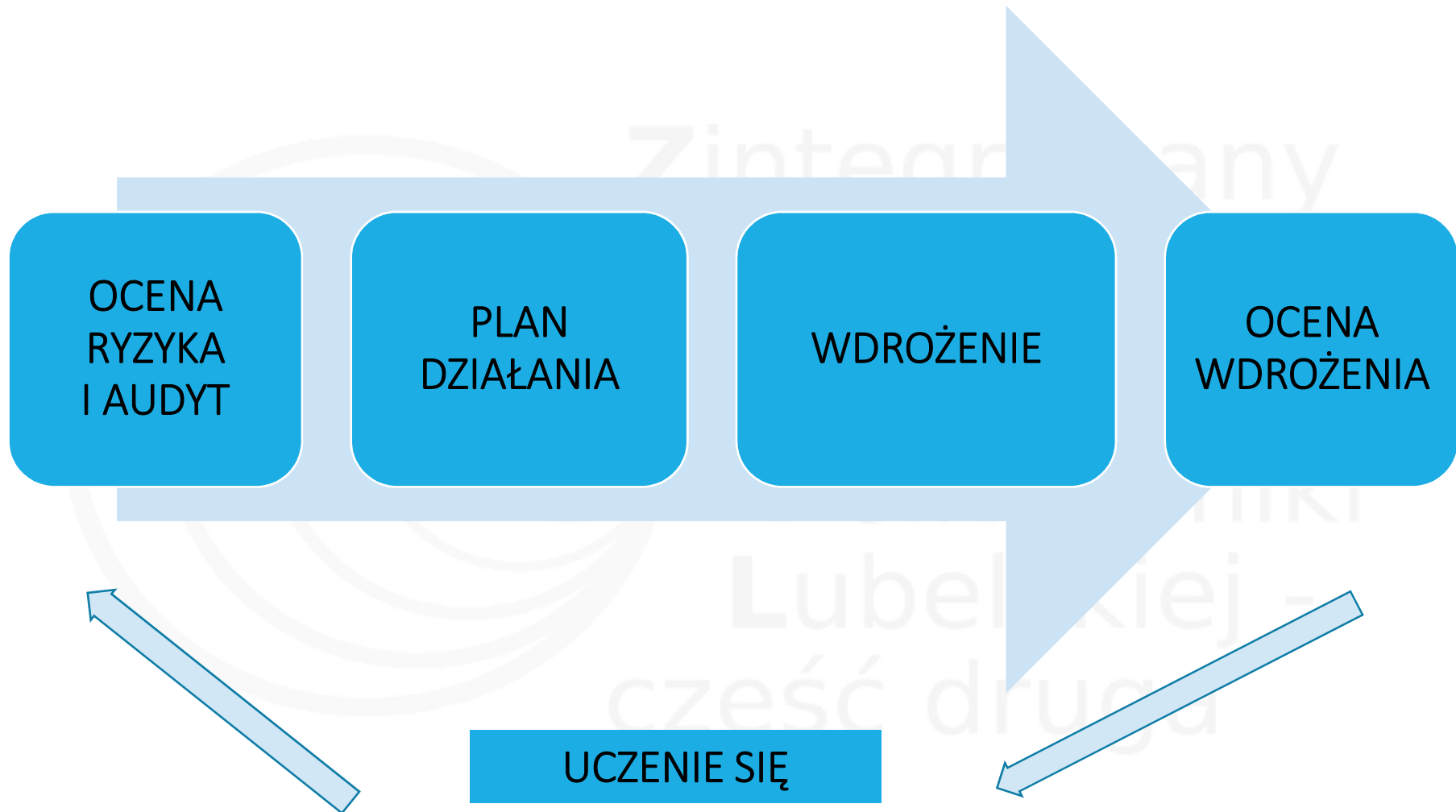
# SKUTKI STRESU DLA ORGANIZACJI

- absencja pracowników i związane z nią koszty organizacji
- wysoki poziom fluktuacji pracowników
- wysoki odsetek zwolnień lekarskich
- nieadekwatne wykorzystanie czasu pracy
- spadek produktywności pracowników
- strajki, zamieszki
- opór przed wprowadzaniem zmianami

# MODEL DYNAMIKI STRESU W MIEJSCU PRACY (COOPER)



# ZARZĄDZANIE STRESEM – ETAPY





## ZARZĄDZANIE STRESEM – ETAPY C.D.

1. Ocena ryzyka oraz audyt dotychczas stosowanych praktyk - celem identyfikacja czynników psychospołecznych występujących w środowisku pracy na różnych stanowiskach oraz ich skutków zdrowotnych (somatycznych oraz psychicznych) i organizacyjnych. Wskaźniki:

Skutki stresu	Wskaźniki
Absencja pracowników	liczba zwolnień lekarskich i dni nieobecności w pracy
Koszty absencji	wynagrodzenie za czas nieobecności
Fluktuacja kadry	liczba pracowników, którzy opuścili organizację
Efektywność pracy	zakłócenia w pracy (wydłużenie czasu realizacji zadań, obciążenie pracą dodatkową innych pracowników)
Stres pracowników	reakcje na stres (dolegliwości i rodzaj stosowanych sposobów radzenia sobie, ich skuteczność)
Mobbing i agresja	liczba zgłaszanych aktów patologicznych zachowań
Zaburzenia stanu zdrowia	koszty absencji w pracy (niższe wynagrodzenie, wydatki pracowników związane z leczeniem)

## 2. Przygotowanie planu działania zawierającego:

- cel(e) działań
- sposoby osiągnięcia celu (podmioty odpowiedzialne za realizację, poziom interwencji, metody działania)
- harmonogram
- potrzebne środki
- oczekiwane korzyści i ich miary oraz wskaźniki
- sposób oceniania skuteczności działań

## 3. Wdrożenie

- modyfikacja organizacji pracy
- usuwanie wybranych czynników środowiska i/lub podjęcie działań mających na celu zmniejszenie ich uciążliwości
- przeprowadzenie szkoleń i treningów dla pracowników w celu wzmocnienie ich zasobów

## 4. Ocena realizacji wdrożenia

Ewaluacji podlega proces wdrażania i jego efekty. Powinna pozwolić na określenie mocnych i słabych stron planu działania i przeprowadzonej interwencji (podstawa doskonalenia systemu zarządzania stresem).

Działania służące ewaluacji:

- ponowna ocena środowiska pracy
- ocena percepcji pracy przez pracowników
- ocena stanu zdrowia pracowników
- porównanie wyników ze stanem wyjściowym.

Wnioski z oceny programu powinny dostarczyć informacji o skutkach podjętych działań, czy i na ile były one skuteczne. Ocena daje także podstawy do uczenia się, które ma charakter ciągły i powinno być stałym elementem procesu doskonalenia organizacji .

# STRES W PRACY JAKO ŹRÓDŁO ZACHOWAŃ KONTRPRODUKTYWNYCH

Związek pomiędzy wybranymi stresorami w pracy a zachowaniami kontrproduktywnymi (Baka):

- konflikty interpersonalne,
- ograniczenia organizacyjne,
- obciążenie pracą,
- niesprawiedliwość organizacyjna,
- mobbing,
- stres roli,
- konflikt praca – rodzina i rodzina – praca,
- niepewność pracy.

Zachowaniom kontrproduktywnym poświęcony jest wykład 13.

# OGÓLNODOSTĘPNE NARZĘDZIA DO POMIARU STRESU W PRACY

Bezpłatne , dostępne nie tylko dla psychologów

1. Kwestionariusz do Subiektywnej Oceny Pracy (KSOP).
2. Kwestionariusz do Oceny Cech Pracy (KOCP).
3. Kwestionariusz Psychospołeczne Warunki Pracy.
4. Kwestionariusz „Czynniki psychospołeczne”.

**POLITECHNIKA LUBELSKA**  
**WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA**

*MARKETING I KOMUNIKACJA RYNKOWA*



Zintegrowany  
Program  
Rozwoju  
Politechniki  
Lubelskiej -  
część druga

# SPOŁECZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA

Motywacja i zaangażowanie w organizacji: pojęcia, czynniki, rodzaje, znaczenie. Indywidualne i systemowe narzędzia motywowania pracowników

dr Anna Walczyna  
dr Krystyna Wojciechowska



**Fundusze Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita  
Polska**

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



# POJĘCIE ORGANIZACJI W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

## RZECZOWA

- podmiot, rzecz złożona z powiązanych części,
- synonim pojęcia instytucja (np. Ta organizacja jest wysoce rentowna).

## CZYNNOŚCIOWA

- proces tworzenia rzeczy złożonej,
- organizacji,
- synonim pojęcia organizowanie (np. organizacja imprez sportowych).

## ATRYBUTOWA

- zespół cech charakterystycznych dla rzeczy zorganizowanej,
- synonim pojęcia zorganizowany (np. W tej firmie panuje doskonała organizacja).

# ORGANIZACJA

## DEFINICJA W NAUKACH SPOŁECZNYCH

Organizacja to celowa grupa społeczna, która funkcjonuje według pewnych reguł i zasad, współpracująca ze sobą – by osiągnąć określony cel. To takie współdziałanie części, które przyczynia się do powodzenia całości. (Kotarbiński T.)



# ISTOTA ORGANIZACJI

ZASADY

REGUŁY

MISJA

CEL

SYNERGIA

# AUTORYTET

## DEFINICJA

Autorytetem nazywamy zjawisko psychospołeczne mające na celu doniosły wpływ wywierany przez osobę lub instytucję na rozwój umysłowości lub stosunki między ludźmi przyjmującymi uległe im twierdzenia lub normy, którzy odczuwają przy tym respekt i uznają ich powagę, zwierzchność lub kompetencje.

# CECHY OSOBY POSIADAJĄCEJ AUTORYTET

PRAWDOMÓWNA

BEZSTRONNA

SZCZERA

OTWARTA

POSIADAJĄCA  
WIEDZĘ NA DANY  
TEMAT

DOŚWIADCZONA

ANGAŻUJĄCA SIĘ  
W TO CO ROBI

PEWNA SIEBIE

SAMOŚWIADOMA

AUTENTYCZNA

KONSEKWENTNA

WYMAGAJĄCA

GOTOWA NA  
KOMPROMISY

## RODZAJE AUTORYTETÓW:

- **autorytet formalny** - zinstytucjonalizowane uprawnienie do podejmowania decyzji i wydawania poleceń w imieniu firmy,
- **autorytet osobisty** - zdolność do nakazywania posłuszeństwa płynąca z inteligencji, wiedzy, doświadczenia, wartości moralnej, z daru rozkazywania, położonych zasług, itp.,
- **autorytet charyzmatyczny** - szczególne właściwości ponadnaturalne danej osoby. "Charyzmatycznym autorytetem" będzie dla nas (bądź to bardziej wewnętrzna lub bardziej zewnętrzna) władza sprawowana nad ludźmi, której (ci zdominowani) poddają się z racji swej wiary we właściwości tej określonej osoby",
- **autorytet tradycjonalistyczny** - to relacja, odnosząca się do władzy, która polega na poszanowaniu, uwielbieniu tego co zawsze trwało, np. patriarchalizm.

# MOTYWACJA

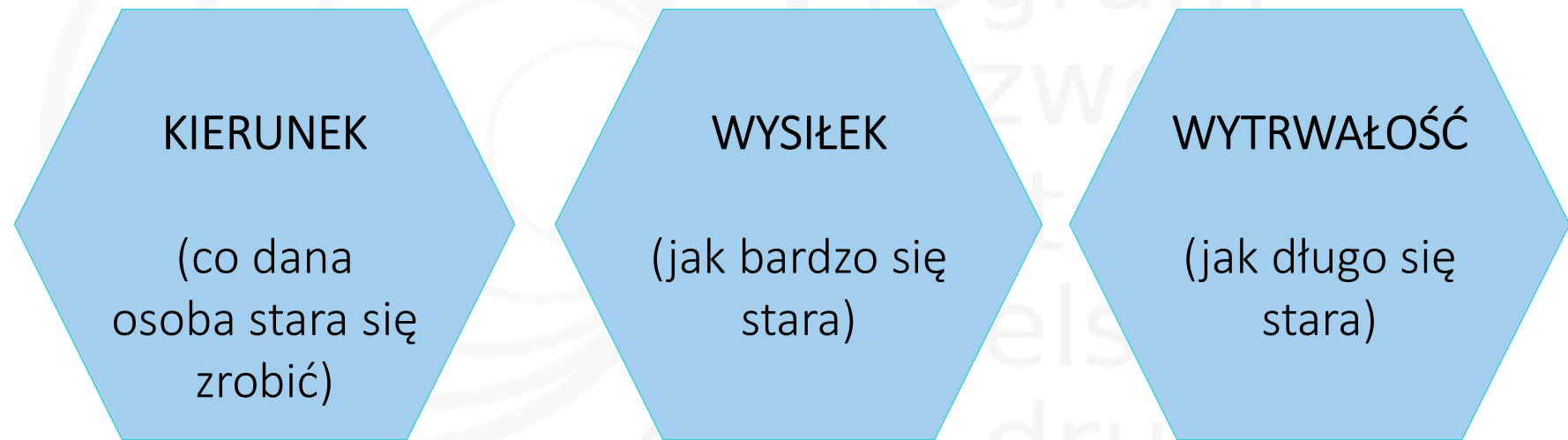
## DEFINICJA

Motywacja to inaczej zachowanie ukierunkowane na cel.

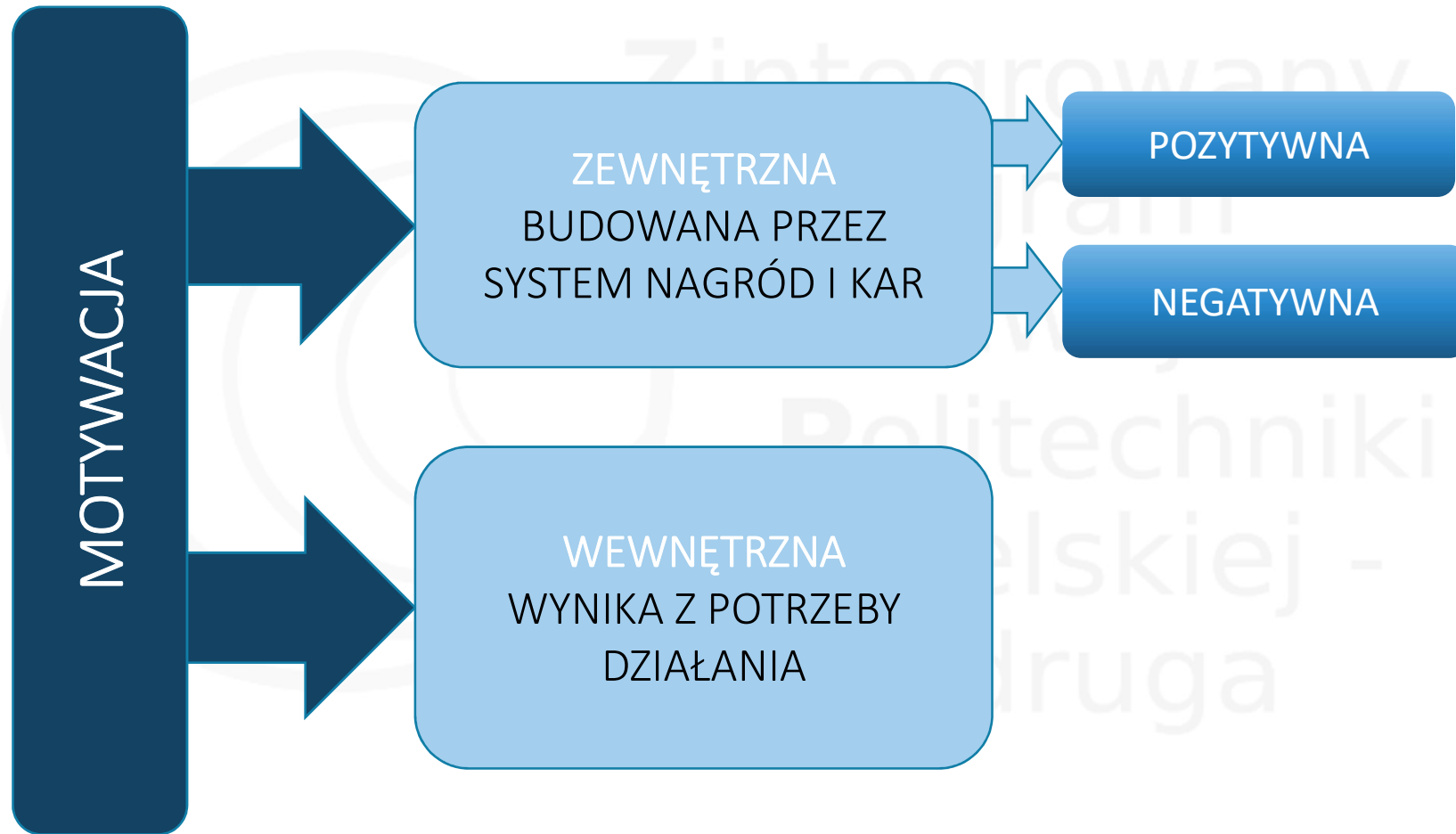
Ludzie są motywowani, gdy spodziewają się, że ich postępowanie doprowadzi do osiągnięcia celu i tzw. nagrody, która zaspokoi ich potrzeby.

Jest to „siła napędowa” pracowników, dzięki której zaspokajane są nie tylko ich podstawowe potrzeby, ale również stanowi dla nich motyw do działania.

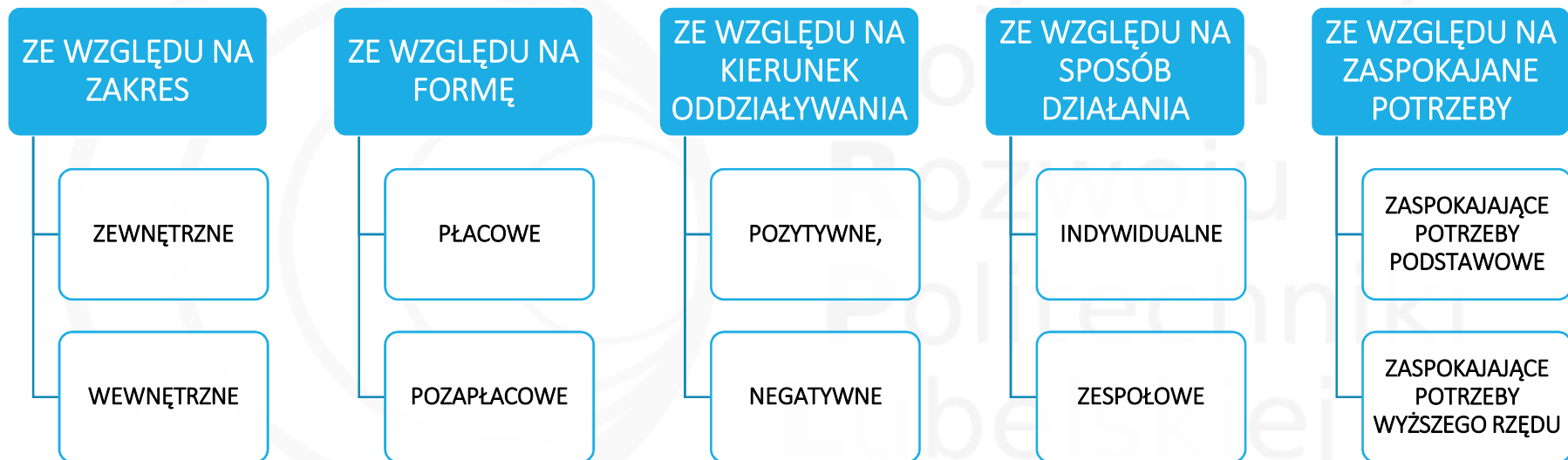
## SKŁADNIKI MOTYWACJI



# RODZAJE MOTYWACJI W ORGANIZACJI



# KLASYFIKACJA CZYNNIKÓW MOTYWACJI





# SYSTEMY MOTYWACJI PRACOWNIKÓW

## INDYWIDUALNA MOTYWACJA PRACOWNIKA

- zaspokojenie indywidualnych aspiracji i potrzeb pracownika, na które firma nie ma większego wpływu (marzenia, hobby, rodzina) przynajmniej w początkowym okresie zatrudnienia,

## WZAJEMNA MOTYWACJA PRACOWNIKÓW

- praca w grupach, zespołach, gdzie bez pomocy firmy tworzą się pozytywne relacje między pracownikami, oparte na wzajemnej pomocy, wsparciu, przyjaźni, koleżeństwie, odpowiedzialności, obowiązkowości, itp.,

## MOTYWACJA FIRMY

- klasyczne zasady wywierania wpływu na pracowników poprzez: kierowanie, kształtowanie systemów nagradzania za osiągnięcia, uznanie, wsparcie, zainteresowanie pracą, poczucie odpowiedzialności, system awansów, itp.

# NARZĘDZIA MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW

ŚRODKI  
PRZYMUSU

ŚRODKI  
ZACHĘTY

ŚRODKI  
PERSWAZJI

# ZAANGAŻOWANIE

Pojęcie zaangażowania pracowników nie jest jednoznacznie zdefiniowane.

PODEJŚCIE PRAKTYCZNE  
reprezentowane przez  
firmy doradcze i badawcze.  
Praktycy stworzyli  
najpierw pojęcie  
zaangażowania jako pewien  
komercyjny konstrukt.

≠

PODEJŚCIE NAUKOWE  
reprezentowane przez  
akademików. Pojęciem  
zaangażowania  
zainteresowano się dopiero  
wtedy, gdy stało się  
popularne.

# ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW WEDŁUG KONCEPCJI INSTYTUTU GALLUPA

- Instytut Gallupa to międzynarodowa organizacja badawcza.
- Na podstawie badań - wyodrębnienie czynników, budujących zaangażowanie i wpływających na wskaźniki efektywności organizacji, m.in. takie jak: satysfakcja klientów, rotacja pracowników, produktywność, zyski, itp.
- W 1988 opatentowanie narzędzia do pomiaru zaangażowania Q12.

## NARZĘDZIE Q12 INSTYTUTU GALLUPA

Nr	TREŚĆ PYTANIA
Q1.	Czy wiesz czego oczekuje się od Ciebie w pracy?
Q2.	Czy masz odpowiednie narzędzia i wyposażenie, których potrzebujesz aby wykonywać dobrze swoją pracę?
Q3.	Czy w pracy czy każdego dnia masz okazję aby robić to co potrafisz najlepiej?
Q4.	Czy w ciągu ostatnich siedmiu dni zostałeś pochwalony za dobrą pracę?
Q5.	Czy twój przełożony, albo ktoś w pracy, troszczy się o Ciebie jako osobę?
Q6.	Czy jest ktoś w pracy, kto wzmacnia twój rozwój?

## NARZĘDZIE Q12 INSTYTUTU GALLUPA c.d.

Nr	TREŚĆ PYTANIA
Q7.	Czy w pracy liczą się z twoją opinią?
Q8.	Czy misja/ cel twojej firmy sprawia, że czujesz, że twoja praca jest ważna?
Q9.	Czy twoi współpracownicy są zaangażowani w wykonywanie pracy wysokiej jakości?
Q10.	Czy masz najlepszego przyjaciela w pracy?
Q11.	Czy w ciągu ostatnich 6 miesięcy ktoś rozmawiał z tobą na temat twojego rozwoju?
Q12.	Czy w ostatnim roku miałeś w pracy możliwość nauki i rozwoju?

# ZAANGAŻOWANIE

DEFINICJA (wg Tower Perrins/ ISR)



# ZAANGAŻOWANIE

## DEFINICJA (Kahn A.)

- Jest to „zaprężenie jaźni członków organizacji do wypełniania swojej roli w pracy”.
- Ujęcie wielowymiarowe - pracownicy mogą być zaangażowani emocjonalnie, kognitywnie i fizycznie, przy czym mogą być zaangażowani tylko w jednym z tych wymiarów.
- Najważniejsze w budowaniu zaangażowania jest zaangażowanie emocjonalne i kognitywne.
- Zaangażowanie ujawnia się, gdy pracownik jest poznawczo czujny i/lub emocjonalnie związany z innymi.
- Niezaangażowanie występuje, gdy pracownik nie wypełnia swojej roli, wycofuje się poznawczo i emocjonalnie, nie przejawia wysiłku, działa automatycznie.



# ZAANGAŻOWANIE

## DEFINICJE

W literaturze psychologicznej zaangażowanie pracowników definiuje się jako:

- „emocjonalny wynik dla pracownika powstający na podstawie najważniejszych składników miejsca pracy”. (McCashland C.R.),
- indywidualne zaangażowanie, wplątanie (*involvement*) w pracę i satysfakcję z pracy oraz entuzjizm do niej. (Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes L.)

# ZAANGAŻOWANIE

## DEFINICJE

W literaturze z dziedziny zarządzania zaangażowanie pracowników definiowane jest jako:

- pozytywną, dwustronną relację pomiędzy pracownikiem i jego organizacją”, w której „obie strony respektują swoje wzajemne potrzeby i wspierają się, aby je zaspokoić. Dzięki temu pracownicy i organizacja osiągają dodatkowe zyski”. (Adamska-Chudzińska M.)

# POJĘCIE ZAANGAŻOWANIA

## SKUTKI PRACY PRAKTYKÓW I NAUKOWCÓW

Jedni ani drudzy nie wypracowali jednolitej, jednoznacznej definicji pojęcia zaangażowania pracowników.

Różne podejścia, różne prowadzenie badań, różne mierzenie i różne rozumienie pojęcia zaangażowania powodują, że rezultaty są nieporównywalne.

NIE MA WYPRACOWANEGO UNIWERSALNEGO WSKAŹNIKA,  
MIARY ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW

## PRZEJAWY ZAANGAŻOWANIA

ZWIĘKSZONY  
WYSIŁEK  
PRACOWNIKÓW

POŚWIĘCENIE  
PRACY

DUŻA  
WEWNĘTRZNA  
MOTYWACJA

# CECHY ZAANGAŻOWANIA

SILNE PRAGNIENIE PRZYNALEŻNOŚCI  
DO ORGANIZACJI

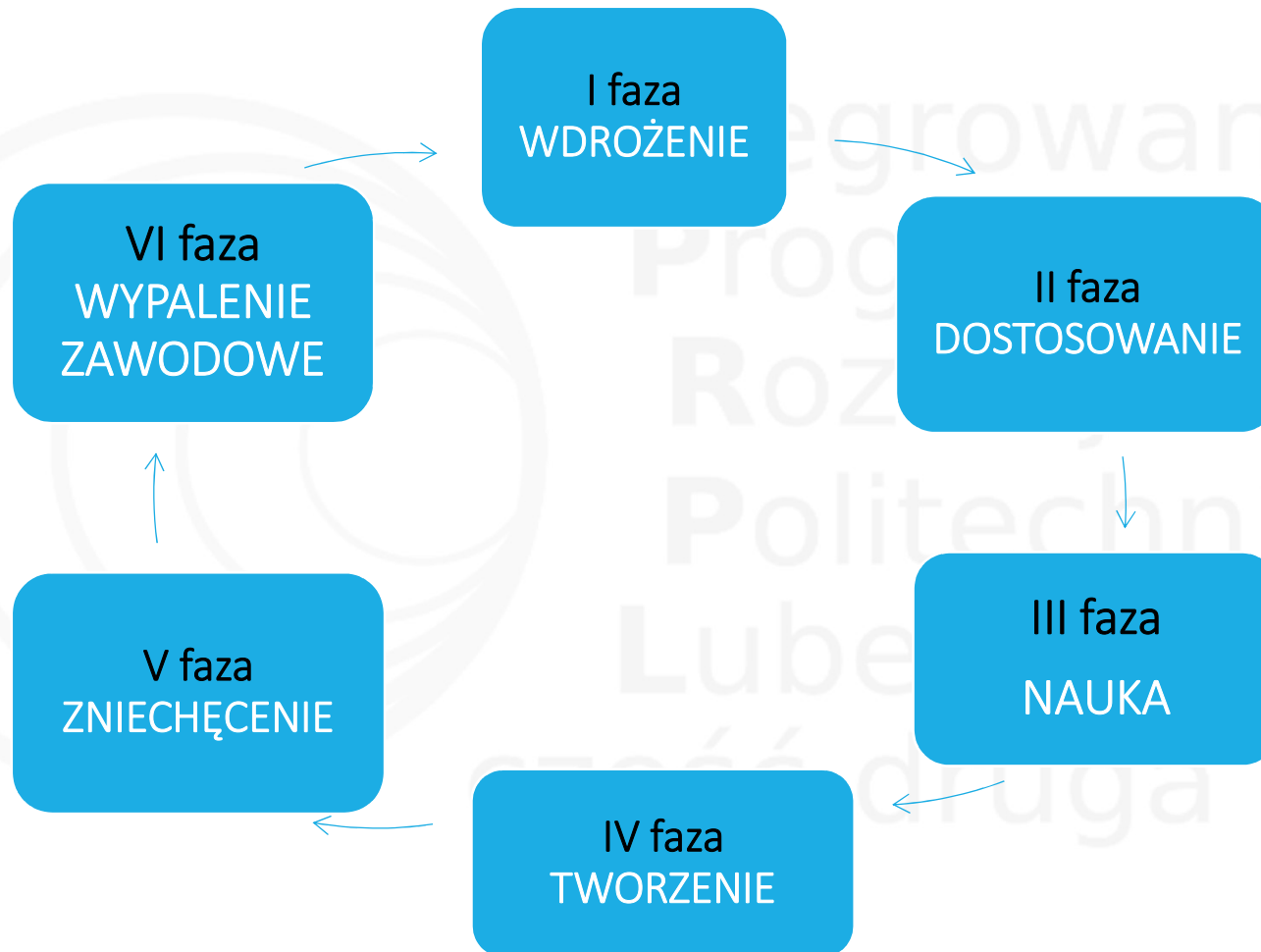
MOCNA WIARA W SŁUSZNOŚĆ WARTOŚCI I CELÓW  
ORGANIZACJI

GOTOWOŚĆ DO POJĘCIA DUŻEGO WYSIŁKU  
NA RZECZ ORGANIZACJI

# ZWROTY UŻYWANE PRZEZ ZAANGAŻOWANYCH PRACOWNIKÓW

- Chcę mieć satysfakcję z wykonanej pracy.
- Dobra atmosfera pracy (współpracy) ma dla mnie duże znaczenie.
- Jestem gotowy/a do podejmowania dodatkowej pracy (wyzwań).
- Z przyjemnością chodzę do pracy.
- Praca w organizacji, gdzie ludzie są zaangażowani jest przyjemnością.

# FAZY CYKLU ŻYCIA PRACOWNIKA W ORGANIZACJI



# RODZAJE ZAANGAŻOWANIA

## POSTAWA PRACOWNIKA

Jest to stopień identyfikacji poszczególnych pracowników z organizacją.

## BEHAWIORALNE

Jest to stan związania się jednostki z organizacją wyrażony określonym zachowaniem.

## OPARTE NA WYMIANIE

Jest to wzajemna wymiana świadczeń pomiędzy pracownikiem a organizacją.



# CZYNNIKI BUDUJĄCE ZAANGAŻOWANIE

Włączenie pracowników w podejmowanie decyzji

Umożliwienie pracownikom wyrażania swoich idei, zgłaszania pomysłów oraz docenianie wkładu pracowników przez menedżerów.

Możliwość definiowania swojej pracy przez pracowników.

Dbałość organizacji o dobre samopoczucie pracowników.

# ZAANGAŻOWANIE A PRZYWIĄZANIE

## MODEL PRZYWIĄZANIA DO ORGANIZACJI

### MEYERA I ALLENA

Przywiązanie do organizacji utożsamiane z siłą zaangażowania i z identyfikacją z daną organizacją.

Wymiary przywiązania:

- **Afektywny** – oznacza emocjonalne zaangażowanie w sprawy organizacji. Pracownik zostaje w firmie ponieważ tego chce,
- **Trwania** – wiąże się z kalkulacją kosztów w wypadku opuszczenia organizacji,
- **Normatywny** – to poczucie, że należy pozostać w organizacji, ponieważ jest to moralnym obowiązkiem.



# SPOŁECZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA

Zaufanie wewnątrz i na zewnątrz organizacji: pojęcie, uwarunkowania, rodzaje, skutki, zasady budowy i odbudowy. Zaufanie a reputacja organizacji

dr Anna Walczyna  
dr Krystyna Wojciechowska



## ZAUFANIE

### DEFINICJE:

„Zaufanie jest to przekonanie, że ci, od których zależy, wypełnią nasze oczekiwania.” (Shaw D.)

# ZAUFANIE

## DEFINICJE C.D.

„Prawdopodobieństwo, że osoba, z którą współpracujemy wykona odpowiednio powierzone zadanie lub, że co najmniej jej działania nie będą szkodliwe na tyle by konieczne było zerwanie z nią współpracy.” (Gambetta D.)

„Zaufanie polega na gotowości do akceptacji, uwrażliwienia się na ryzyko poniesienia szkody lub straty w sytuacji, w której strona, której powierzono, nie działa, tak jak zawierzono, że będzie.” (Kohn A.)

# ZAUFANIE ORGANIZACYJNE

## DEFINICJA

(Ellonen R., Blomqvist K., Puumalainen K.)

Zaufanie organizacyjne ma charakter instytucjonalny i określa zaufanie pracowników do wizji i strategii organizacji, jej technologicznych i rynkowych kompetencji oraz sprawiedliwości zarządzania procesami i zasobami ludzkimi.

# ZAUFANIE ORGANIZACYJNE

## DEFINICJE

Zaufanie organizacyjne to wiarygodność organizacji postrzegana i szacowana przez wymiary: przejrzystości, uczciwości, kompetencji, życzliwości i niezawodności; oparta na informacji od strony trzeciej (reputacji), doświadczeniu osobistym i zgodności wartości (identyfikacji). (Pirson M.)

Zaufanie organizacyjne ujmowane jest jako wiarygodność organizacji przejawiana w życzliwości, kompetencji i uczciwości organizacyjnej. (Gilliespie N., Dietz G.)

# WYMIARY ZAUFANIA

ŻYCZLIWOŚĆ

wspólne zasady, poczucie wspólnoty wyrażone poprzez dobrą wolę, troskę i opiekę, chęć współpracy i zaangażowanie w relacje oraz intencje

KOMPETENCJA

ogólne przekonanie o efektywności organizacji, zdolności przetrwania na rynku, która wynika z przywództwa, strategii, jakości decyzji oraz umiejętności sprostania wyzwaniom otoczenia

UCZCIWOŚĆ

konsekwencja działania organizacji, jej misja, przyjęte wartości, kultura dotrzymywania obietnic



# ROLA ZAUFANIA ORGANIZACYJNEGO

Przyczyny wzrostu znaczenia zaufania:

- globalizacja,
- specjalizacja,
- wzrost liczby wyborów,
- wzrost ilości informacji,
- anonimowość,
- wzrost roli wiedzy w przedsiębiorstwie,
- niepewność,
- outsourcing,
- networking,
- potrzeba przewidywalności,
- wirtualizacja,
- współzależność.

# SIŁA ZAUFANIA

## SŁABE ZAUFANIE

Występuje przy braku kontroli i opiera się jedynie na pozytywnym oczekiwaniu uczciwości drugiej strony.

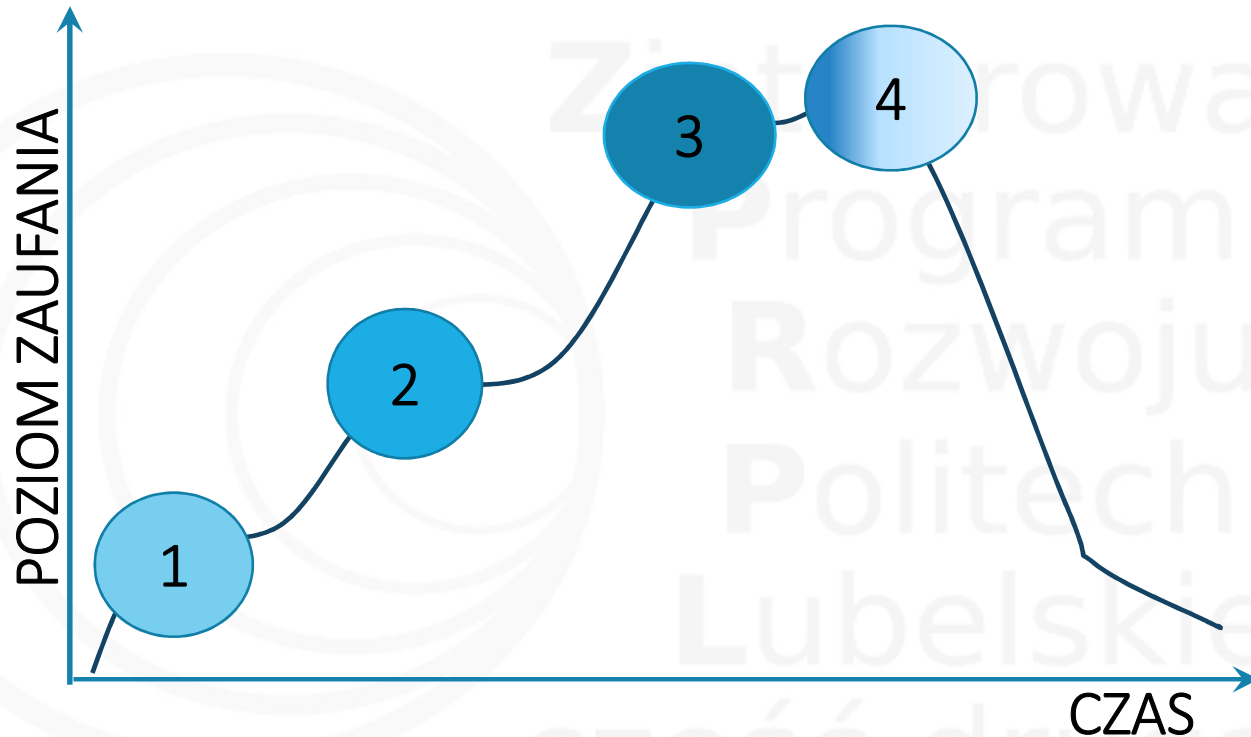
## PRZECIĘTNE ZAUFANIE

Istnieje w sytuacji dużego ryzyka i opiera się o mechanizmy kontroli takie jak: kontrakty, reputacja.

## SILNE ZAUFANIE

Opiera się na znajomości partnera, jego norm postępowania i wspólnych zasad działania.

# DYNAMIKA ZAUFANIA



1 – zaufanie oparte o rachunek ekonomiczny, 2 – zaufanie oparte na znajomości, 3 – zaufanie oparte na wartościach, 4 – przykładowy moment kryzysu, utraty zaufania).

# OBIEKTY ZAUFANIA

## OSOBY

- nieznanne osobiście,
- znane „z widzenia”.

## GRUPY

- wykonujące ten sam zawód,
- przebywające w tym samym miejscu.

## ORGANIZACJE

- instytucje postrzegane jako swego rodzaju standard, zbiór reguł i celów.

## SYSTEMY

- reguł, przepisów, procedur (np. system emerytalny).

## PRODUKTY, FIRMY, USŁUGI

- takie jak: restauracje pewnych marek, szwajcarskie zegarki.

# TYPOLOGIA ZAUFANIA

Ze względu na kierunek działania:

- **zaufanie interpersonalne** - oczekiwania wobec konkretnych osób,
- **zaufanie społeczne** - ukierunkowane na konkretne grupy społeczne,
- **publiczne** – skierowane do osób publicznych, instytucji,
- **technologiczne** - pragnienie efektywności, niezawodności urządzeń, maszyn,
- **konsumpcyjne** - oczekiwanie deklarowanej jakości produktów,
- **systemowe** - wiara w racjonalność, logiczność otoczenia.

# ZAUFANIE WEWNĄTRZORGANIZACYJNE

## DEFINICJA

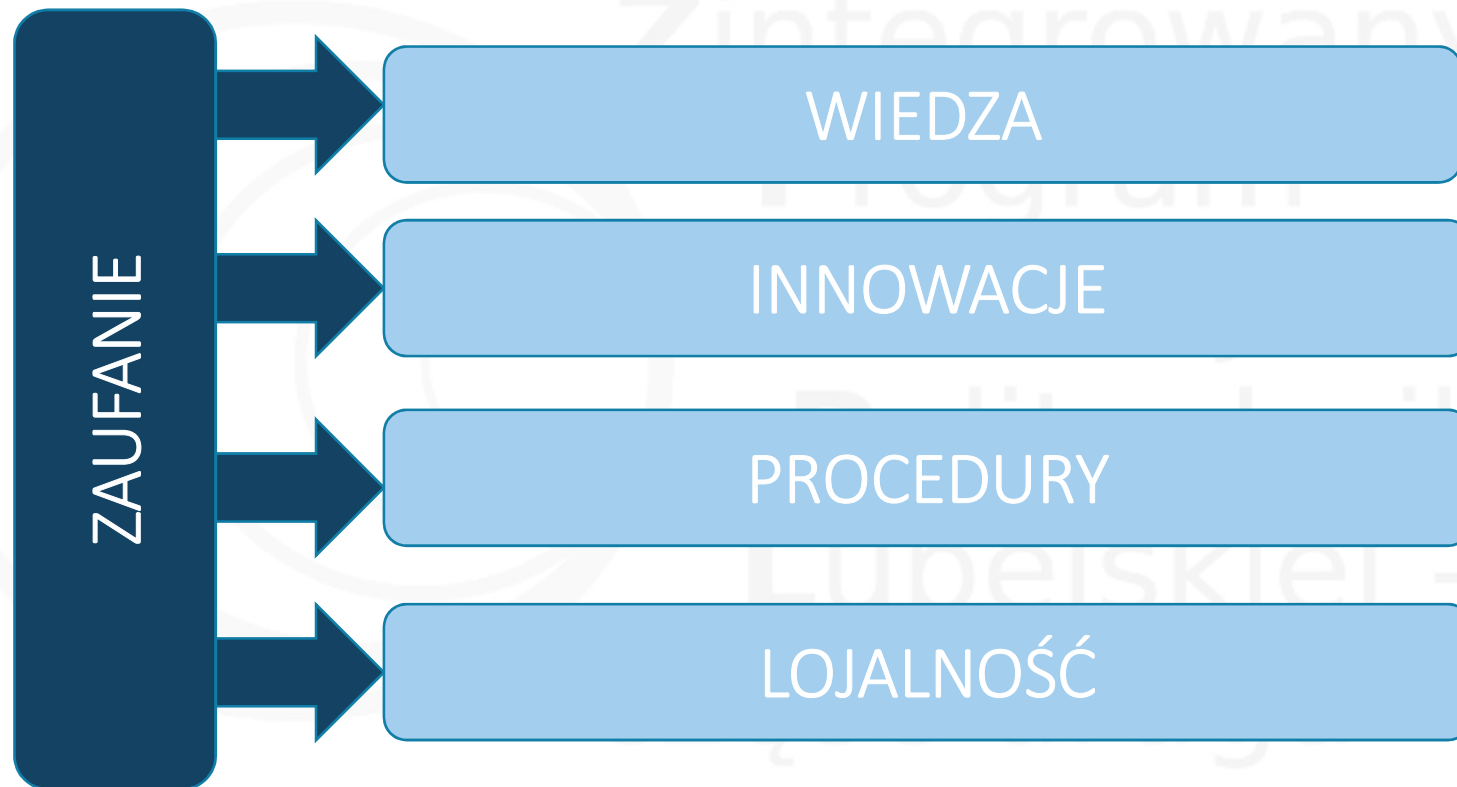
- z poziomu jednostki (Darrough O.)

- stan zawierzenia i wsparcia w pracodawcy polegający na przekonaniu, że będzie on bezpośredni i że będzie przestrzegał swoich zobowiązań.

- z poziomu grupy (Huotari M.L., Iivonen M.)

- bezpieczna sieć społeczności w miejscu pracy, która opiera się na wzajemnych oczekiwaniach i działaniach jej członków, co pozwala tolerować niepewność oraz zwiększa zaangażowanie pracowników.

# OBSZARY WYSTĘPOWANIA ZAUFANIA W ORGANIZACJI



# ZAUFANIE NA ZEWNĄTRZ ORGANIZACJI

## ISTOTA

DOTYCZY RELACJI BIZNESOWYCH Z KLIENTEM  
ZEWNĘTRZNYM

Stanowi istotny czynnik pozyskiwania i utrzymywania konkurencyjnej przewagi przedsiębiorstwa na rynku, poprzez swój wpływ na postrzeganie przedsiębiorstwa przez klienta.



## RODZAJE ZAUFANIA ZEWNĘTRZNEGO



# INNE RODZAJE ZAUFANIA DO ORGANIZACJI

## ZAUFANIE KONSUMPCYJNE

- dotyczy codziennych zakupów w supermarketach lub sklepach osiedlowych,
- ma charakter rutynowy,
- jest nieświadome.

## ZAUFANIE INSTRUMENTALNE

- dotyczy korzystania z usług publicznych (energetycznych, wodociągowych, telekomunikacyjnych, itp.),
- korzystanie z tych usług jest dla ludzi oczywiste,
- Jest praktycznie nieświadomione.

# PRZEJAWY ZAUFANIA W ORGANIZACJI

- atmosfera życzliwości,
- możliwość otwartego i szczerego wyrażania swoich opinii oraz przyznawania się do popełnionych błędów bez obaw o niekorzystne (lub niesprawiedliwe) konsekwencje,
- dzielenie się wiedzą,
- uczciwe postępowanie pracowników względem siebie nawet podczas rywalizacji,
- delegowanie przez przełożonych swoich kompetencji podwładnym bez obaw o skutki,
- brak oporu pracowników wobec decyzji kierownictwa,
- zaangażowanie w wykonywaną pracę nawet w sytuacjach kryzysowych dla przedsiębiorstwa.

# KORZYŚCI ZAUFANIA W ORGANIZACJI

- **skuteczność** - podejmowanie właściwych działań,
- **sprawność** - działanie we właściwy sposób,
- **jakość** -zadowolenie klienta,
- **jakość życia zawodowego** -bezpieczeństwo oraz motywacja do pracy,
- **produktywność** - umiejętność wykorzystania zasobów,
- **zyskowość** - generowanie zysków.

# NEGATYWNE SKUTKI ZAUFANIA W ORGANIZACJI

- **zamknięte grupy** - bardzo wysoki stopień zaufania pomiędzy członkami grupy, a jednocześnie niski poziom zaufania wobec osób z zewnątrz,
- **korupcja** – uczestnicy potrzebują dużego poziomu zaufania podczas działań korupcyjnych,
- **nadużycia** – załatwianie sobie spraw „po znajomości”.

# CZYNNIKI BUDUJĄCE ZAUFANIE W ORGANIZACJI

## CECHY PRZEŁOŻONEGO:

- kompetencje,
- uczciwość,
- życzliwość,
- otwartość,
- sprawiedliwość,
- wyrażanie swoich uczuć,
- mówienie prawdy,
- konsekwencja,
- szanowanie zwierzeń,
- wykazywanie się pewnością siebie.

# CZYNNIKI BUDUJĄCE ZAUFANIE W ORGANIZACJI

## CECHY PRACOWNIKÓW:

- wiedza specjalistyczna,
- grzeczność, życzliwość,
- rzetelność (niezawodność),
- znajomość,
- świadome lub nieświadome ujawnianie informacji o sobie,
- podobieństwo do klienta.

## ZAUFANIE A REPUTACJA

Zaufanie to wiarygodność osoby, grupy, organizacji, produktu, firmy, usługi oparta na informacji od strony trzeciej – tj. na reputacji.



## REPUTACJA

„Reputacja to (dobra) opinia o kimś, (dobra) sława, (dobre) imię, renoma, rozgłos”

*(Słownik Wyrazów Obcych)*

„Opinia jaką ktoś lub coś ma wśród ludzi”

*(Słownik Współczesnego Języka Polskiego)*

# REPUTACJA PRZEDSIĘBIORSTWA

Reputacja to suma subiektywnych percepcji, na które składają się obiektywne opinie, poglądy i osądy. Wyrażane są one między innymi przez pojedyncze osoby (interesariuszy), grupy, instytucje oraz organizacje. (Gorbaniuk O.)

Reputacja definiowana jest w różny sposób, w zależności od kontekstu, np.: w marketingu oznacza efekt brandingu, natomiast dla otoczenia biznesu oznacza wartość niematerialną i odzwierciedlenie działań.

## CECHY REPUTACJI W ŚRODOWISKU SPOŁECZNYM

- może być dobra albo zła,
- można ją zyskać lub stracić,
- można się o nią starać oraz dbać,
- można ją naprawić lub zepsuć. Zepsucie lub naprawa reputacji jest wynikiem zyskanej negatywnej lub pozytywnej sławy konkretnej jednostki,
- określa poziom zaufania lub nieufności.

## WYBRANE ASPEKTY REPUTACJI PRZEDSIĘBIORSTWA

- cechuje ją chwilowe ujęcie przed audytorium dostrzegalnych cech danego przedsiębiorstwa oraz określenie jego pozycji wśród odbiorców,
- informuje oraz przedstawia ogólną atrakcyjność przedsiębiorstwa,
- dotyczy relacji z firmą skupiających się na przyszłych oczekiwaniach oraz potrzebach,
- jest zbiorowym doświadczeniem poczynąń firmy w przeszłości oraz perspektywy na przyszłość.

# PRZYCZYNY WZROSTU ZNACZENIA REPUTACJI PRZEDSIĘBIORSTWA

- rosnąca siła wpływania mediów,
- rozwój technologiczny,
- "szum informacyjny",
- wzrost zasobów informacji (danych),
- wzrost oczekiwań wobec społecznej odpowiedzialności biznesu,
- wzrost nieufności,
- wzrost ryzyka w sytuacjach kryzysowych,
- wzrost siły oddziaływania organizacji non profit,
- przewaga nad konkurencją.

## PRZYCZYNY WZROSTU ZNACZENIA REPUTACJI PRZEDSIĘBIORSTWA C.D.

- wpływ na mobilność przedsiębiorstw,
- rozwój internacjonalizacji,
- ułatwienie pozyskiwania partnerów biznesowych,
- niektóre aktywa niematerialne.

**POLITECHNIKA LUBELSKA**  
**WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA**

*MARKETING I KOMUNIKACJA RYNKOWA*



Zintegrowany  
Program  
Rozwoju  
Politechniki  
Lubelskiej -  
część druga

# SPOŁECZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA

Zespół pracowniczy: funkcje, zasady budowania i kierowania zespołem w organizacji. Typy ról zespołowych

dr Anna Walczyna  
dr Krystyna Wojciechowska



**Fundusze Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita  
Polska**

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



# ZESPÓŁ

## DEFINICJA

Zespół jest to stała grupa społeczna (zbiorowość) ludzi o różnej liczbie członków. Wykonująca wspólną pracę, której członkowie posiadają wzajemnie uzupełniające się umiejętności pomocne i niezbędne w osiągnięciu określonego wcześniej celu. (Szczepanik R.)



# ZESPÓŁ

## DEFINICJA

Zespół jest to grupa wykonująca pracę kolektywną, wymagającą wspólnych wysiłków, generująca pozytywną synergii. (Robbins S.P.)

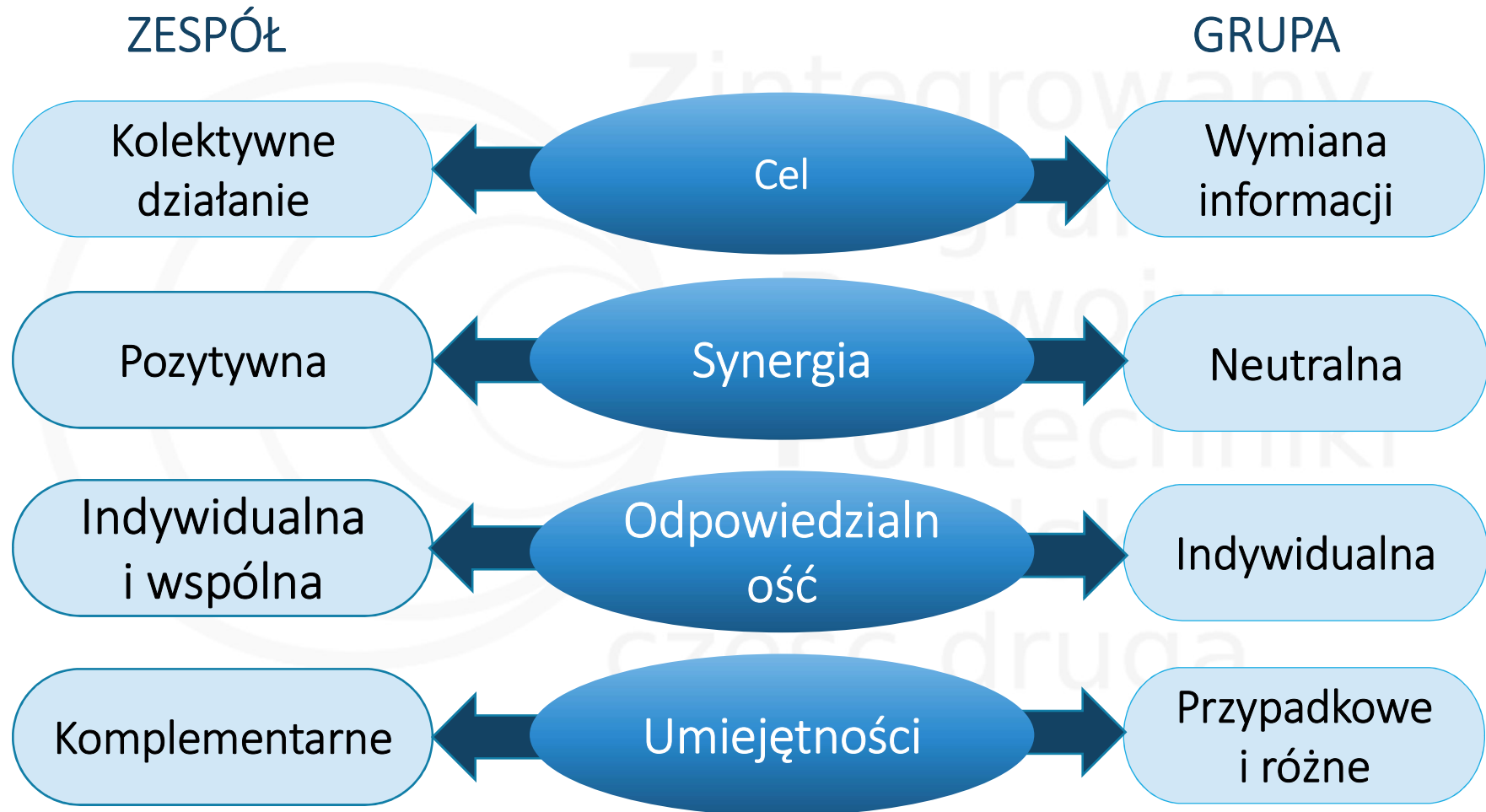
## CEL ZESPOŁU

Mobilizacja do osobistego wkładu wysiłku każdego z członków.

Motywowanie do działania w obrębie grupy, która musi postrzegać siebie jako kompletną całość.

Podział zadań oraz pracy, z uwzględnieniem odpowiedzialności za podjęte wspólnie decyzje, oraz za ich pozytywne lub negatywne konsekwencje.

# ZESPÓŁ A GRUPA



# CECHY ZESPOŁU

Określona  
struktura  
organizacyjna

Wspólny jasno  
określony cel

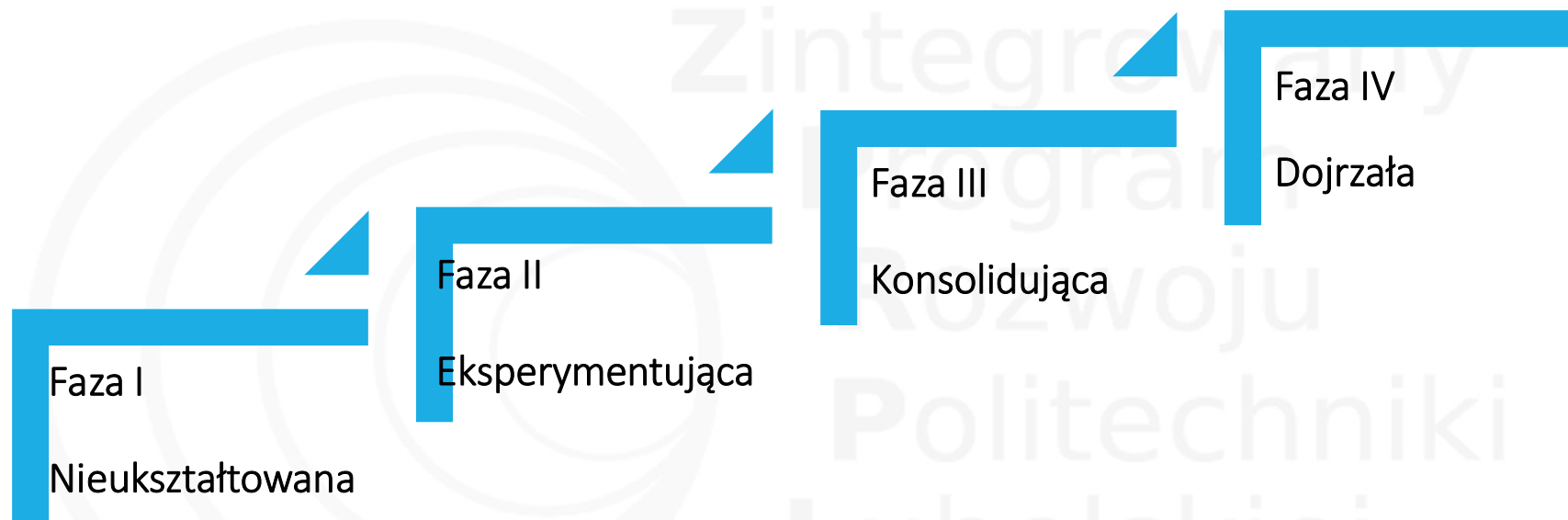
Ograniczona  
liczba członków

Zbiorowa  
odpowiedzialność  
za rezultaty pracy

Określone reguły  
komunikowania  
się w zespole

Podział zadań

# FAZY ROZWOJU ZESPOŁU



# CYKL ŻYCIA ZESPOŁU

## ETAP PIERWSZY:

- uczucie niepewności,
- wyczuwanie intencji i nastawienia innych członków zespołu,
- odkrywanie, które zachowania są akceptowane, a które nie,
- ustalanie pierwszych zasad i reguł,
- wytworzenie pierwszej, podstawowej struktury zespołu.

# CYKL ŻYCIA ZESPOŁU

## ETAP DRUGI:

- uformowany jest podział władzy w zespole (najczęściej jest to wybór lidera lub liderów),
- członkowie poznają się lepiej i chętniej wyrażają swoje zdanie,
- budowanie zasad komunikacji i podejmowania decyzji,
- czas konfrontacji interpersonalnych i konfliktów wynikających z odmiennych poglądów,
- buntowanie się przeciw liderom lub zadaniom jakie zostają postawione poszczególnym członkom zespołu do wykonania,
- etap najbardziej niepewny, łatwo można doprowadzić do rozpadu zespołu bądź trwałych konfliktów.

# CYKL ŻYCIA ZESPOŁU

## ETAP TRZECI:

- każdy z członków zespołu zna już swoją pozycję,
- wzrost aktywności członków,
- dochodzi do wymiany zdań ale przy tym do wspólnego porozumienia,
- wytwarza się poczucie wspólnego celu,
- współpracownicy czują potrzebę jedności i partnerstwa w podejmowanych działaniach.



# CYKL ŻYCIA ZESPOŁU

## ETAP CZWARTY:

- współdziałanie,
- kontrola i organizacja działań,
- coraz bardziej entuzjastyczne przyjmowanie powierzanych zadań,
- chętnie dzielenie się swoimi pomysłami i wiedzą, ze względu na dobro zespołu,
- cel staje się rzeczywistego (poprzez realizowane zadania),
- cel staje się priorytetem,
- wzajemna motywacja między członkami zespołu,
- działania zgodnie z zasadami ustalonymi w fazie formowania.

# CECHY EFEKTYWNEGO ZESPOŁU



# TEORIA RÓL ZESPOŁOWYCH BELBINA

UKIERUNKOWANE  
NA ZADANIA:

- lokomotywa,
- realizator,
- perfekcjonista.

UKIERUNKOWANE  
NA LUDZI:

- koordynator,
- dusza zespołu,
- poszukiwacz źródeł.

INTELEKTUALNE:

- kreator,
- krytyk wartościujący,
- specjalista.

# TEORIA RÓL ZESPOŁOWYCH BELBINA c.d.

NAZWA ROLI

TYPOWE CECHY

SŁABOŚCI

LOKOMOTYWA

Człowiek akcji, strateg, ambitny z wysoką potrzebą osiągnięć, dynamiczny, lubi pracować pod presją, ma odwagę pokonywać przeszkody.

Łatwo zraża innych do siebie, jest postrzegany jako osoba dominująca, bywa impulsywny i niecierpliwy.

REALIZATOR

Jest doskonałym wykonawcą projektów wymyślonych przez innych, praktyczny, operatywny, dobry organizator pracy.

Sztywny w poglądach, wolno reaguje na nowe możliwości i sytuacje, może mieć problemy z akceptowaniem zmian.

# TEORIA RÓL ZESPOŁOWYCH BELBINA c.d.

NAZWA ROLI	TYPOWE CECHY	SŁABOŚCI
PERFEKcjonista	Nastawiony jest na konkretny efekt, skrupulatny, pilnujący terminów, dba o szczegóły, przestrzega przepisów.	Niechętnie deleguje pracę innym, przejmuje się detalami.
Koordinator (Naturalny lider)	Dominujący, porządkuje cele, potrafi efektywnie wykorzystać zasoby zespołu, uważnie słuchać i motywować.	Może być postrzegany jako manipulator.

# TEORIA RÓL ZESPOŁOWYCH BELBINA c.d.

NAZWA ROLI	TYPOWE CECHY	SŁABOŚCI
DUSZA ZESPOŁU	Buduje atmosferę w zespole, wrażliwy na potrzeby innych, lojalny wobec grupy.	Nie potrafi podjąć decyzji w trudnych sytuacjach, podatny na wpływy innych.
POSZUKIWACZ ŹRÓDEŁ (łącznik)	Ekstrawertyk o zdolnościach interpersonalnych, dobry negocjator i ambasador zespołu na zewnątrz.	Zbyt optymistyczny, często traci zainteresowanie problemem, gdy pierwszy entuzjazm opadł.

# TEORIA RÓL ZESPOŁOWYCH BELBINA c.d.

NAZWA ROLI

TYPOWE CECHY

SŁABOŚCI

KREATOR  
(Myśliciel,  
Siewca)

Dominujący, inteligentny, kreatywny, szuka niestandardowych rozwiązań, potrafi zarazić swoim entuzjazmem.

Ma problemy z komunikowaniem się z członkami zespołu, a także akceptacją krytyki, często nie liczy się z realiami.

KRYTYK  
WARTOŚCIUJĄCY  
(Analityk)

Krytyczny i obiektywny, wnikliwy, o wysokiej inteligencji, potrafi ostrożnie kalkulować rozwiązania.

Ma niski poziom empatii, brak emocjonalnego zaangażowania.

## TEORIA RÓL ZESPOŁOWYCH BELBINA c.d.

NAZWA ROLI

TYPOWE CECHY

SŁABOŚCI

SPECJALISTA

Profesjonalny,  
samodzielny, z inicjatywą,  
dużą wiedzą  
i umiejętnościami.

Brakuje mu szerszego  
spojrzenia na sprawy,  
mało zajmują go inni  
ludzie.



## NEGATYWNE EFEKTY TOWARZYSZĄCE PRACY ZESPOŁOWEJ

Pracy zespołowej mogą towarzyszyć negatywne efekty.

Należą do nich między innymi:

- syndrom myślenia grupowego
- próżniactwo społeczne
- polaryzacja grupowa (patrz wykład 5).

# SPOSOBY PRZECIWDZIAŁANIA NEGATYWNYM EFEKTOM TOWARZYSZĄCYM PRACY ZESPOŁOWEJ

Umiejętne dobieranie  
członków do zespołu.

Tworzenie klimat dla  
otwartej dyskusji.

Zachęcanie członków  
zespołu, aby rozważali  
problem zanim przejdą do  
etapu rozwiązania .

Podczas rozwiązywania  
problemu każdy członek  
zespołu powinien  
krytycznie oceniać wszelkie  
możliwe warianty.

Ustalenie norm wyrażania  
oceny krytycznej.

Lider nie powinien wyrażać  
swoich preferencji na  
początku sesji grupowej.

Wprowadzenie  
demokratycznego stylu  
kierowania.

Zapobieganie  
wyzolowaniu grupy.

## WADY PRACY ZESPOŁOWEJ:

- dłuższy czas podejmowania decyzji – większe koszty,
- rozmycie odpowiedzialności za decyzje,
- potencjalne konflikty mające charakter destrukcyjny,
- większa skłonność do ryzyka,
- dominacja przez jednostkę,
- przez niezdecydowanie grupy mogą pojawić się decyzje kompromisowe,
- dążenie do zachowania własnej odrębności,
- zjawisko tłumienia mniejszości,
- może pojawić się syndrom myślenia grupowego.

## ZALETY PRACY ZESPOŁOWEJ:

- większa wiedza, doświadczenie i umiejętności,
- większa ilość informacji,
- uwolnienie się od negatywnych efektów indywidualnej percepcji i atrybucji,
- większa motywacja (facylitacja społeczna),
- wyższy stopień akceptacji (rozumienia) ostatecznej decyzji i łatwiejsze jej wdrożenie,
- mniejszy stres co uwalnia kreatywność,
- człowiek to istota społeczna, więc działanie w grupie daje jednostkom przynależność, identyfikację, wsparcie emocjonalne, pomoc, opiekę,
- zespół jako źródło doskonalenia jednostki oraz organizacji jako całości.

# RODZAJE ZESPOŁÓW PRACOWNICZYCH

## PODZIAŁ TRADYCYJNY



NOWA

POWSZEDNIA

# RODZAJE ZESPOŁÓW PRACOWNICZYCH

Ze względu na trwałość i powtarzalność powoływania zespołu:

ZESPOŁY TRWAŁE

ZESPOŁY DORAŻNE

ZESPOŁY OKRESOWE

ZESPOŁY UŚPIONE

# RODZAJE ZESPOŁÓW PRACOWNICZYCH

Ze względu na pełnioną rolę:

ZESPOŁY WYKONAWCZE

ZESPOŁY ZARZĄDZAJĄCE

ZESPOŁY WSPIERAJĄCE

ZESPOŁY TRADYCYJNE

ZESPOŁY WIRTUALNE

# RODZAJE ZESPOŁÓW PRACOWNICZYCH

Ze względu na skład uczestników:

ZESPOŁY WEWNĘTRZNE

ZESPOŁY MIĘDZYORGANIZACYJNE

ZESPOŁY O JEDNORODNEJ SPECJALIZACJI  
(FUNKCJONALNE)

ZESPOŁY O RÓŻNORODNEJ SPECJALIZACJI  
(INTERDYSCYPLINARNE)



# ZESPOŁY O WYSOKIEJ EFEKTYWNOŚCI ORAZ SUPERZESPOŁY

## CECHY

- Składają się z 3-30 pracowników wywodzących się z rozmaitych pionów działalności korporacji.
- W odróżnieniu od innych zespołów formalnych, pomijają tradycyjną piramidę hierarchii, która często jest zbyt ociążała, aby mogła sobie poradzić z problemami, z jakimi robotnicy mają codziennie styczność.

# ZESPOŁY O WYSOKIEJ EFEKTYWNOŚCI ORAZ SUPERZESPOŁY

## CECHY C.D.

- Kierują same sobą: ustalają harmonogramy pracy, wyznaczają normy wydajności, zamawiają potrzebne materiały, poprawiają jakość i współdziałają z klientami oraz innymi grupami.
- Przydają się tam, gdzie trzeba rozwiązać złożone problemy, przebijać przez kolejne szczeble kierownictwa opóźniającego postęp prac.
- Nie nadają się do wykonywania prostych projektów.

# CECHY ZESPOŁÓW SAMORZĄDNYCH

- Zespół odpowiada za „względnie kompletne zadanie”.
- Członkowie zespołu mają odmienne umiejętności niezbędne do wykonania zadania.
- Zespół ma prawo ustalania takich spraw jak metody pracy, jej programowanie oraz przydzielanie członków do różnych zadań.
- Efektywność grupy jako całości jest podstawą wynagrodzeń i przedmiotem sprzężenia zwrotnego.
- Występowanie samorządnych grup roboczych oznacza, że indywidualne strategie wykonywania poszczególnych prac ustępują miejsca grupowym metodom realizowania zadań.

**POLITECHNIKA LUBELSKA**  
**WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA**

*MARKETING I KOMUNIKACJA RYNKOWA*



Zintegrowany  
Program  
Rozwoju  
Politechniki  
Lubelskiej -  
część druga

# SPOŁECZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA

Komunikacja w kształtowaniu relacji interpersonalnych  
w organizacji

dr Anna Walczyna  
dr Krystyna Wojciechowska



**Fundusze Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita  
Polska**

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



# KOMUNIKACJA

## DEFINICJA

### Etymologia:

- Komunikacja (łac. communicare) - czynić wspólnym,
- Komunikowanie (łac. communis) - dążenie do stanu wspólnoty z kimś.

Komunikacja interpersonalna - proces psychologiczny, dzięki któremu jednostka przekazuje i otrzymuje informacje podczas kontaktów z innymi. Informacje mogą być przekazywane za pomocą mowy, mimiki, pantomimiki i intonacją głosu. (Augustynek A.)

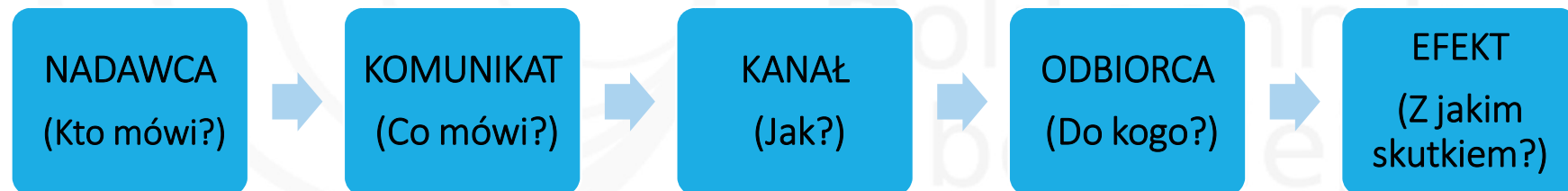
## KOMUNIKACJA

### DEFINICJA

Komunikacja jest to podejmowana w określonym kontekście sytuacyjnym wymiana werbalnych, wokalnych i niewerbalnych sygnałów (symboli) w celu osiągnięcia lepszego poziomu współdziałania. (Nęcki Z.)

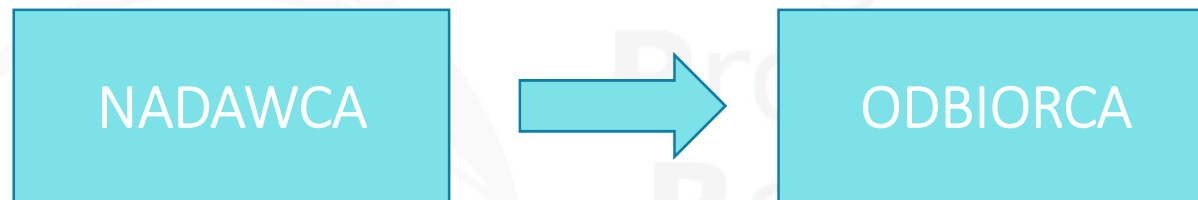
## MODELE KOMUNIKACJI

### MODEL KOMUNIKACJI JAKO PERSWAZJI LASSWELLA



# RODZAJE KOMUNIKACJI

## KOMUNIKACJA JEDNOKIERUNKOWA

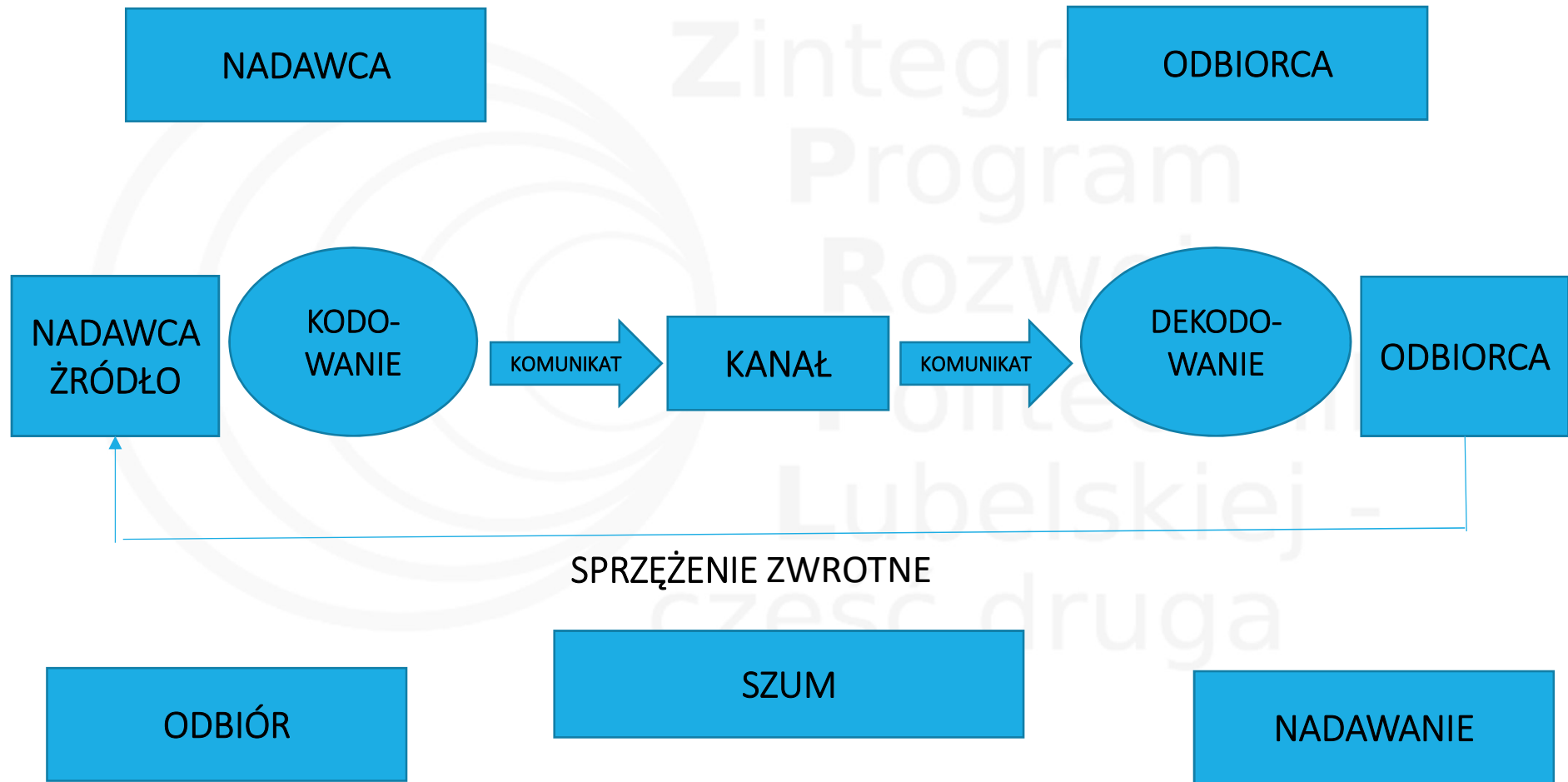


## KOMUNIKACJA DWUKIERUNKOWA





# MECHANIZM KOMUNIKACJI



# PRZYKŁADY ZNIEKSZTAŁCEŃ W DEKODOWANIU

INDYWIDUALNA  
PERCEPCJA ODBIORCY  
(prowadzi do mylnej  
interpretacji  
komunikatów)

NIEDOSTATECZNA  
UWAGA

ZMĘCZENIE

NAPIĘCIE  
EMOCJONALNE

# SZUMY W PROCESIE KOMUNIKACJI

Zakłócają i powodują zamieszanie lub w inny sposób przeszkadzają w komunikacji. Rozróżnia się:

- **szum wewnętrzny** (np. gdy odbiorca nie zwraca uwagi) i zewnętrzny (np. komunikat zniekształcony przez inne dźwięki, niedostateczne oświetlenie, nieodpowiednią temperaturę, akustykę itp.),
- **szum jawny** – zdajemy sobie sprawę, że jakiś czynnik zakłóca proces komunikacji, przez co jest on stosunkowo prosty do usunięcia,
- **szum ukryty** przeszkadza przez zniekształcenie lub uniemożliwienie procesu efektywnej komunikacji, ale nie zdajemy sobie sprawy z tych zniekształceń, błędnie interpretujemy komunikaty lub też nie otrzymujemy ich w ogóle od nadawcy, nie wiedząc, że zostały wysłane.

# SPRZĘŻENIE ZWROTNE

Występuje, kiedy zachodzi proces „komunikowania się” – odbiorca staje się nadawcą, a nadawca odbiorcą. Rodzaje sprzężenia zwrotnego:

- **zwrotne szacowanie** - kiedy omawiamy naszą opinię i przedstawiamy stanowisko w danej sprawie,
- **zwrotne pozytywnie oceniające** - służy utrzymaniu kontaktu z odbiorcą i okazaniu mu aprobaty w danej sprawie,
- **zwrotne negatywnie oceniające** - pomaga wyjaśniać niejasności i korygować błędy ze strony nadawcy,
- **zwrotne nieoceniające** - nie odwołujemy się do naszych sądów i opinii w danej sprawie, ale wykazujemy zainteresowanie komunikatami partnera,

## SPRZĘŻENIE ZWROTNE C.D.:

- **zwrotne potwierdzające** - następuje w przypadku potwierdzenia przez odbiorcę otrzymania i zrozumienia komunikatu od nadawcy,
- **zwrotne uzupełniające** - prośba odbiorcy o uzupełnienie komunikatów, o dodatkowe informacje,
- **zwrotne niewerbalne** - gesty, ruchy ciała, mimika, które mają zakomunikować nadawcy nasze odczucia dotyczące odbieranych komunikatów.

# FORMY KOMUNIKOWANIA SIĘ W ORGANIZACJI

1. Komunikacja interpersonalna

2. Komunikacja w organizacji

3. Komunikacja za pomocą  
środków elektronicznych

# TYPY KOMUNIKACJI INTERPERSONALNEJ

## KOMUNIKOWANIE

(wysyłanie komunikatu w przestrzeń informacyjną, z intencją bycia odebrany. Przykłady to: dzieło sztuki, program telewizyjny, obwieszczenia, testament, itd.).

## KOMUNIKOWANIE SIĘ

(dialog, dyskusja, negocjacje, pogawędka).

Cechą tego typu komunikacji jest istnienie sprzężenia zwrotnego, które jest czasowym odwróceniem ról w komunikacji. Jest to reakcja na komunikat nadawcy.

# RODZAJE KOMUNIKACJI INTERPERSONALNEJ



WERBALNA



NIEWERBALNA



# PODSTAWOWE FORMY KOMUNIKACJI WERBALNEJ

## USTNA

Są to rozmowy indywidualne lub grupowe, przemówienia. Najczęstszy sposób przekazywania informacji pomiędzy ludźmi. Plusem szybkość i łatwość w uzyskaniu sprzężenia zwrotnego. Wada: podatność na zniekształcenia. W jej przebiegu dużą rolę odgrywają:

- akcentowanie,
- płynność wypowiedzi (elokwencja),
- parafrazowanie – ujmowanie w inne słowa zasłyszany komunikat, upewniając się czy dobrze został zrozumiany;
- potwierdzenie – dopowiadanie pewnych słów, aby potwierdzić zainteresowanie wypowiedzią.

# PODSTAWOWE FORMY KOMUNIKACJI WERBALNEJ

## PISEMNA

Są to:

- notatki,
- listy,
- faksy,
- emaile,
- wszystkie inne sposoby przekazywania słów czy symboli w formie pisemnej.

Komunikaty pisemne są sprawdzalne i mogą być przechowywane przez długi okres czasu.

# FORMY KOMUNIKACJI NIEWERBALNEJ

MIMIKA

PANTOMIMIKA

WOKALIZACJA  
(INTONACJA  
GŁOSU)

WYGLĄD FIZYCZNY  
(sposób ubierania się,  
czesania, ozdabiania,  
malowania, poziom  
higieny osobistej)

KONTAKT  
WZROKOWY

DYSTANS FIZYCZNY  
MIĘDZY  
ROZMÓWCAMI

# RODZAJE KOMUNIKACJI W ORGANIZACJI

PIONOWA

POZIOMA

SIECIOWA

## RODZAJE KOMUNIKACJI W ORGANIZACJI

Komunikacja pionowa może odbywać się od góry do dołu lub od dołu do góry w hierarchii przedsiębiorstwa. Komunikacja pionowa z góry na dół to np. sytuacja, w której nadawcą jest kierownik/przełożony, a odbiorcą podwładny. Cele komunikacji z góry na dół:

- informowanie o misji, celach i zasadach funkcjonowania organizacji,
- przekazywanie poleceń, nakazów, zakazów i dyrektyw,
- wyrażanie oczekiwań od członków organizacji,
- ocena pracowników i informowanie o wydajności ich pracy,
- dostarczanie bodźców motywacyjnych,
- doradzanie oraz pouczanie,
- zachęcanie pracowników do dzielenia się wiedzą.

## RODZAJE KOMUNIKACJI W ORGANIZACJI C.D.

Komunikacja pionowa może odbywać się z dołu do góry w hierarchii przedsiębiorstwa, czyli od podwładnego do przełożonego/kierownika. Cele komunikacji z dołu do góry:

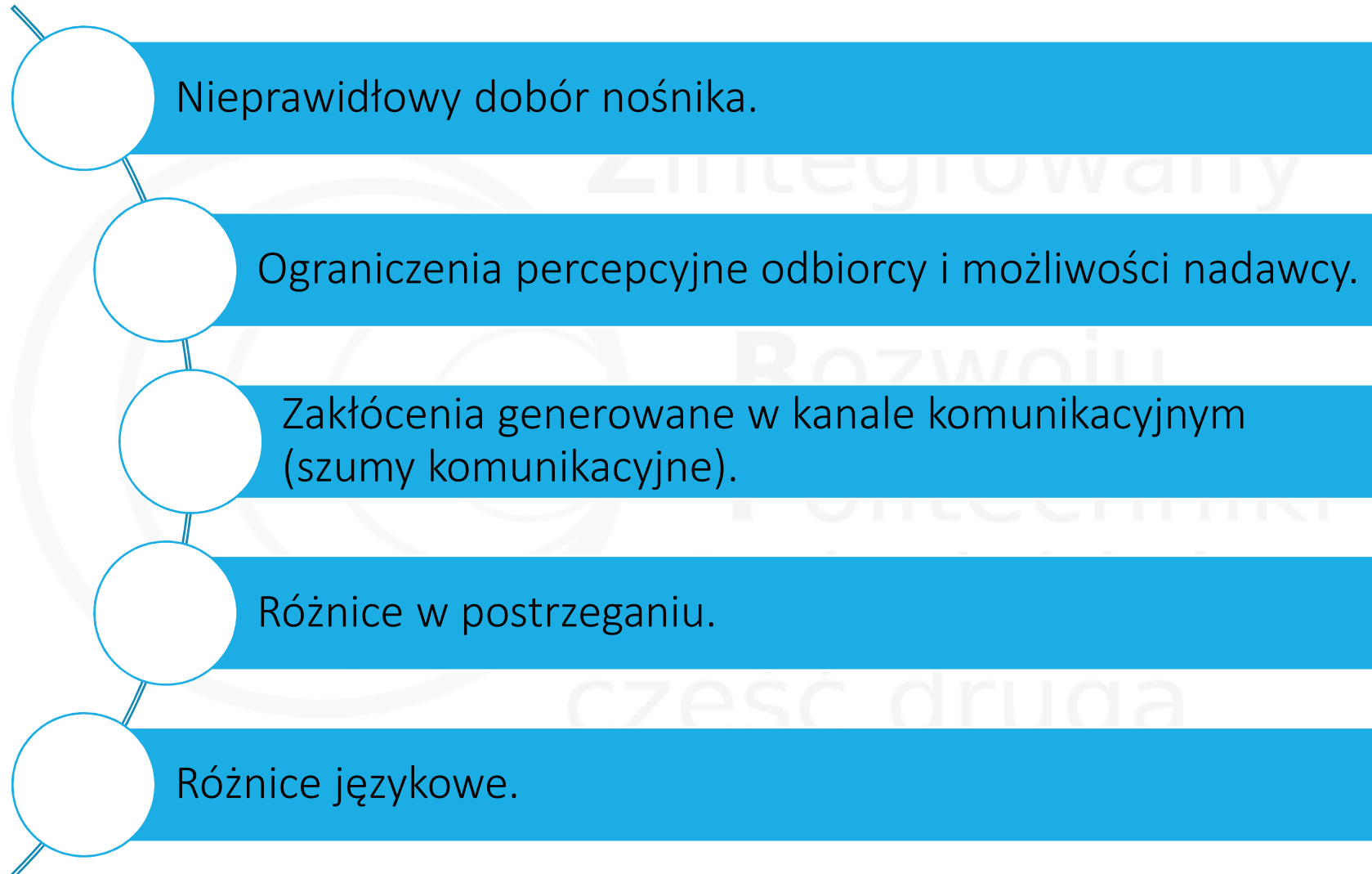
- przekazywanie informacji, raportów z wypełnionych zadań,
- zapytania dotyczące uzupełnienia luk informacyjnych,
- zapytania o charakterze doradztwa w działaniu pracowników powstałe podczas pracy,
- problemy i skargi,
- pomysły i sugestie w sprawie usprawniania pracy.

# RODZAJE KOMUNIKACJI W ORGANIZACJI C.D

## RODZAJE KOMUNIKACJI SIECIOWEJ

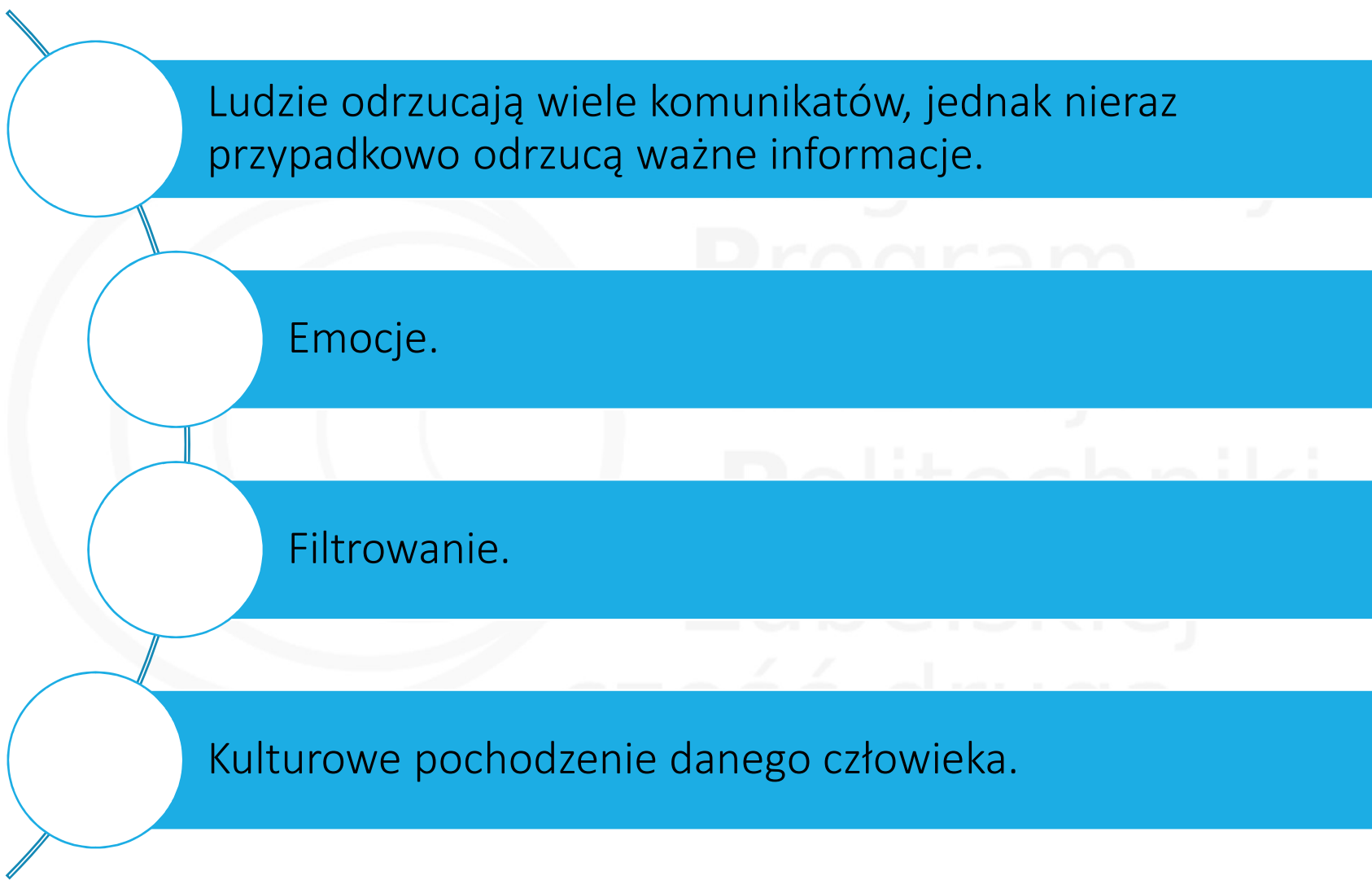


# BARIERY KOMUNIKACJI W ORGANIZACJI





## BARIERY KOMUNIKACJI W ORGANIZACJI c.d.:



Ludzie odrzucają wiele komunikatów, jednak nieraz przypadkowo odrzucają ważne informacje.

Emocje.

Filtrowanie.

Kulturowe pochodzenie danego człowieka.

# ZASADY EFEKTYWNEJ KOMUNIKACJI W ORGANIZACJI

Dostosowanie nośnika informacyjnego do odbiorcy wiadomości - przekazanie komunikatu w sposób klarowny dla odbiorcy.

Zwrócenie uwagi na jakość komunikatu - dobranie odpowiednich metod komunikacji.

Zaangażowanie kadry zarządzającej z każdego szczebla.

Komunikowanie się jest efektywne, gdy kultura organizacyjna przedsiębiorstwa jest oparta na zaufaniu.

**POLITECHNIKA LUBELSKA**  
**WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA**

*MARKETING I KOMUNIKACJA RYNKOWA*



Zintegrowany  
Program  
Rozwoju  
Politechniki  
Lubelskiej -  
część druga

# SPOŁECZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA

Konflikty w organizacji: przyczyny, typy, dynamika,  
przebieg, rozwiązywanie, zapobieganie

dr Anna Walczyna  
dr Krystyna Wojciechowska



**Fundusze Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita  
Polska**

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



# KONFLIKT

## POJĘCIE

Konflikt jest nieodłącznym elementem funkcjonowania człowieka. Jest zatem obecny w jego środowisku pracy, a tym samym w organizacji. Konflikt jest ważnym wyzwaniem dla kadry zarządzającej, gdyż sposób jego rozwiązania wpływa na efektywność funkcjonowania organizacji.

# KONFLIKT

## DEFINICJA

Konflikt (z łaciny conflictus – zderzenie) – niezgodność, sprzeczność interesów, poglądów, spór, zatarg. (Mika S.)

# KONFLIKT

## DEFINICJA

Konflikt w organizacji to "spór dwóch osób lub więcej członków albo grup, wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmiennej pozycji, różnych celów, wartości lub postrzeżeń. Członkowie czy działy organizacji w trakcie sporu dążą do tego, by ich sprawa lub punkt widzenia przeważały nad sprawą lub punktem widzenia innych".

(Stoner J.A.F., Wankel H.)

# CECHY KONFLIKTU

W konflikcie występują co najmniej dwie strony.

Strony konfliktu są od siebie wzajemnie zależne.

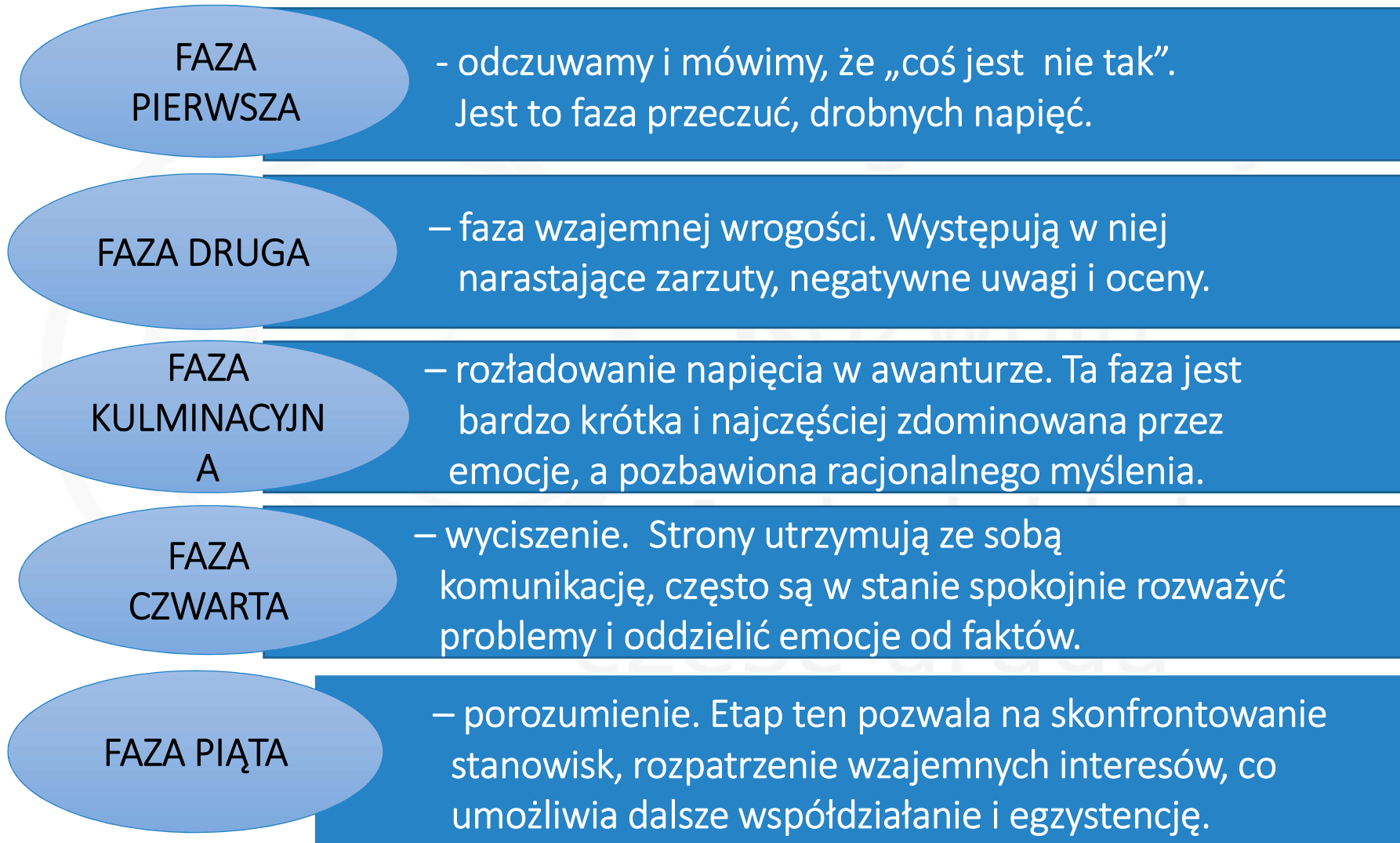
Co najmniej jedna ze stron dostrzega, że jej cele, zadania, wartości lub zachowania są sprzeczne z działaniami, wartościami lub celami drugiej strony.

Strony wzajemnie blokują i utrudniają realizację celów a przynajmniej postępuje tak jedna ze stron.

Konflikt wynika z postrzeganej a nie obiektywnie istniejącej niezgodności.

Konfliktowi towarzyszą silne emocje.

# FAZY KONFLIKTU





## KRYTERIA PODZIAŁU KONFLIKTÓW

Przedmiot  
konfliktu

Zasięg  
konfliktu

Organizacyjne  
przyczyny  
konfliktu

# RODZAJE KONFLIKTÓW ZE WZGLĘDU NA PRZEDMIOT

## KONFLIKTY RZECZOWE

– mają charakter pozapersonalny i dotyczą różnicy zdań co do sposobu rozwiązania określonych spraw. Przedmiot sporu jest raczej łatwy do określenia, a rozstrzygnięcie tkwi w odpowiednich korektach w podziale dóbr lub przeprowadzeniu zmian w organizacji.

## KONFLIKTY EMOCJONALNE

– dotyczą stanów frustracyjnych i związanych z nimi napięć emocjonalnych spowodowanych negatywną postawą (np. wrogością) w interakcji człowiek-człowiek. Właściwy przedmiot sporu jest raczej trudny do uchwycenia, a najlepszym rozwiązaniem jest przeciwdziałanie powstawaniu tego typu konfliktów.

# RODZAJE KONFLIKTÓW ZE WZGLĘDU NA ZASIĘG

## KONFLIKT WEWNĘTRZNY DANEGO CZŁOWIEKA

- występuje gdy pracownik nie wie on jakiej pracy się od niego wymaga, gdy niektóre wymagania dotyczące jego pracy są wzajemnie sprzeczne, lub kiedy postrzega on, że oczekiwania co do jego pracy przekraczają jego możliwości.

## KONFLIKT MIĘDZY POSZCZEGÓLNYMI OSOBAMI

- przypisuje się go często różnicom w cechach osobowości. Najczęściej jednak konflikt tego rodzaju powstaje wskutek nacisków związanych z odgrywanymi rolami pracowniczymi (np. między kierownikiem a podwładnym) albo personalizacji konfliktów między grupami.

# RODZAJE KONFLIKTÓW ZE WZGLĘDU NA ZASIĘG C.D.

KONFLIKT  
MIĘDZY  
JEDNOSTKĄ  
A GRUPĄ

- często jest spowodowany sposobem reagowania poszczególnych pracowników na naciski wywierane przez grupę roboczą, zmierzające do wymuszenia konformizmu.

KONFLIKT MIĘDZY  
GRUPAMI W TEJ  
SAMEJ  
ORGANIZACJI

- pojawia się najczęściej między pracownikami a kierownictwem.

## RODZAJE KONFLIKTÓW ZE WZGLĘDU NA ZASIĘG c.d.

### KONFLIKT MIĘDZY ORGANIZACJAMI

- postrzegany jest jako nieodłączny i zarazem pożądany w sferze gospodarczej. Najczęściej określa się go mianem konkurencji. Okazuje się, że ten rodzaj konfliktu prowadzi do opracowania nowych wyrobów, technologii i usług, niższych cen i efektywniejszego wykorzystania zasobów.

# RODZAJE KONFLIKTÓW ZE WZGLĘDU NA PRZYCZYNY ORGANIZACYJNE

## Konflikt interesów:

- procedury,
- kwestie rzeczowe,
- potrzeby psychologiczne.

## Konflikt strukturalny:

- różny zasięg władzy,
- zła organizacja przestrzeni,
- ograniczenia czasowe,
- niejasny podział obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności.

## Konflikt wartości:

- wartości centralne,
- wartości peryferyjne.

# RODZAJE KONFLIKTÓW ZE WZGLĘDU NA PRZYCZYNY ORGANIZACYJNE C.D.

## Konflikt relacji:

- silne emocje,
- stereotypy i uprzedzenia,
- zła komunikacja,
- negatywne doświadczenia.

## Konflikt danych:

- brak informacji,
- błędne rozumienie,
- odmienne interpretacje tych samych informacji,
- różne procedury zbierania i analizy danych.

# CHARAKTERYSTYKA KONFLIKTÓW ZE WZGLĘDU NA PRZYCZYNY ORGANIZACYJNE

1. **Konflikt interesów** – jest on spowodowany współzawodnictwem o określone dobra lub wynika z odmiennych potrzeb stron. Konflikt tego rodzaju powstaje wtedy, kiedy jedna lub więcej stron pragnie zaspokoić swoje potrzeby kosztem drugiej. Ten typ konfliktu dotyczy tzw. kwestii rzeczowych (np. pieniędzy, czasu, dóbr), spraw proceduralnych (np. sposobu, w jaki powinno przebiegać zebranie) czy potrzeb psychologicznych (np. zaufania, wzajemnego poszanowania, sprawiedliwości).
2. **Konflikt strukturalny** – może wynikać z pewnych zewnętrznych ograniczeń, które utrudniają dojście do porozumienia. Chodzi tu głównie o takie czynniki, jak: struktura organizacyjna, brak uprawnień do podjęcia decyzji, deficyt jakiegoś dobra, brak czasu, odległość.



## CHARAKTERYSTYKA KONFLIKTÓW ZE WZGLĘDU NA PRZYCZYNY ORGANIZACYJNE c.d.

3. **Konflikt wartości** – jest on powodowany odmiennymi systemami wartości osób zaangażowanych w określoną sytuację. Sama różnica w wartościach preferowanych nie musi prowadzić do konfliktu. Czynnikiem, który uwalnia konflikt, jest silne eksponowanie własnych wartości bez okazania postawy tolerancji wobec wartości cenionych przez drugą stronę.

# CHARAKTERYSTYKA KONFLIKTÓW ZE WZGLĘDU NA PRZYCZYNY ORGANIZACYJNE C.D.

- 4. Konflikt relacji** – pojawia się w wyniku działania silnych negatywnych emocji, błędnego spostrzegania lub niezrozumienia, stereotypów, wadliwej komunikacji a także zachowań odwetowych pomiędzy ludźmi. Problemy tego rodzaju traktowane są często jako niepotrzebne, gdyż pojawiają się nawet bez obiektywnych przyczyn a niejednokrotnie prowadzą do niepotrzebnej eskalacji konfliktu.
- 5. Konflikt danych** – powstaje wówczas, gdy strony nie dysponują potrzebnymi danymi, są niedoinformowane bądź też kiedy otrzymują błędne informacje, a także kiedy wyciągają odmiennie wnioski z tych samych przesłanek. Większość konfliktów w tym obszarze wynika głównie z braku umiejętności porozumiewania się między pracownikami.

# PRZYCZYNY KONFLIKTÓW ORGANIZACYJNYCH

Rywalizacja do  
ograniczonych zasobów

Różnice w celach

Różnice wartości lub  
poglądów

Niespójność systemu  
ocen

Przeciążenie  
pracowników i błędne  
decyzje personalne

Pragnienie autonomii  
i potrzeba kontroli

Wprowadzanie zmian

Brak należytego  
zaangażowania  
i wiarygodności ze  
strony kierownictwa  
firmy

Niezadowolenie z roli  
zawodowej

# ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW

## 1) etap diagnozy:

- klasyfikacja rodzaju konfliktu,
- ustalenie przyczyn,
- rozładowanie negatywnych emocji,

## 2) etap rozwiązania:

- wybór stylu rozwiązania konfliktu,
- usunięcie faktycznych przyczyn konfliktu,
- redukcja napięć emocjonalnych.

# STYLE REAGOWANIA NA KONFLIKT

UNIKANIE

PRZYSTOSOWANIE

RYWALIZACJA

KOMPROMIS

ROZWIĄZYWANIE  
PROBLEMU

# STRATEGIA ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW

## ETAP 1

- **Zdefiniowanie problemu** – należy zlokalizować źródło problemu, określić istotę problemu i nazwać przyczyny, bez tendencji do obwiniania innych osób lub środowiska.

## ETAP 2

- **Generowanie alternatywnych rozwiązań** – należy wypracować listę możliwych rozwiązań. Ważne, żeby w fazie generowania alternatyw nie poddawać ich ocenie, zanim lista nie zostanie zamknięta.

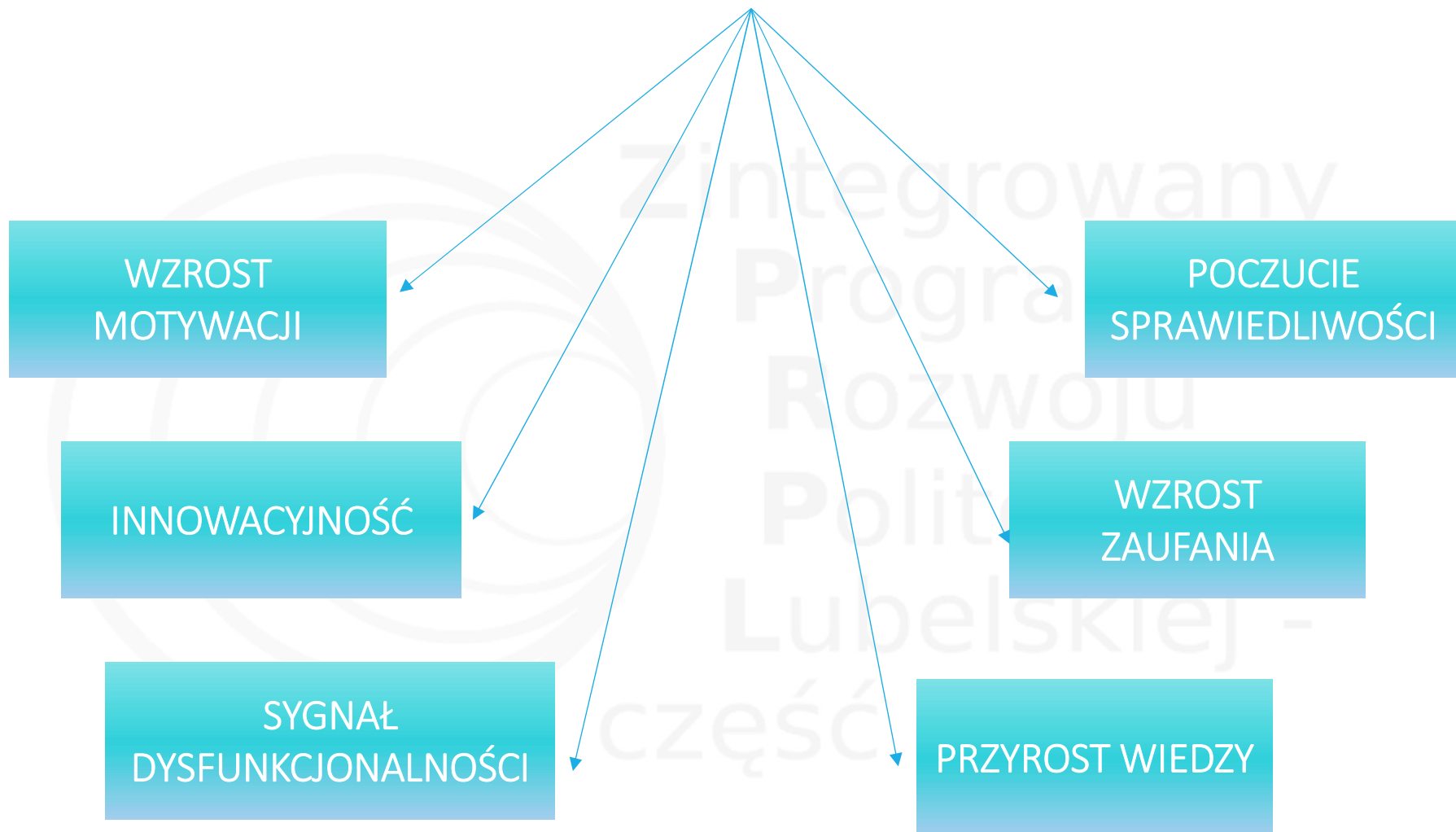
## ETAP 3

- **Wybór najlepszego rozwiązania** – należy określić korzyści i straty płynące z przyjęcia określonego rozwiązania. Dokładnie analizując plusy i minusy każdej z możliwości, wzajemnie zdecydować o wyborze najwłaściwszej propozycji.

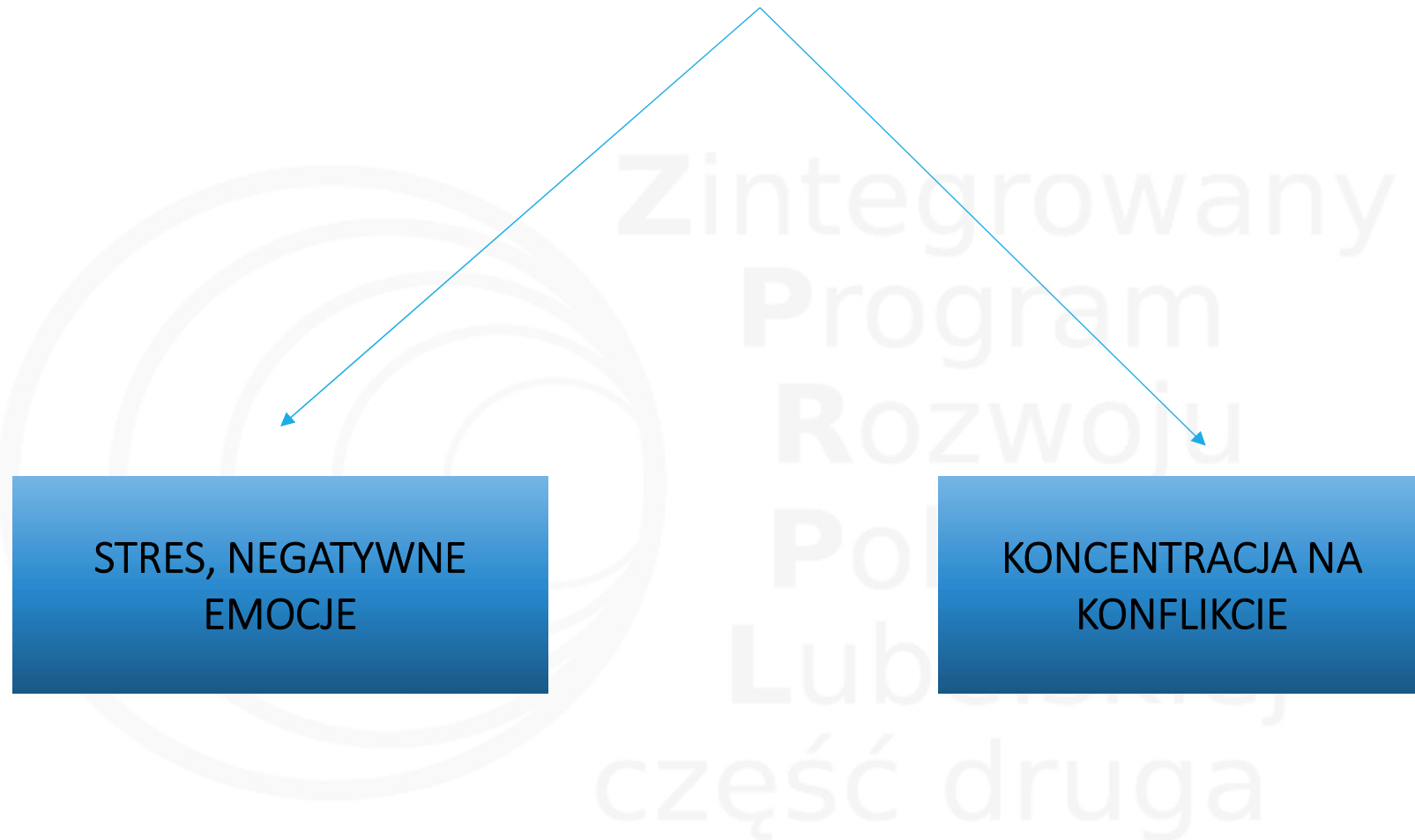
## ETAP 4

- **Wprowadzenie w czyn i kontrola rezultatów** – należy określić czas realizacji wybranego rozwiązania i śledzić przebieg wykonania. W razie potrzeby, jeśli wybrana opcja nie prowadzi do oczekiwanych rezultatów, trzeba wybrać inne rozwiązanie. Ważne, żeby wcześniej nie ograniczać się tylko do jednej możliwości rozwiązania problemu.

# POZYTYWNE SKUTKI KONFLIKTÓW



# NEGATYWNE SKUTKI KONFLIKTÓW





**POLITECHNIKA LUBELSKA**  
**WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA**

*MARKETING I KOMUNIKACJA RYNKOWA*



Zintegrowany  
Program  
Rozwoju  
Politechniki  
Lubelskiej -  
część druga

# SPOŁECZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA

Dysfunkcjonalne zachowania pracowników w organizacji:  
pojęcia, typy, przyczyny, przejawy, skutki, profilaktyka

dr Anna Walczyna  
dr Krystyna Wojciechowska



**Fundusze Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita  
Polska**

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



# DYSFUNKCJE W ORGANIZACJI – DLACZEGO WARTO O TYM MÓWIĆ

- USA (2011): 20% pracowników świadomie niszczy mienie pracodawcy, 12% przyznaje się do kradzieży w firmie; prawie 95% badanych organizacji doświadczyło defraudacji, kradzieży ze strony pracowników (2006); szacunkowe roczne straty związane z kradzieżami – ok. 120 bln, defraudacją – ok. 900 bln, z przemocą – 4,2 bln;
- Dane europejskie: ok. 40% pracowników przebywa na fikcyjnych zwolnieniach lekarskich, 60% wynosi z pracy drobne przedmioty, 76% obciąża rachunek pracodawcy prywatnymi rozmowami (Macko);
- Polska (2012): ok. 77% badanych firm w ciągu dwóch lat zanotowało sprzeniewierzenia pracownicze (kradzieże, oszustwa, wyłudzenia ...);
- Zachowania kontrproduktywne mogą skutkować także nasileniem stresu i generować dodatkowe koszty (Turek).

# DYSFUNKCJE W ORGANIZACJI

PATOLOGIE  
ORGANIZACYJNE

ZACHOWANIA  
KONTRPRODUKTYWNE  
PRACOWNIKÓW

ANOMIA  
PRACOWNICZA

# PODSTAWOWE TERMINY

## Dysfunkcje w organizacji

- wszelkie nieprawidłowości w funkcjonowaniu organizacji oraz zachowaniach pracowników w porównaniu z funkcjonowaniem i zachowaniem wzorcowym

## Patologie organizacji (organizacyjne)

- długotrwałe, istotne nieprawidłowości w funkcjonowaniu organizacji, które nie pozwalają na osiągnięcie jej celów.

## Anomia pracownicza

- systematyczne i zamierzone zachowania pracowników prowadzące do ponoszenia przez organizację strat, przy jednoczesnym braku poczucia winy z powodu tych zachowań.

# PODSTAWOWE TERMINY C.D.

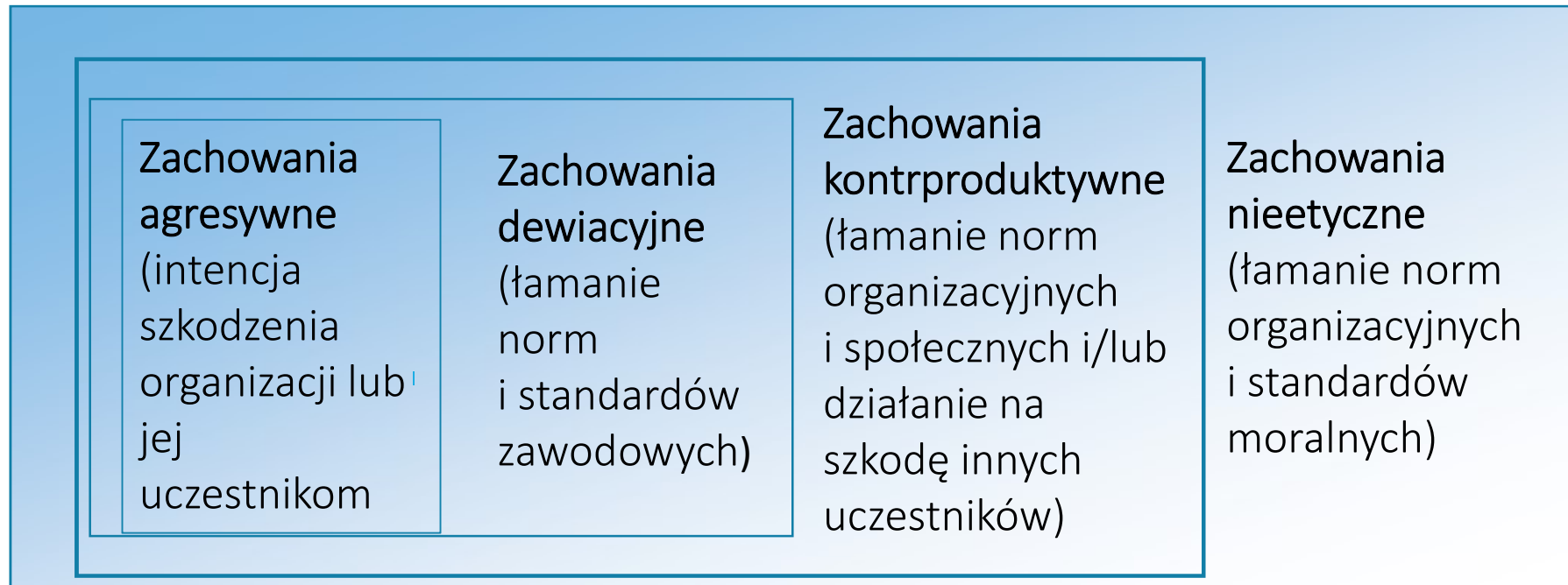
## Zachowania kontrproduktywne

- świadome i dobrowolne działania pracowników, które szkodzą lub w zamierzeniu mają szkodzić organizacji lub związanym z nią ludziom (Baka).

## Inne określenia

- zachowania dysfunkcyjne, dewiacyjne, patologiczne, agresja pracownicza, zachowania nieetyczne, zachowania antyspołeczne,
- ich istotą łamanie podstawowych zasad organizacyjnych i działanie na szkodę jednostki i/lub grupy,
- w ostatecznym rozrachunku zawsze oznacza to działanie na szkodę organizacji.

# HIERARCHIZACJA ZACHOWAŃ KONTRPRODUKTYWNYCH (TUREK)



część druga

## KOMPLEKSOWA DEFINICJA ZACHOWAŃ KONTRPRODUKTYWNYCH

każde powielane wielokrotnie intencjonalne (!!!) działania przejawiane przez pracownika/pracowników danej organizacji, które naruszają powszechnie przyjęte normy organizacyjne i/lub główne wartości i standardy społeczne (Vardi Y., Weitz E.).

# WYMIARY ZACHOWAŃ DYSFUNKCJONALNYCH

## INTERPERSONALNY

- zastraszanie, molestowanie, przemoc, agresja, odspołecznienie

## INTRAPERSONALNY

- nadużywanie substancji psychoaktywnych, pracoholizm

## PRODUKTYWNY

- absencje, wycofanie aktywności, „lenistwo społeczne”

## POLITYCZNY

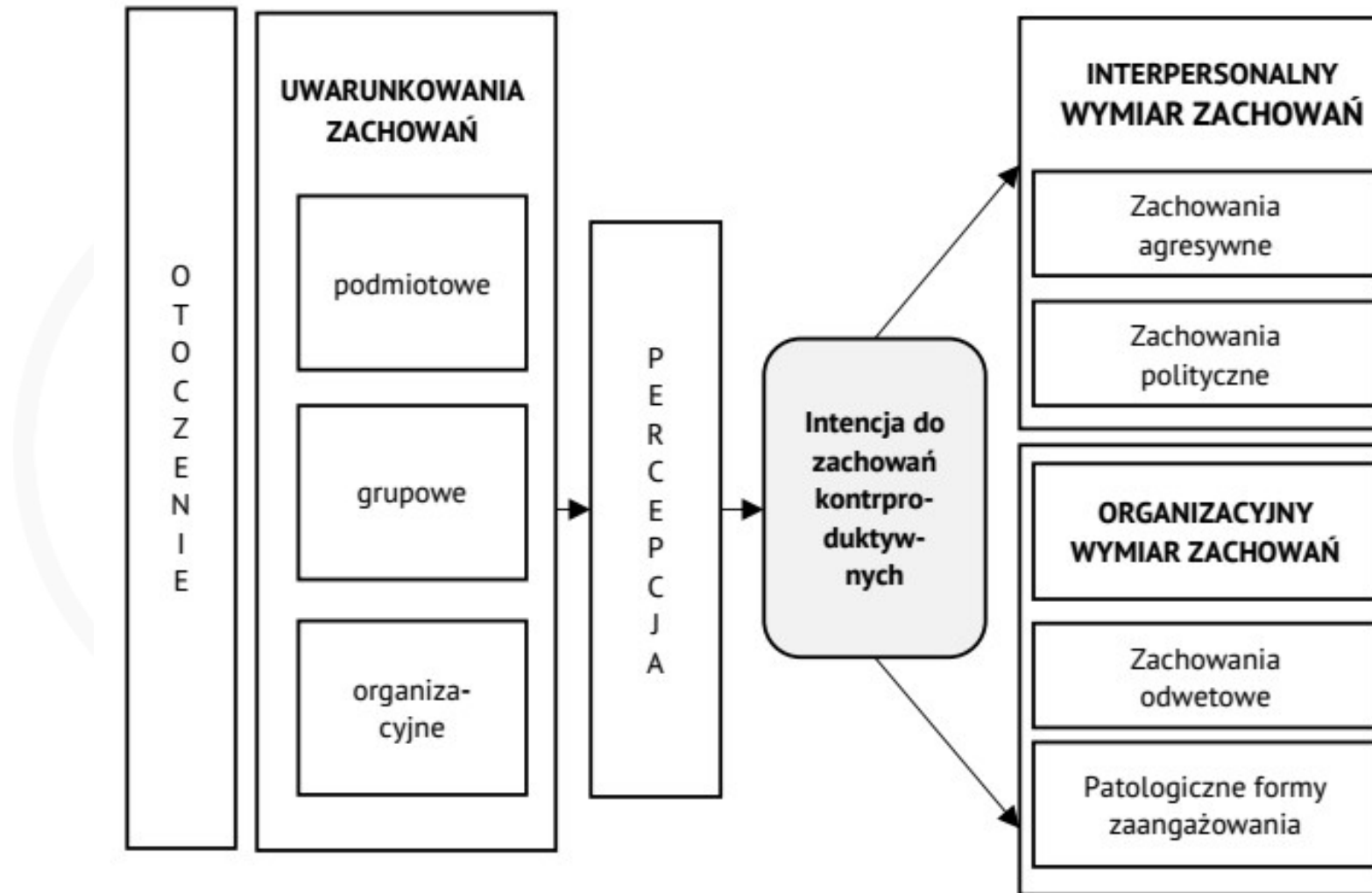
- nepotyzm, nadużywanie władzy, kreowanie własnego wizerunku

## WŁASNOŚCI

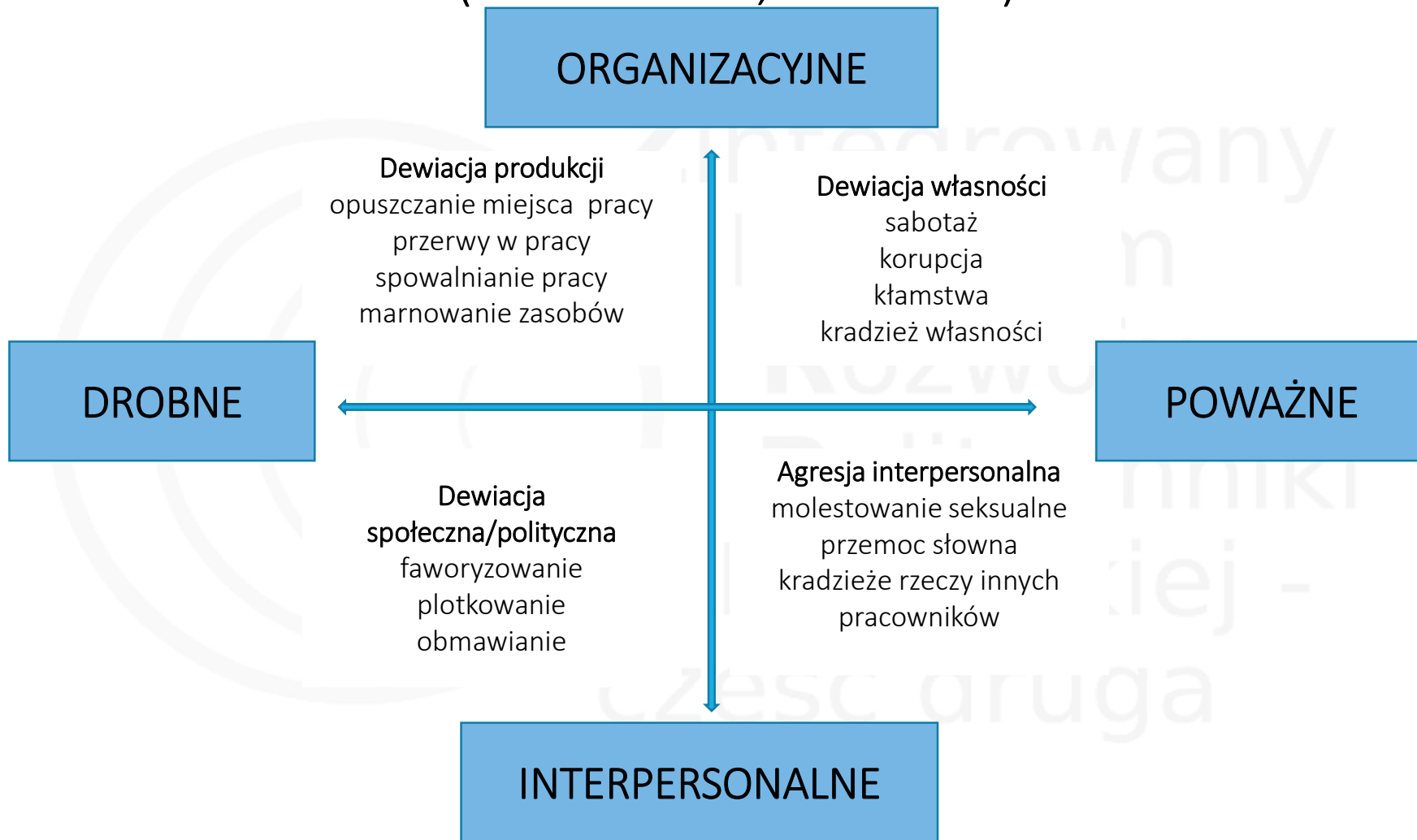
- kradzieże, wandalizm i sabotaż, nadużywanie własności firmy



# MODEL ZACHOWAŃ KONTRPRODUKTYWNYCH



# TYPOLOGIA ZACHOWAŃ DEWIACYJNYCH (ROBINSON, BENNET)



# WYBRANE ZACHOWANIA KONTRPRODUKTYWNE

## 1. Mobbing i bullying -

Mobbing: działania i zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na jego uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników (KP). Cechy mobbingu: długotrwały czas trwania, powtarzalność działań mobbingowych, negatywne intencje.

UWAGA: każde z charakteryzowanych na tym i kolejnych slajdach zachowań dysfunkcyjnych, zgodnie z typologią Robinson i Bennet, można opisać na wymiarze „interpersonalne- organizacyjne” oraz „drobne – poważne”

Kategorie działań mobbingowych – działania godzące w:

- możliwości komunikowania się ofiary,
- stosunki społeczne,
- społeczny odbiór ofiary,
- jakość sytuacji życiowej i zawodowej ofiary,
- zdrowie ofiary.

Rodzaje mobbingu ze względu na pozycję pracownika:

- horyzontalny (poziomy) – mobber i mobbowany zazwyczaj na tym samym poziomie w strukturze organizacyjnej,
- pochyły - przełożony w sposób pośredni lub bezpośredni podejmuje działania mobbingowe wobec podwładnego,
- pionowy – mobbowany przełożony, mobberem podwładny.

## Bullying:

- istota działań analogiczna jak w przypadku mobbingu;
- działania sprawców bullyingu koncentrują się głównie na kompetencjach i funkcjonowaniu zawodowym ofiary, w przypadku mobbingu obejmują sprawy zawodowe i sferę osobistą;
- w badaniach nad mobbingiem punkt ciężkości położony jest na doznającej przemocy ofierze, w badaniach nad bullyingiem – na sprawcy i jego cechach.

## 2. Przywództwo psychopatyczne

- rodzaj zachowań agresywnych, a nawet dewiacyjnych,
- dotyczą relacji interpersonalnych
- charakteryzują się zastraszaniem, przemocą,
- nadużywanie władzy, nie liczenie się z podwładnymi,
- uzurpowanie sobie władzy do wyłącznego decydowania.

### 3. Nepotyzm i kronizm -

Nepotyzm: nadużywanie władzy i możliwości, jakie wynikają z zajmowanego stanowiska pracy dla faworyzowania członków własnej rodziny.

Kronizm: koleśnictwo, kumoterstwo, faworyzowanie znajomych, przyjaciół.

Przyczyny:

- podział na „swoich” i „obcych”,
- mentalność klanowa,
- niski poziom etyczny,
- niski stopień rozwoju ekonomicznego (społeczeństwa biedne).

#### 4. Zachowania polityczne

- świadome budowanie aliansów i relacji wewnątrz organizacji,
- cel - partykularne interesy a nie dobro organizacji,
- przykłady: manipulowanie informacjami, przekłamywanie faktów i okoliczności wydarzeń, manipulowanie informacjami dla własnych korzyści wizerunkowych.

#### 5. Odspóecznienie organizacyjne

- działania ukierunkowane na niszczenie poprawnych relacji interpersonalnych,
- odstępuje się od przyjętych norm organizacyjnych, obyczajowych,
- sygnalizują brak szacunku dla innych, naruszają normy dotyczące godności ludzkiej.



## 6. Molestowanie seksualne

- powtarzające się, niepożądane i nieodwzajemnione czynności o charakterze seksualnym,
- krzywdzące, uderzające w godność drugiego podmiotu,
- przykłady: dotykanie, specyficzne postawy, seksualnie zabarwiony sposób komunikacji, uwagi o orientacji seksualnej.

## 7. Kradzieże

- działania przeciw mieniu organizacji i współpracowników,
- obejmuje przestępczość tzw. „niebieskich” i „białych kołnierzyków”,
- obejmuje także zachowania typu: korzystanie z „lewych” zwolnień lekarskich, wcześniejsze wychodzenie z pracy, marnotrawstwo materiałów i surowców.

## 8. Zachowania odwetowe (sabotaż, kradzieże pracownicze)

- agresywne zachowania w stosunku do organizacji lub współpracowników,
- stanowią odpowiedź na doznaną w firmie krzywdę,
- dominujący motyw zachowań - zemsta, chęć rewanżu,
- mogą mieć charakter instrumentalny (np. przywrócenie sprawiedliwości) lub ekspresywny (demonstracyjny, wyrażenie złych emocji),
- charakter podjętych działań zależy od stopnia doświadczanej niesprawiedliwości.

## PRZYKŁADY DYSFUNKCJI W OBSZARZE POLITYKI PERSONALNEJ ORGANIZACJI

- Dysfunkcje w procesie pozyskiwania, wprowadzania do pracy, oceniania i zwalniania pracowników;
- Dysfunkcje i patologie w sferze wynagradzania pracowników;
- Dysfunkcje w sferze przygotowywania i realizowania szkoleń pracowniczych;
- Dysfunkcje i patologie w zakresie kształtowania warunków pracy i przestrzegania praw pracowniczych.

# ORGANIZACYJNE PRZYCZYNY ZACHOWAŃ KONTRPRODUKTYWNYCH

Najczęściej empirycznie identyfikowano:

- Złe traktowanie przez przełożonych;
- niesprawiedliwa zapłata;
- Faworyzowanie kolegów;
- Brak kontroli;
- Zła atmosfera w zakładzie;
- Nuda;
- Organizacja w okresie przełomu.

# PRZECIWDZIAŁANIE I OGRANICZANIE ZACHOWAŃ DYSFUNKCJONALNYCH W ORGANIZACJI

## PREWENCJA

- kształtowanie relacji międzyludzkich i środowiska pracy w taki sposób, aby nie dochodziło do zachowań dysfunkcyjnych

## INTERWENCJA

- monitorowanie zachowań organizacyjnych oraz działania zmierzające do wyeliminowania przyczyn zaobserwowanych zachowań dysfunkcyjnych

# ORGANIZACYJNE SPOSOBY RADZENIA SOBIE Z ZACHOWANIAMI DYSFUNKCJONALNYMI

<b>PREWENCJA</b>	Przed zatrudnieniem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selekcja personelu (pod kątem cech osobowości, stosowanego stylu atrybucji, dopasowania jednostki do miejsca pracy)</li> <li>• Tworzenie realistycznego obrazu zatrudnienia, warunków pracy, obowiązków</li> <li>• Tworzenie odpowiednich warunków pracy</li> <li>• Tworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej</li> </ul>
	W trakcie zatrudnienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optymalizacja warunków pracy</li> <li>• Ewentualna korekta dopasowania jednostka – praca (np. środków zaspokojenia potrzeb, poziomu autonomii, odpowiedzialności do oczekiwań jednostki, stylu kierowania, poziomu motywacji i kwalifikacji pracowników)</li> <li>• Odpowiednia adaptacja (przekazanie norm, wartości)</li> <li>• Kontrola zachowań</li> <li>• Eliminacja stresorów</li> <li>• Szkolenie pracowników ( z zakresu radzenia sobie ze stresem, umiejętności interpersonalnych)</li> <li>• Sprawiedliwe traktowanie pracowników</li> <li>• Informowanie o tym, jakie zachowania są pożądane/nieakceptowane, sankcjach, procedurach</li> <li>• Zwiększanie świadomości nt. zjawisk o charakterze dysfunkcyjnym (formy, przebieg, skutki jednostkowe i organizacyjne)</li> </ul>

## ORGANIZACYJNE SPOSOBY RADZENIA SOBIE Z ZACHOWANIAMI DYSFUNKCJONALNYMI C.D.

INTERWENCJA	Po wystąpieniu niepożądanych zachowań	<ul style="list-style-type: none"><li>• Staranne rozpoznanie sytuacji, sprawiedliwa ocena</li><li>• Wyjaśnienie na czym polega szkodliwość, wskazanie organizacyjnych kosztów</li><li>• Ukaranie winnych, zgłoszenie przypadku odpowiednim instytucjom</li><li>• Pomoc osobom poszkodowanym</li><li>• Zbadanie okoliczności, wyciągnięcie wniosków przydatnych do udoskonalenia działań o charakterze prewencji</li></ul>
-------------	---------------------------------------	---

**POLITECHNIKA LUBELSKA**  
**WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA**

*MARKETING I KOMUNIKACJA RYNKOWA*



Zintegrowany  
Program  
Rozwoju  
Politechniki  
Lubelskiej -  
część druga

# SPOŁECZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA

Zarządzanie sobą w organizacji: kompetencje, rozwój  
zawodowy, kariera

dr Anna Walczyna  
dr Krystyna Wojciechowska



**Fundusze  
Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita  
Polska**

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny





# ZARZĄDZANIE SOBĄ I INNYMI W ORGANIZACJI

●

„Ludzie nie chcą być zarządzani. Ludzie pragną, aby im przewodzić. Czy ktoś słyszał o świecie menedżera? Świat przywódcy, o tak. Przywódca intelektualny, tak. Przywódca polityczny. Przywódca religijny. Przywódca harcerski. Przywódca lokalny. Przywódca związkowy, przywódca w biznesie. Oni przewodzą. Oni nie zarządzają. Zapytaj konia. Możesz przewodzić mu w drodze do wody, ale nie możesz zarządzić picia. Jeśli chcesz kimś zarządzać, zarządzaj sobą. Rób to dobrze, a będziesz gotów przestać zarządzać. Staniesz się przywódcą.”  
(Bennis W., Nanus B.)

●

# ZARZĄDZANIE SOBĄ I INNYMI W ORGANIZACJI C.D.

## UWAGI WSTĘPNE

- Można zaproponować kierunek zmiany w zarządzaniu polegający na wzmocnieniu u ludzi zdolności zarządzania sobą, autonomii, niezależności i zdolności rozporządzania sobą. *„By dokonać wielkich rzeczy, nie trzeba być wielkim geniuszem, nie trzeba być ponad ludźmi, trzeba być z nimi”* (Monteskiusz).
- Rodzi się więc nowa dyscyplina, sięgająca do źródeł idei psychologicznych opartych na przygotowaniu ludzi do zarządzania sobą, aby stać się „panami siebie”. Może to być nowym wyzwaniem dla członków rad nadzorczych.

# ZARZĄDZANIE SOBĄ I INNYMI W ORGANIZACJI C.D.

## UWAGI WSTĘPNE

- Dzięki samoświadomości, odkryciu własnych zasobów, określeniu poziomu kompetencji i systematyzacji wiedzy człowiek może wykorzystać swoje możliwości i zdolności w kierunku samorealizacji i tworzeniu dobrego biznesu.
- Umiejętne zarządzanie sobą daje możliwość optymalnej motywacji do działania, do realizacji celów własnych, wpisanych w cele organizacji.

# KOMPETENCJE

## DEFINICJA

Pojęcie kompetencji jest rozpatrywane najczęściej na poziomie pracowniczym oraz organizacyjnym.

### Ewolucja pojęcia kompetencji pracowniczych:

- początkowo - formalne prawo do zajmowania się określonymi sprawami i podejmowania decyzji w ustalonym zakresie (zdolność do efektywnego i sprawnego działania łączono z kwalifikacjami),
- później – szerzej jako zakres uprawnień, obowiązków, i odpowiedzialności pracownika, przypisany do danego stanowiska,
- współcześnie - zbiór tego, co pracownik umie zrobić, zarówno w zakresie wiedzy oraz intelektualnych, fizycznych możliwości wykonania oraz psychologicznego nastawienia do zadania.

# CECHY KOMPETENCJI

Dynamiczne.

Zmienne w czasie

Rozwijają się w ramach doświadczenia.

Tempo ich rozwoju zależy od zmiennych zewnętrznych (otoczenia) oraz względnie trwałych dyspozycji jednostek (inteligencja).

Są ściśle związane z zadaniami zawodowymi.

Są obserwowalne i mierzalne, gdyż przejawiają się w zachowaniu.

Są synergiczne, gdyż ich łączenie daje większy wynik niż suma kompetencji wykorzystywanych indywidualnie.

## CECHY KOMPETENCJI c.d.

Są niematerialne i nie można ich wycenić poza działaniem, w którym się uwidaczniają.

Są relatywne, mają wartość i znaczenie w konkretnej sytuacji zawodowej.

Są transformowalne, można je adaptować, by były przydatne na innym stanowisku pracy.

Mają charakter podmiotowy, gdyż są nierozdzielnie związane z jakimś podmiotem: osobą, zespołem, organizacją.

Są współzależne.

Kompetencje szczegółowe są składową kompetencji ogólnych i przyczyniają się wzajemnie do swojego rozwoju.

Mają charakter operacyjny, gdyż ujawniają się w działaniach.

## CECHY KOMPETENCJI c.d.

SĄ RZADKIE I UNIKATOWE – NIE MA DWÓCH OSÓB  
O TAKIM SAMYM POTENCJALE KOMPETENCYJNYM.

# ROZWÓJ ZAWODOWY

## DEFINICJA

Poprzez rozwój zawodowy rozumie się poszerzanie przez pracowników wiedzy oraz umiejętności niezbędnych do prawidłowego wykonywania zadań na aktualnym stanowisku, oraz rozwijanie dodatkowych kompetencji pod kątem awansu, przesunięcia na inne stanowisko lub zmiany organizacyjnej.

Rozwój zawodowy wpisuje się w rozwój osobisty człowieka i stanowi ważny element jego funkcjonowania.



# ROZWÓJ ZAWODOWY

## DEFINICJA

Rozwój zawodowy w węższym ujęciu definiowany jest między innymi jako proces wykorzystywany do stworzenia możliwości rozwijania zawodowych zainteresowań i zdolności pracowników, co w efekcie ma prowadzić do poszerzania ich wiedzy i umiejętności w określonym obszarze.

# FUNKCJE ROZWOJU ZAWODOWEGO

POSZERZANIE  
WIEDZY

UCZENIE SIĘ NA  
PODSTAWIE  
DOŚWIADCZEŃ

ROZWÓJ NOWYCH  
POSTAW  
I PRZEKONAŃ

MOŻLIWOŚĆ  
ODBUDOWYWANIA  
KWALIFIKACJI  
ZAWODOWYCH

WSPÓŁPRACA  
I WKŁAD  
W ROZWÓJ  
PERSONELU

# KARIERA ZAWODOWA

## DEFINICJA

Termin kariera (franc. *carriere*) wyjaśniano jako drogę, tor wyścigowy. Jednak częstsze używanie tego wyrazu doprowadziło do dosyć dużego poszerzenia jego znaczenia.  
(Cybal-Michalska A.)

W języku potocznym kariera oznacza awans, obejmowanie odpowiedzialnego stanowiska, bądź uznanie w oczach innych.

# KARIERA ZAWODOWA C.D.

## DEFINICJA

W literaturze przedmiotu określa się ją między innymi jako proces rozwoju osobistego i osiągnięcie wyznaczonych celów.

Kariera to zestaw związanych z pracą doświadczeń, zachowań i postaw przejawianych w toku aktywnego zawodowego życia danej osoby. (Griffin W.)

# KARIERA ZAWODOWA C.D.

## DEFINICJA

### Kariera to:

- *posuwanie się naprzód* - wraz z osiągnięciem lepszych stanowisk w pracy uważanych przez jednostkę za bardziej wartościowe wzrasta jej pozycja,
- *zawód* - zarezerwowane dla pewnych zajęć lub specjalności, które będą gwarantować renomę i równowagę,
- *sekwencja prac wykonywanych na przestrzeni życia* - przypuszczalnie może dotyczyć profesji jak również miejsca pracy, w których były wykonywane, ale nie zalicza się zawodów i hierarchii organizacyjnej, a kariery nie można określać jako odniesiony sukces czy poniesiona porażka,
- *sekwencja doświadczeń związanych z pełnioną rolą* - ma związek z podejmowaniem stanowiska przez jednostkę i pozycjami, które je warunkują (np. kompetencjami, możliwościami, zainteresowaniami).

# KARIERA ZAWODOWA C.D.

## DEFINICJA

Posuwanie się na przód

Zawód

Sekwencja prac wykonywanych  
na przestrzeni życia

Sekwencja doświadczeń związanych  
z pełnioną rolą

## WYMIARY KARIERY ZAWODOWEJ

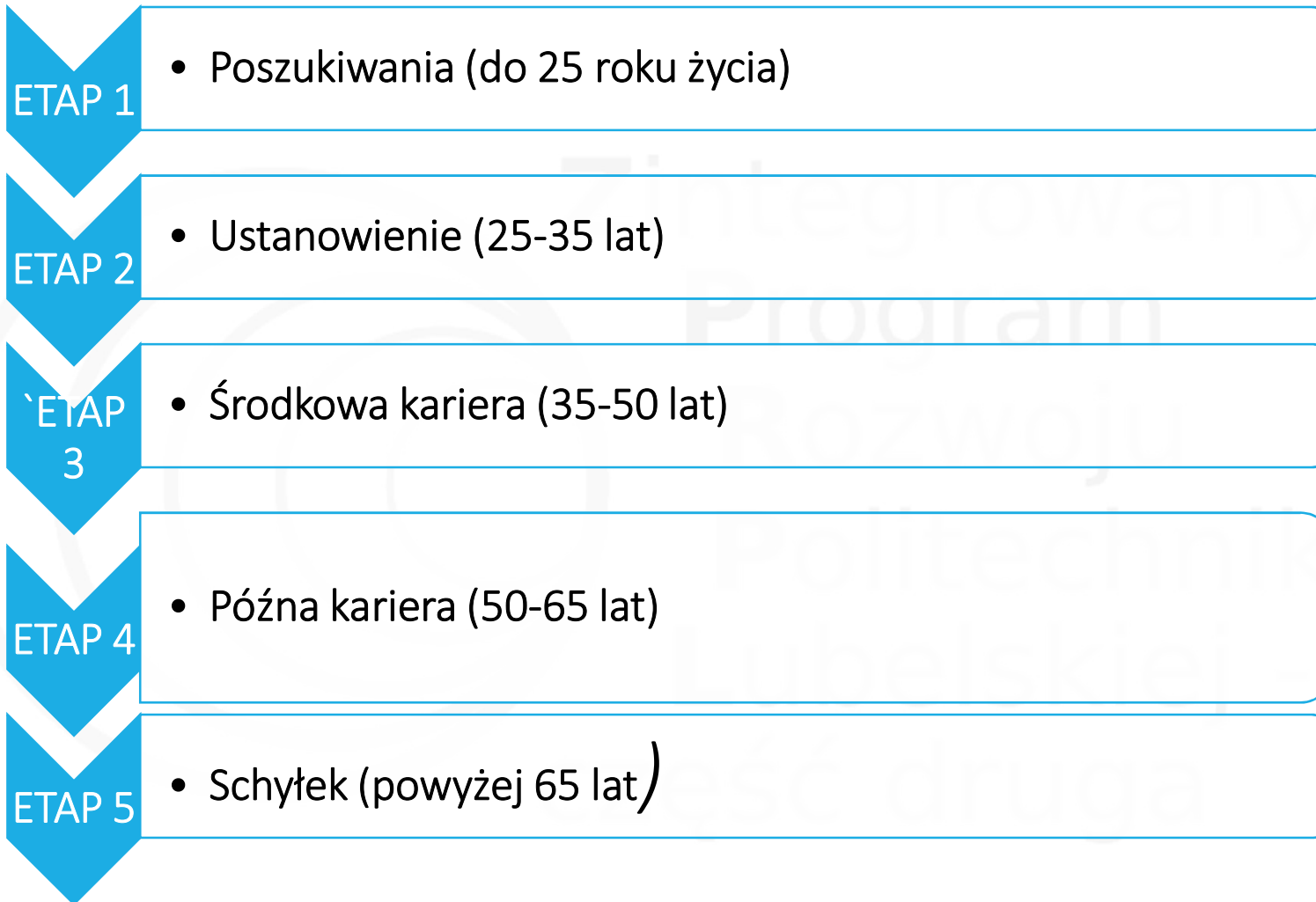
### SUBIEKTYWNY

dotyczy rodzajów i liczby  
pełnionych funkcji oraz  
osiągniętej pozycji  
w hierarchii organizacji

### OBIEKTYWNY

ma ścisły związek  
z rozwojem osobistym  
danej osoby, jej  
aspiracjami, wartościami  
i potrzebami

# ETAPY KARIERY ZAWODOWEJ





# COACHING MENEDŻERSKI

Coaching rozumiany dosłownie, jako usługa świadczona przez profesjonalnego coacha definiowany jest jako *„interaktywny proces, który pomaga pojedynczym osobom lub organizacjom w przyspieszeniu tempa rozwoju i polepszeniu efektów działania. Coache pracują z klientami w zakresach związanych z biznesem, rozwojem kariery, finansami, zdrowiem i relacjami interpersonalnymi. Dzięki coachingowi klienci ustalają konkretniejsze cele, optymalizują swoje działania, podejmują trafniejsze decyzje i pełniej korzystają ze swoich naturalnych umiejętności.”* (International Coach Federation)

# COACHING MENEDŻERSKI

## DEFINICJA

„W coachingu chodzi o wspomaganie ludzi w zdobyciu tego, czego pragną bez robienia tego za nich lub mówienia im, co mają robić.” (CoachWise™)

Coaching jest przemyślanym procesem bazującym na cyklu odpowiednio prowadzonych rozmów z osobą coachowaną w celu stworzenia dla niej warunków do indywidualnego rozwoju, świadomych działań nastawionych na rezultaty i trwałych zmian w pożądanym kierunku. Coaching to proces auto przywództwa, który umożliwia ludziom uzyskanie świadomości kim są, co robią, dlaczego to robią i gdzie chcą dojść. (Ken Blanchard Companies)

# COACHING MENEDŻERSKI

## DEFINICJA

„Coaching to silna, oparta na współpracy relacja pomiędzy coachem i osobą coachowaną, która - poprzez proces odkrywania, stawiania celów i podejmowania znaczących działań - umożliwia osiągnięcie przez tę osobę niezwykłych rezultatów. (Coach U)

# ROZWÓJ PRACOWNIKA W OBSZARZE KOMPETENCJI I ZAANGAŻOWANIA



- 
- 1. **ENTUZJASTYCZNY DEBIUTANT**: Chce zrobić i nie wie jak.
- 
- 2. **ZNIECHĘCONY ADEPT**: Nie chce zrobić i nie wie jak.
- 
- 3. **OSTROŻNY PRAKTYK**: Raczej chce zrobić i najczęściej wie jak.
- 
- 4. **SAMODZIELNY EKSPERT**: Chce zrobić i wie jak.
-

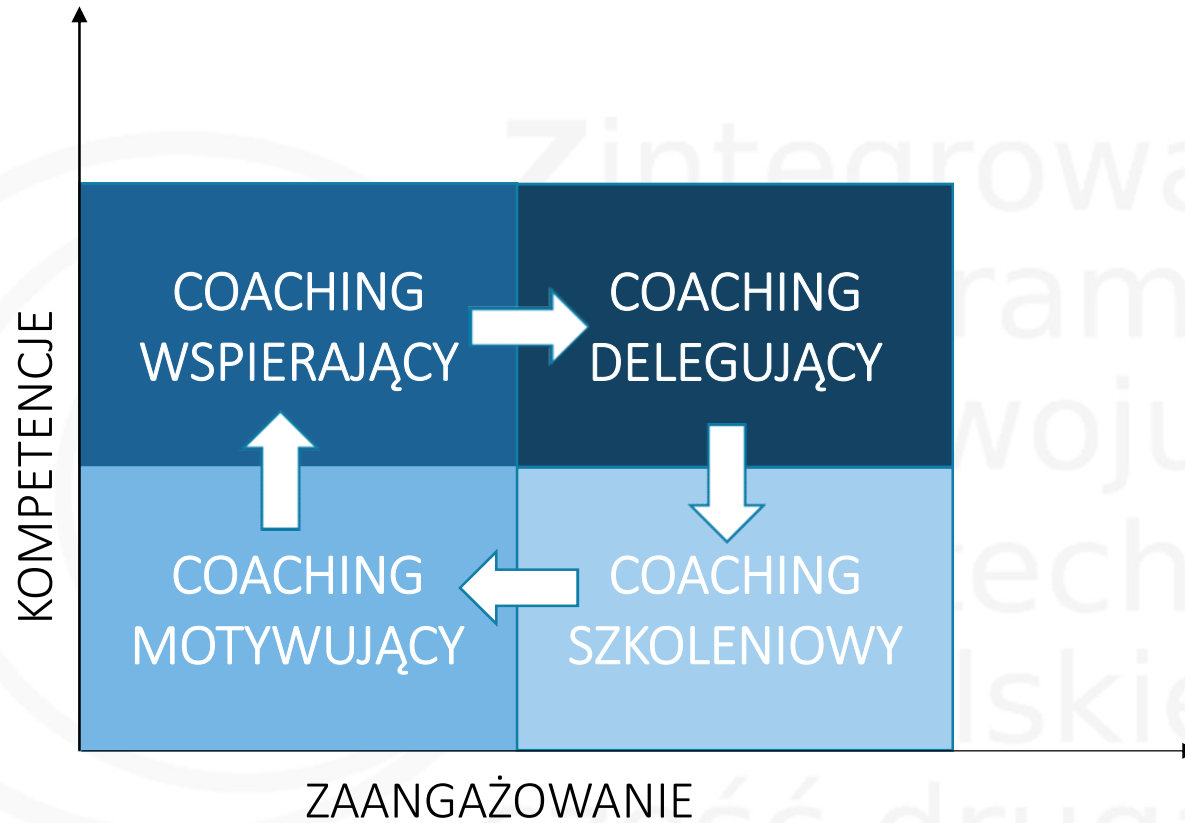
# ZNIECHĘCONY ADEPT

Faza ZNIECHĘCONEGO ADEPTA przychodzi:

- w ciągu 3-6 miesięcy na stanowiskach operacyjnych / wykonawczych,
- w ciągu 9-12 miesięcy na stanowiskach menedżerskich,
- w ciągu 12-15 miesięcy na stanowiskach najwyższego kierownictwa.

Okresy te liczone są od rozpoczęcia pracy w nowej roli / awansu.

# RODZAJE COACHINGU



## COACHING SZKOLENIOWY

- Skierowany do pracownika w fazie ENTUZJASTYCZNEGO DEBIUTANTA.
- Polega na dostarczaniu wiedzy i budowaniu umiejętności poprzez zlecenie prostszych zadań i stosowanie wyjaśnień, instruktażu, szkoleń, edukacji „on the job training”.
- Przełożony określa „co” i „jak” powinno być zrobione.
- Przełożony pokazuje jak wykonać zadanie, aby uzyskać oczekiwany rezultat i wyraża uznanie, gdy pracownik odnosi sukcesy.
- Każdorazowo zlecając zadanie lub przeprowadzając szkolenie przełożony kończy je pytaniami coachingowymi.



## COACHING MOTYWUJĄCY

- Skierowany do pracownika w fazie ZNIECHĘCONEGO ADEPTA.
- Przełożony buduje zaufanie z pracownikiem i motywuje go wskazując na mocne strony, osiągnięte sukcesy oraz wiarę w jego potencjał i możliwości.
- Zadania są „szyte na miarę” możliwości pracownika, aby zwiększać jego szanse na sukces.
- Przełożony określa „co” powinno być zrobione, zaś „jak” jest wypracowywane w rozmowach coachingowych z pracownikiem.
- Rozmowy coachingowe powinny koncentrować się wokół poszukiwania przez pracownika różnych możliwości, pomysłów i inicjatyw.

## COACHING MOTYWUJĄCY C.D.

- Pomoc pracownikowi by znalazł - w tym co robi - sens swojej pracy, dowartościowanie i satysfakcję.
- Przełożony często wyraża uznanie za efekty i wysiłek pracownika. Wielkim błędem jest wytykanie pomyłek, braku rezultatów i podpowiadanie pracownikowi co ma robić.
- Polega na pomaganiu pracownikowi w znalezieniu jego własnej drogi do sukcesu w realizacji zadań stawianych mu przez firmę.

## COACHING WSPIERAJĄCY

- Stosowany w fazie OSTROŻNEGO PRAKTYKA.
- Polega na wykorzystywaniu okresów wysokiego zaangażowania w celu uświadomienia pracownikowi, że potrafi dobrze wykonać zadania oraz czerpać z tego satysfakcję.
- Przełożony zapewnia o swoim zaufaniu i wsparciu oraz wyraża uznanie - głównie za efekty.
- Zadania powinny mieć charakter złożony, aby stawiać wyzwania i prowokować do rozwoju pracownika.

## COACHING WSPIERAJĄCY C.D.

- Polega na stawianiu pytań pogłębiających świadomość i poszerzających horyzont rozumienia zadań w kontekście funkcjonowania działu lub firmy.
- Uczy ostrożnego praktyka samodzielności w podejmowaniu decyzji, a nie tylko w realizacji zadań.

## COACHING DELEGUJĄCY

- Stosowany w fazie SAMODZIELNEGO EKSPERTA, tzn. pracownika kompetentnego, zaangażowanego, samodzielnego, odpowiedzialnego, czyli takiego któremu nie trzeba wszystkiego tłumaczyć, gdyż sam wie co i jak trzeba zrobić.
- Przełożony zapewnia stałą motywację, rozwój pracownika i chroni go przed wypaleniem zawodowym.
- Szef współpracuje z podwładnym partnersko, pytając go o opinie i propozycje decyzji w różnych sprawach.
- Przełożony przekazuje kompleksowe zadania wymagające samodzielnego przeanalizowania a następnie wypracowania indywidualnych koncepcji realizacji.

## COACHING DELEGUJĄCY C.D.

- Przełożony pozwala na „żeglowanie po głębokich wodach”.
- Szef stawia wyzwania i prowadzi partnerski dialog, w którym poprzez umiejętne pytania buduje samodzielne myślenie i uczy podejmowania decyzji.

# CECHY DOBREGO COACHA

Pomaga w uświadomieniu osobie coachowanej tkwiących w niej możliwości i zmotywowaniu do działania.

Zna pytania, które trzeba zadać.

Umie słuchać i jest jak lustro.

Buduje w osobie coachowanej poczucie wartości, siłę i optymizm.

## WYKAZ LITERATURY WYKORZYSTANEJ W OPRACOWANIU

(w nawiasie numer wykładu):

1. Adair J., *Anatomia Biznesu*. Komunikacja. Studio EMKA, Warszawa, 2000. (W11)
2. Adamska-Chudzińska M., *Zaangażowanie organizacyjne pracowników jako źródło uczestnictwa w organizacji*, Zesz. Nauk. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2015 (W8)
3. Afeltowicz Ł., Pietrowicz K., *Socjotechnika Adama Podgóreckiego w perspektywie porównawczej*, *Roczniki Historii Socjologii*, vol. II (2012), s. 39-71. (W1)
4. Anzenbacher A., *Wprowadzenie do filozofii*, UNUM- Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Teologicznego, Kraków 1992. (W1)
5. Armstrong, M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007. (W8)
6. Aronson E., *Człowiek istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2012. (W1, W4)
7. Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 1997. (W4, W5)
8. Augustynek A., *Psychologia. Jak ślimak piął się pod górę*, Difin, Warszawa, 2008. (W11)



9. Badzińska E., *Konkurowanie przedsiębiorstw w segmencie młodych konsumentów*, PWE, Warszawa 2011. (W6)
10. Baka Ł., *Zachowania kontrproduktywne w pracy. Dlaczego pracownicy szkodzą organizacji?*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2017. (W7, W13)
11. Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer, 2008. (W6)
12. Belbin R. M., *Twoja rola w zespole*, GWP, Gdańsk 2003. (W10)
13. Belbin R. M., *Zespoły zarządzające : sekrety ich sukcesów i porażek*, Wyd. 2, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2016. (W10)
14. Białasiewicz S.M. (red.), *Podstawy nauki o organizacji*, PWE, Warszawa 2008. (W8)
15. Bielińska I., Jakubczyńska Z., *Efektywny zespół. Jak razem osiągnąć więcej. Strategie budowania silnego zespołu*, Wyd. Samo Sedno, Warszawa 2016. (W10)
16. Blanchard s., Homan M., *Coaching. Poznaj tajniki sukcesu*, Onepress, Warszawa 2007. (W14)
17. Borowska A., *Efektywne metody komunikacji w organizacji*, Wyd. Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin 2010. (W11)
18. Broniewska M.J., *O przydatności współczesnych nurtów psychologii w pracy menedżera*, Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica 234, 2010. (W1)

19. Budnik M., *Socjologia pracy w zarysie*, Difin, Warszawa 2019. (W1, W7)
20. Bukowska U., Kopec J., Łukasiewicz G., Piechnik-Kurdziel A., Szałkowski A., *Rozwój pracowników - przesłanki, cele, instrumenty*, Poltext, Warszawa 2002. (W14)
21. Burkiewicz M., *Rola zaangażowania pracowników w strategii zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Pret S.A., Warszawa 2003. (W8)
22. Chełpa S., Witkowski T., *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*, Wyd. „Bez Maski”, Warszawa 2015. (W13)
23. Chmiel N., *Psychologia pracy i organizacji*, Wyd.2., Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007. (W6)
24. Cox T., Griffiths A., Rial-González E., *Badania nad stresem związanym z pracą*, Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, Luksemburg 2006. (W7)
25. Cwalina W., Sobek J., *Psychologia organizacji i zarządzania, przywództwo konflikty, negocjacje, motywacja do pracy, systemy zarządzania*, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin: 2017. Pozyskano z: [nop.ciop.pl/m5-2/m5-2\\_2.htm](http://nop.ciop.pl/m5-2/m5-2_2.htm) (26.04.2017). (W13)
26. Cybal-Michalska A., *Kariera jako "własność" jednostki - rozważania nad definicyjnym credo*, „Kultura-Społeczeństwo-Edukacja”, Poznań 2012 (1). (W14)

27. Czekał J., *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Seria Specjalna, Monografie, Kraków 2000. (W11)
28. Dugiel G., Tustanowska B., Kęcka K., Jasińska M., *Przegląd teorii stresu*, Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. (W7)
29. Dunaj B., *Słownik Współczesnego Języka Polskiego* Wilga, Warszawa 2000. (W9)
30. Ellonen R., Blomqvist K., Puumalainen K.: *The role of trust in organizational innovativeness*, „European Journal of Innovation Management”, 2008, 11(2), 160-181. (W9)
31. Fawkes J., *Zaangażowanie pracownika – przegląd literatury*, W: J. Smythe, CEO – dyrektor do spraw zaangażowania. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012. (W8)
32. Gilliespie N., Dietz G.: *Trust repair after an organization-level failure*, „Academy of Management Review”, 2009, 34(1), 127-145. (W9)
33. Gołata K., *Teoretyczne aspekty pojęcia reputacja*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2013. (W9)
34. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd.3, PWN, Warszawa 2019. (W14)

35. Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowania*, Wyd. Oficyna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009. (W9)
36. Hamer H., *Psychologia społeczna. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2005. (W4, W5)
37. Harwas - Napierała B., *Komunikacja interpersonalna w rodzinie*, Wyd. Uniwersytetu A. Mickiewicza, Poznań 2008. (W11)
38. Januszek H., Sikora J., *Socjologia pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000. (W2)
39. Kołakowska J., *Siła przywództwa zależy wyłącznie od podwładnych*, "Przywództwo i autorytet w organizacji", Biblioteka Główna Uniwersytetu Pedagogicznego im. KEN, Kraków 2016.(W8)
40. Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 2001. (W9)
41. Kowalczyk A., *Człowiek, organizacja, kariera: siła psychologii stosowanej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014. (W14)
42. Kowalewski K., Moczyłowska J.M., *Patologie i dysfunkcje w organizacji*, Difin, Warszawa 2020 (W13)

43. Kozak A., *Zarządzanie sobą – nowe wyzwanie w zarządzaniu ludźmi*. Przegląd Corporate Governance. Biuletyn Polskiego Instytutu Dyrektorów, nr 2(6) 2006  
Pozyskano z: <https://ibd.pl/wiedza-dla-biznesu/zarzadzanie-soba-nowe-wyzwanie-w-zarządzaniu-ludzmi/> (20.03.2017) (W14)
44. Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, Wyd. IV zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014. (W10)
45. Grabski L., Tkaczyk J., *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce: niepewność i zaufanie a zachowania nabywców*, Wydawnictwo akademickie i profesjonalne Warszawa 2009. (W9)
46. Macko M., *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*, Wydawnictwo Uniwersytetu A. Mickiewicza, Poznań 2009. (W13)
46. Manek A.M., *Osobiste i społeczne aspekty pracy*, Wydawnictwa Uczelniane, Politechnika Lubelska, Lublin 1997. (W4)
47. Matthews J.J., Megginson D., Surtees M., *Rozwój zasobów ludzkich*, Helion, Gliwice 2008. (W14)
48. Mayntz R., Holm K., Hübner P., *Wprowadzenie do metod socjologii empirycznej*, PWN, Warszawa 1985 (W3)
49. Michalik K., *Typologia czynników motywacji*, Zeszyty naukowe małopolskiej wyższej szkoły ekonomicznej w Tarnowie, 2009, 2(13), s. 373-387. (W8)

50. Mościcka-Teske A., Potocka A., *Zagrożenia psychospołeczne w miejscu pracy w Polsce*, Zeszyty naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie, nr 70/2016, ss. 139-153. (W7)
51. Mrówka R. *Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej*, (w:) red. R. Bartkowiak, J. Ostaszewski, Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 405–416. (W8)
52. Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996. (W11)
53. Nogalski B., *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998. (W6)
54. Ober J., *Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu*. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej: Organizacja i Zarządzanie, 2013, z.65, s. 257 – 266. (W11)
55. Orlak K., *Stres w pracy oraz jego wpływ na występowanie wypadków przy pracy i stan zdrowia osób pracujących*, Stowarzyszenie Zdrowa Praca na zlecenie ZUS, Warszawa 2014. (W7)
56. Paliszkiwicz J., *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013. (W9)
57. Pietruszka-Ortyl A., *Dysfunkcje i patologie kultury organizacyjnej w perspektywie Polski*, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, nr 46 (2/2016), ss.438-448. (W13)

58. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa, 2007. (W11)
59. Potocka A., *Co wiemy o psychospołecznych zagrożeniach w środowisku pracy? Część I. Rozważania teoretyczne*, *Medycyna Pracy* 2010;61(3), ss.341–352. (W7)
60. *Profilaktyka psychospołecznych zagrożeń w miejscu pracy – od teorii do praktyki. Podręcznik dla psychologów*, D. Merecz (red.), Oficyna Wydawnicza Instytutu Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2011. (W7)
61. *Psychologia. Podręcznik akademicki. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, red. naukowa J. Strelau, GWP, Gdańsk 2000. (W1)
62. Rak A., *Kierowanie konfliktem*, (w:) Ksykiewicz – Dorota A. (red.), *Zarządzanie w pielęgniarstwie*, Wyd. Czelej, Lublin 2005. (W13)
63. Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Wyd. Zysk i S-ka, Warszawa 2004. (W10)
64. Rodak R., *Czym jest coaching, czyli w poszukiwaniu definicji*, Pozyskano z: <https://www.ecocoach.pl/blog/czym-jest-coaching> (6.03.2018) (W14)
65. Rudzewicz A., *Zaufanie wewnętrzne i zewnętrzne w przedsiębiorstwie*, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, Katowice 2016 (255), s. 261-269. (W9)
66. Sankowska A., *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin S.A., Warszawa 2011. (W9)
67. Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, C. H. Beck, Warszawa 2012. (W6)

68. Smythe J., *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012. (W8)
69. Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław 2006. (W11)
70. Stewart J., *Mosty zamiast murów Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, PWN, Warszawa, 2008 (W11)
71. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996. (W13)
72. Szacka B., *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2008. (W2)
73. Szczepanik R., *Budowanie zespołu*, Helion, Gliwice 2005. (W10)
74. Szostek D., *Dysfunkcyjne zachowania pracowników. Zarys problematyki*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (HRM), nr 1 (102), 2015, ss.69-82. (W13)
75. Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Warszawa 2002. (W2, W9)
76. Szulc H., Janiszewska K., *Zarządzanie marką*, AE, Poznań 2006. (W6)
77. Terelak J.F. *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005. (W7)
78. Tobór-Osadnik K., *Wybrane zagadnienia zachowań organizacyjnych. Podręcznik z ćwiczeniami*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2016. (W2)
79. Turek D., *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji. Przejawy, uwarunkowania, ograniczanie*, Difin, Warszawa 2012. (W13)
80. Wierzbński J., *Badanie zaufania do organizacji - problemy metodologiczne*, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009. (W9)



81. Witek-Hajduk M.K. (red.), *Zarządzanie silną marką*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011. (W9)
82. Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2002. (W4, W5)
83. Wojciszke B., *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2018. (W1, W4, W5)
84. Wołowska A., *Przywiązanie do organizacji a kontrakt psychologiczny*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2013. (W8)
85. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 1999. (W6)
86. Zieleniewski J. *Organizacja i zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa. 1969 (W8)
87. Zieliński T., *Zaufanie jako regulator decyzji ekonomicznych (analiza literatury)*, Management and Business Administration. Central Europe nr 2012(4), s. 73–91. (W9)
88. Zimbardo Ph.G., Johnson R.L., McCann V., *Psychologia. Kluczowe koncepcje, t. 5, Człowiek i jego środowisko*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2015. (W7)
89. Zimbardo Ph.G., Johnson R.L., McCann V., *Psychologia. Kluczowe koncepcje, t. 1, Podstawy psychologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2015. (W1)

Materiały zostały opracowane w ramach projektu  
*„Zintegrowany Program Rozwoju Politechniki Lubelskiej – część druga”*,  
umowa nr POWR.03.05.00-00-Z060/18-00  
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020  
współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego



**Fundusze  
Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita  
Polska**

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny

