

NOTATKI:

PSYCHOLOGIA

SEMESTR I

Spis zagadnień:

- 1.1 Zachowania ludzi w organizacji
- 1.2 Analiza zachowań ludzi w organizacji
- 1.3 Zachowania organizacyjne
- 1.4 Psychologiczne aspekty decyzji
- 1.5 Akt wyboru
- 1.6 Myślenie i działanie twórcze
- 1.7 Stosunki interpersonalne
- 1.8 Stres w pracy zawodowej
- 1.9 Możliwe skutki stresu
- 1.10 Motywacja
- 1.11 Konflikty w organizacji
- 1.12 Podejście do konfliktu w organizacji
- 2.3 Patologia w organizacji
- 2.4

1.1 Zachowanie ludzi w organizacji

Max Weber - Konstruowanie tzw. "Typów idealnych". Socjolog zasłynął z tworzenia idealnej biurokracji:

role są podzielone a efekt jest to ilość wyprodukowanych papierów.

Główne zasady:

Podział ról, miejsc, liczby godzin.

Idealna organizacja to taka, w której każdy ma swoją rolę.

Mary Parker Follett - Uznała, że najważniejsze jest koordynacja działań. Remont statków to miejsce gdzie ważna jest koordynacja działań. Dostrzegła, że zakup 10 maszyn jest nie potrzebna ponieważ można kupić 3 maszyny i zrobić 3 zmiany i dobrze to zaplanować i mamy o wiele większy zysk.

Elyot Mayo - Psychologia jest to nauka stosunków między ludzkich. Dostała zlecenie, żeby udowodnić, że światło ma wpływ na wydajność. Okazało się, że efekty są bardzo dobre. Po zwiększeniu oświetlenia wydajność się zwiększyła. Po wykręceniu żarówek wydajność została ta sama. Okazało się, że kluczem do sukcesu był fakt, że ktoś zaczął się interesować pracownikami. Pracownicy przestali być anonimowi dla pracodawców.

Kurt Lewin - Dowiódł on, że jest to oddziaływanie ludzi na ludzi w pewnej przestrzeni.

Nadmiar ludzi przeszkadza w wydajności.

Abraham Maslow - Piramida potrzeb. Narastające potrzeby samo rozwoju. Na dole potrzeby fizjologiczne. Twierdził on, że jeśli chce się od ludzi czegoś wymagać trzeba spełnić ich potrzeby fizjologiczne oraz potrzeby bezpieczeństwa oraz ludzie muszą czuć przynależność do placówki.

Dwight Mc Gregory - Teoria "X i Y". Określił jacy ludzie są jak można modyfikować ich zachowania.

1.2 Analiza zachowań ludzi w organizacji

-Analiza pojedynczej jednostki

-Analiza grupy

-Analiza zachowań organizacji

Zachowania indywidualne uwarunkowane są osobowością ludzi. Wskazują zachowania indywidualne. Są różnice pomiędzy poszczególnymi ludźmi. Każdy z nas jest indywidualnością i ma cechy osobowości. Osobowość danej osoby jest kombinacją cech psychicznych za pomocą których ją klasyfikujemy. Cechy osobowości podlegają zmianie, ale jest to zmiana powolna. Osobowość to pojęcie abstrakcyjne. Jest to kategoria opisowa dzięki której można scharakteryzować człowieka. Temperament to cecha wrodzona.

Podstawowe cechy grupy:

-Potrzeby/motywy [zmienne] Przykład: Potrzeba głodu uruchamia motywację pracy.

-Zainteresowania

-Zdolność

-Inteligencja

-Autokratyzm

-Temperament

-Charakter

-Samoocena

Poprzez testy, kwestionariusze, wywiady służą do zbadania osobowości.

Przykład: Jakie są pani zainteresowania ?

Odpowiedź: Czytanie poezji, słuchania muzyki, zbieranie znaczków.

Analiza: Cechy dobre dla kontrolerów i na stanowiska indywidualne.

Odpowiedź: Piłka nożna, koszykówka

Analiza: Ta osoba nadaje się do pracy w grupie.

Co modyfikuje nasze zachowania?

B -----> R

Bodziec daje reakcje

Człowiek jest osobą reakcyjną. Okazało się, że tym co modyfikuje reakcje człowieka to osobowość.

B----->O----->R

Człowiek człowiekowi nierówny. Mówi się, że człowiek nie tyle jest osobą reakcyjną lecz aktywnym podmiotem działania. Człowiek może pokazać komuś, że zdenerwował się albo i nie. Ci którzy są aktywnymi pod. dział. nie znajdują miejsca w organizacji. Nie ma dokładnej koncepcji osobowości.

Grupa

Zachowanie ludzi w grupach różni się od zachowań indywidualnych i determinowane są między innymi reakcjami interpersonalnymi, normami, wzorcami, zachowań władzy i jej umiejscowieniem, liczba członków, rodzaj przewodnictwa.

1.3 Zachowania organizacyjne

Każda organizacja ma swój cel. Na realizację celu składa się:

Wizja/Misja

Strategia/Struktura

Strategia Personalna/System motywacji i oceny

Nie wolno zapomnieć, że w każdej organizacji występują relacje między ludzkie, które mają wpływ na działanie organizacji [grupy]. Organizacja ma cel do którego dąży wyznacza cel działania i opracowuje strategię.

Misja - to przełożenie naszego celu. Dociera do każdego z nas lub nie.

Cel - Istnieje dla każdej organizacji.

Ważne jest komunikowanie się kadry z pracownikami. Od kierownika zależy bardzo wiele przede wszystkim musi wpływać na zachowania ludzi. Zachowania organizacyjne są kumulacją zachowań indywidualnych. Organizacja wpływa na zachowanie ludzi. Cecha organizacji jest ciągle przystosowywanie się do zmian rzeczywistości.

Struktura organizacji	Kultura organizacji system wartości image firmy	Stołość i zmiany w organizacji
Umiejętności interpersonalne		Styl kierowania
Zakres zadań i obowiązków	Sytuacja pracy/Zachowanie pracownika	Zakres partypacji w decyzjach
Fiz. I psych. Środowisko pracy		Sposób kom. I obiegu informacji
		Metody kontroli
Warunki działań twórczych	Zakres psychologiczny swobody pracowników	System pobudzania i motywacji
Zaufanie i współ. Samodzielność		Kultura organizacji, zachowanie przełożonych, podwładnych pracowników wobec siebie

1.4 Psychologiczne aspekty decyzji

Czym jest decyzja?

Decyzja to nie losowy wybór jednego działania. Z pewnej liczby działań, które w danym momencie wydaje nam się możliwe. Alternatywa to większa niż dwa ilości wyborów.

Strategiczne decyzje to: wybór partnera, wybór studiów. Najbardziej ryzykowne decyzje to takie, które są odległe w czasie.

Obowiązkami decydenta to:

-odpowiedzialność

-Naprawa błędów wynikających z błędnych decyzji. Czy teraz decyduje się łatwiej? O wiele trudniej niż kilka lat temu.

Rodzaje decyzji:

*Rodzaj problemów: operacyjne, taktyczne, strategiczne

*Źródło powstania: jednostka nadrzędna, jedn. kierownika, jedn. pracownika

*Zakres posiadanych informacji: pewność, ryzyko, niepewność

*Czynności których dotyczą: regulacyjne, badawcze, lokacyjne, oceniające

*Forma decydowania: Indywidualna, kolegialna

*Okres podejmowania

*Waga rozwiązywania problemów

Racjonalnie podejmowanie decyzji [ogniwa procesu]:

1.Rozpoznanie i zdefiniowanie problemu

2.Ustalenie kryteriów decyzji

3.Ustalenie wagi kryteriów

4.Opracowanie możliwych rozwiązań

5.Ocena wariantów według kryteriów

6.Wybór wariantu optymalnego

7.Wdrażenie wybranego kryteriów

8. Obserwacja wyników-ocena

Powszechnym błędem w procesie podejmowania decyzji! Wszystko zależy od tego jak problem decyzyjny zostanie sformułowany otrzymujemy różne decyzje.

Proces przed decyzyjne:

-Przewidywanie następstw

-Ocena wartości następstw [użyteczność decyzji]

-Ocena prawdopodobieństwa subiektywnego

-Ocena ryzyka

1.5 Akt Wyboru

1. Model racjonalnego procesu podejmowania decyzji.

- Wymagania idealizacyjne:

* niezmienność celów działania

* stabilność, spójność

* niezmienność przekonań

2. Alternatywny model procesu decyzyjnego [Montgomery]

a) Faza selekcji

b) wstępny, dość szybki wybór jednej z pozostałych opcji decyzyjnych.

3. Indywidualne podejmowanie decyzji

Zalety:	Wady:
<ul style="list-style-type: none">-Większa szybkość-większe poczucie odpowiedzialności-jedność uprawnień i odpowiedzialności-większe prawdopodobieństwo podjęcia nie popularnej decyzji.	<ul style="list-style-type: none">-Zwykle gorsze przygotowanie merytoryczne decyzji-Dezintegracja decydenta

1.6 Myślenie i działanie twórcze

Def. Twórczości

Twórczość przeszła długą drogę od podstawy elitarniej do podstawy wszystkich. W XIV myślano, że twórcą jest tylko bóg a człowiek powiela po bogu. Twórczość to zdolność, działania, proces, aktywność polegająca na tworzeniu rzeczy nowych lub łączeniu znanych i nieznanych elementów w nowe. [*Dysocjacja to łączenie dwóch elementów. Np. Guttenberg połączył dwa wynalazki.] Żaden produkt twórczy nie jest absolutną nowością i stanowi fragment długiego łańcucha rozwoju w którym teraźniejszość jest uwarunkowany przeszłością.

Myślenie twórcze [teoria dwóch mózgów]

Lewa półkula:

-symbole

-słowa

-logika

-osąd

-mowa

-zdolność matematyczne

Prawa półkula:

-obrazy zmysłowe

-marzenia senne

-uczucia

-obrazowanie

-intuicja

Myślenie twórcze wymaga koordynacji w wykorzystaniu obu półkul mózgowych.

Charakteryzacja twórczego myślenia

-preparacja (skupienie się na problemie, analiza informacji posiadanych i zaczerpniętych z otoczenia)

-inkubacja (skupienie uwagi na innym problemie, wypoczynek, umysł poza świadomością poszukuje rozwiązań)

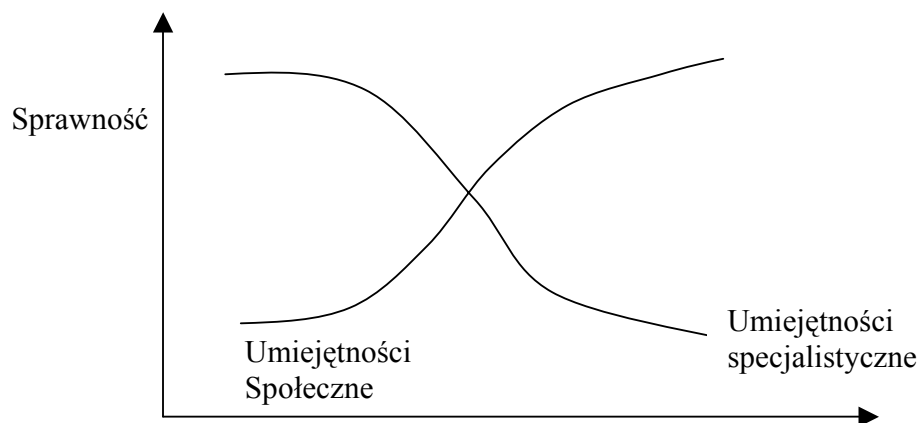
-iluminacja (następuje moment olśnienia uświadomienia sobie rozwiązań problemu lub najważniejszego jego elementu)

-weryfikacja (podjęcie logicznej analizy pomysłu aby wykorzystać go jako rozwiązanie korzystne)

Sugestie Georga Polya

Definiując problem zadawaj sobie pytania:

1. Czego nie wiemy ?
2. Jakie dane znamy ?
3. Jakie są warunki ?
4. Czy możemy wyspecyfikować warunki ?
5. Czy jest możliwe spełnienie warunków ?
6. Zapisz ustalenia, wprowadź odpowiednie oznaczenia



Etap odczucia sytuacji problemowej i definiowanie problemu. Podstawą sukcesu na tych etapach jest ciekawość.

Metody działań twórczych w organizacji:

- burza mózgów
- metoda synektyczna
- myślenie lateralne
- analiza morfologiczna

1.7 Stosunki interpersonalne

Stosunki interpersonalne dzielimy na:

Stosunki rzeczowe: Są funkcje wspólne wykonywanej pracy, realizowanych zadań

Stosunki koleżeńskie: Są przejawem pewnego stopnia solidarności grupowej o ich treści przesądza wzajemna więź emocjonalna

Stosunki przyjacielskie: Cechują bogatą treść emocjonalną partnerów wobec siebie

Sygnal	Ciepło	Chłód
Ton Głosu	Łagodny	Twardy
Wyraz twarzy	Uśmiech, uwaga	Kamienny, surowy, obojętny
Postawa	Zwracanie do drugiej osoby, swoboda	Odwroćcie od drugiej osoby
Kontakt wzrokowy	Patrzenie w oczy	Unikanie spojrzenia w oczy
Dotykanie	Łagodne dotykanie	Unikanie dotknięć
Gesty	Otwarte zapraszające	Zamknięte
Odległość w przestrzeni	Bliska	Daleka

Umiejętności empatyczne – umiejętności wczuwania się w emocje innych osób.

Umiejętność rozwiązywania konfliktów – kierowanie konfliktami

Na rozumienie innych osób składa się między innymi zdolność rozpoznawanie

emocjonalnych, rozumienie motywów i intencji innych ludzi, przewidywanie ich zachowań, ocena sytuacji społecznych

Na zdolność do adekwatnego mądrego działania w sytuacjach społecznych składa się wiele składników: zdolność do przyswajania i rozumienia reguł społecznych.

Rozwijanie umiejętności społecznych:

- Samodzielne, aktywne poszukiwanie lepszych sposobów postępowania, myślenia widzenia i oceniania
- Poszukiwanie sygnałów zwrotnych o rzeczywistych skutkach naszych działań

1.8 Stres w pracy zawodowej

Błędne przekonania na temat stresu

- Tylko słabi ludzie cierpią na skutek stresu
 - Stres i jego objawy dotyczą wyłącznie w swoim życiu
 - Zawsze wiem, gdy zaczynam cierpieć na skutek nadmiernego stresu
 - Przyczyny stresu można łatwo ustalić
 - Wszyscy ludzie reagują tak samo
 - Stres jest tylko zjawiskiem negatywnym

Biologiczne koncepcje stresu

Ogólne warunki badań:

1) Człowiek poddawany jest różnym obciążeniom:

Stresory dzielą się na Fizyczne [nie przyjemne] oraz na psychiczne [przyjemne]

2) Nieswoisty przebieg reakcji adaptacyjna organizmu na wszelkie stawiane mu wymagania[to powodują stres]

3) Organizm mobilizuje się ponad rzeczywiste potrzeby

Zagrożenie dzielimy na : Reakcji ataku / Reakcji ucieczki

4) Fazowość przebiegu reakcji

Fazę alarmową można zauważyć po: wytwarzaniu adrenaliny, pobudzenie, przyspieszona praca serca, lepsze ukrwienie mięśni mózgu, wzrost ciśnienia, uwolnienie tłuszczów i cukrów z wątroby, większa krzepliwość krwi, rozczepienie żreń

Interpretacja stresu:

Stres jako:

- 1) Bodźce, szkodliwe dla życia zdrowia i funkcjonowania społecznego człowieka
- 2) Reakcja organizmu na dane bodźce i wymagania stawiane przez otoczenie

Zmiany biologiczne -----> Stres biologiczny

Zmiany psychologiczne -----> Stres psychologiczny

Relacje między aktualnymi możliwościami , podmiotu a wymaganiami otoczenia

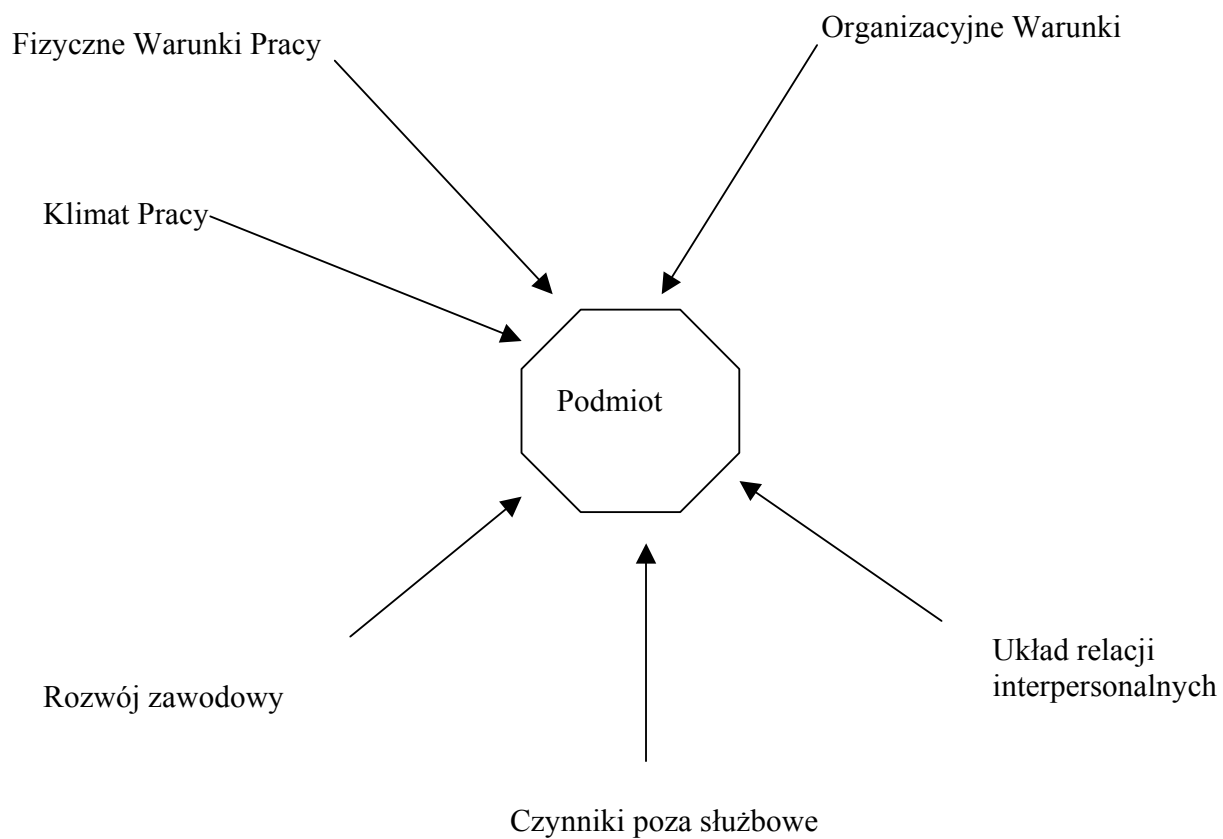
Stan będący następstwem tej reakcji

Sytuacje trudne to:

- Sytuacje deprywacji
- Sytuacje przeciążenia
- Sytuacje utrudnienia
- Sytuacje konfliktowe
- Sytuacje zagrożenia

Przyczyny stresu	Obiektywne duże wymagania otoczenia
	Obiektywne słabe zasoby podmiotu (niedostatek, wiedzy, umiejętności, brak motywacji, zły stan zdrowia
	Błędna ocena relacji między wymaganiami otoczenia a własnymi otoczeniami

Możliwości Stresu



Ja → Rodzice → Środowisko → Partner → Koledzy

1.9 Możliwe skutki stresu

-Sfera fizjologiczna

- Reakcje psychiczne i zachowania
- Skutki pośrednie

Napięcia psychiczne, podrażnienia lęk

Spadek jakości procesów psychicznych

Zaburzania snu, bezsenność, stałe zmęczenie, utrata zainteresowania seksem

Absencja, błędy i wpadki w pracy, pogorszenie jakości zadań, wypalenie zawodowe

Zakłócenia konflikty w relacjach społecznych

Spadek samooceny, utrata energii życiowej / sensu życia

Choroby psychosometyczne, zwiększona podatność na inne choroby

Stres → radzenie sobie

Strategia → celowa aktywność poznawcza i behawioralna na podejmowanie przez człowieka w konkretnych sytuacjach stresowych (złożona, zmienna w czasie i zależna od jego rozwoju – łącznie z mechanizmem obronnym) bez względu na jej rezultaty

Funkcje:

- 1) Instrumentalne (zadaniowe)
- 2) Samoregulacja emocji

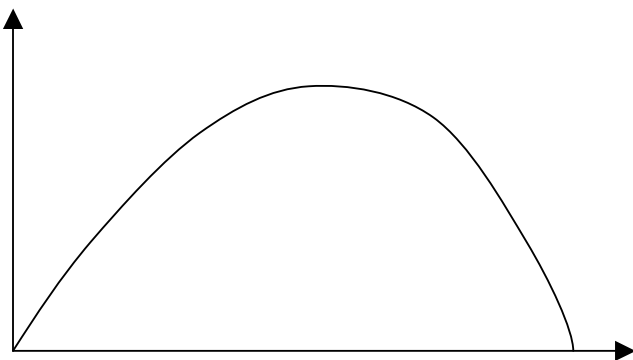
Motywacja to proces akwizowania określonej działalności

Motywacja	
Kierunek	Natężenie
Cel	Siła i wielkość
P.O.C.	Intensywność

Prawo Motywacji (Yerkessa- Dodsona

1.10 Motywacja

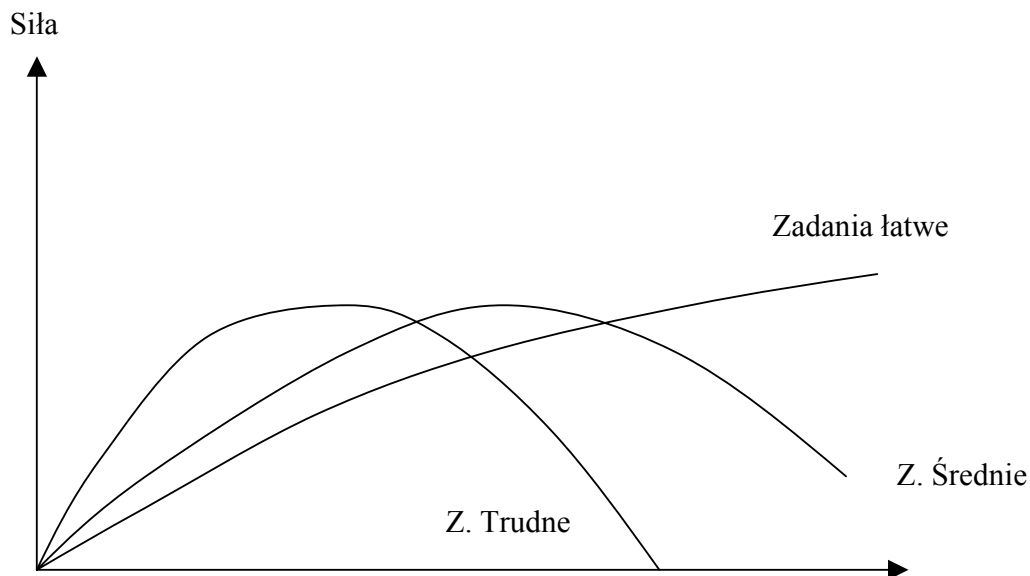
Motywacja przy Wykonaniu



Dowiec się jakie jest natężenie motywacji, nie płać więcej gdy motywacja spada.

I Prawdopodobieństwo osiągnięcia wysokich wyników jest mała gdy motywacja jest bardzo słaba jak również gdy jest bardzo mała.

II Motywacja jest uwarunkowana od stopnia wykonywalnych zadań



Im łatwiejsza zadania tym lepsze wyniki przy większym natężeniu motywacji
A Maslow – Hierarchiczna teoria Potrzeb



Teoria X i Y [Mc Gregora]

Teoria X

- Ludzie niechętnie pracują [jeśli tylko mogą unikają pracy]
- Ludzi trzeba zmusić lub przekupić do wysiłku
- Ludzie raczej wolą, aby nimi kierowano i unikają odpowiedzialności

Większość ludzi nie wykazuje twórczych umiejętności z wyjątkiem przypadków gdy chodzi o wymyślanie sposobów ominięcia przepisów ustalonych przez kierownictwo

- Ludzi motywują głównie pieniądze i lęk przed straceniem pracy

Teoria Y

- Praca jest konieczna do rozwoju psychicznego człowieka ludzie pragną interesować się swoją pracą (w odpowiednich warunkach sprawia im przyjemność)
- Ludzie dążą do realizacji przyjętego celu.

- W odpowiednich warunkach ludzie pragną odpowiedzialności i dążą do niej samodyscyplina jest skuteczniejsza i może być surowsza od dyscypliny narzuconej
- Umiejętność twórczego myślenia i pomysłowość występuje powszechnie, ale są w poważnym stopniu nie wykorzystane
- W odpowiednich warunkach pragnie wykorzystania własnego potencjału motywacji ludzi

Teoria Herzberga

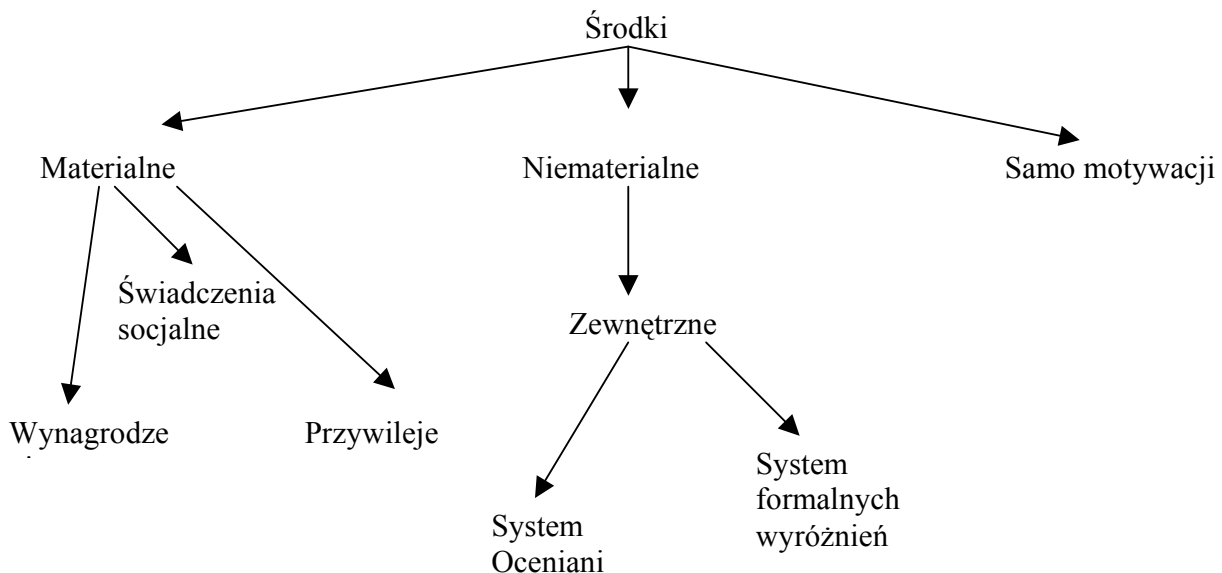
- 1) Czynniki podtrzymujące (czynniki higieny)
- 2) Czynniki motywacji

Ad.1 Polityka i administracja firmy. Nadzór, stosunki międzyludzkie, wynagrodzenie, pewność pracy lub stabilność pracy, warunki pracy, życie osobiste.

Są to czynniki zadowolenia i nie zawado lenia pracowników

Ad.2 Zainteresowanie pracą, uznanie, awans, osiągnięcia, odpowiedzialność

Motywowanie w organizacji to zespół oddziaływań zmierzających do efektywnego skłaniania pracowników do realizacji celów, funkcji i zadań a także określonych postaw i zachowań



1.11 Konflikt w organizacji

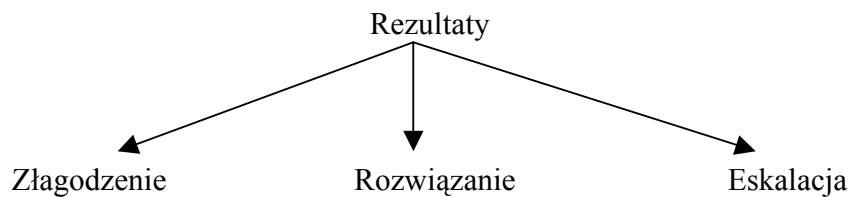
Niektórzy się obijają myśląc, że zostaną zauważeni na tle innych. Czy każde współzawodnictwo prowadzi do konfliktu. Nie tylko wtedy gdy to jest zdrowe współzawodnictwo

Współpraca → [Stany mogące współistnieć] → Konflikt
 Dostat. Ilość → Zasoby → Deficyt
 Zaufanie → Postawy → Podejrzliwość
 Zgodne → Uznawanie wartości → Niezgodne
 Stabilny → Stany emocjonalne → Niestabilne
 Akceptowania → Hierarchia prestiżu → nieakceptowany
 Zgodna z rzeczywistością → Spostrzeganie adwersarzy → Stereotypowe

Spostrzeganie danej sytuacji jako:	Obiektywne sprzeczności	
	Nie istnieją	Istnieją
Nie konfliktowe	XXXXXXXXXX	Konflikty potencjalne
Konfliktowe	Iracjonalne konflikty interpersonalne	Konflikty interpersonalne i realne

Konflikty to sytuacje w której strony [dwie lub więcej] spostrzegają:

- Niemożliwe do pogodzenia różnice interesów
- Niemożliwe zdobycie ważnych zasobów
- Niemożliwość realizacji istotnych potrzeb
- Podejmują działania by tą sytuację zmienić



Przez wiele lat sądzono, że konflikty to coś złego.

1.12 Podejście do konfliktu w organizacji

Konflikty dzielimy na:

- taki, że konflikt jest nie unikniony
- źródła różnorodne
- bywają konflikty pozytywne przyczyniające się do efektywności współdziałania
- zadaniem – takie pokierowanie konfliktem by osiągnąć pożądany efekt

Dynamika konfliktu

- Stadium utajenia
- Stadium dostrzeżenia
- Stadium odczuwania /Eskalacji uczuć
- Stadium demonstrowania wrogości, zrywanie współpracy
- Stadium po bitwie

2.1 Negocjacje

Negocjacje – dwu strony proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia w sytuacji, której zaangażowanie jest konfliktowe

- minimum dwóch partnerów do negocjacji
- przekonanie partnerów, że ich interesy i wartości, potrzeby, cele, zachowania, są sprzeczne co najmniej w jednym oparzu
- Obok interesów sprzecznych istnieją wspólne

Brak interesów wspólnych oznacza, że nie ma po co negocjować

Brak interesów sprzecznych oznacza, że nie ma przedmiotu negocjacji

Strony przystępują do negocjacji względnie dobrowolnie z przekonaniem, że jest to niezbędny sposób postępowania w sytuacji koniecznego podziału dóbr lub rozstrzygnięcia określonego problemu.

Działanie negocjacji przebiegają sekwencyjnie

Działanie A → ocena działania i relacja B → ocena i kontrakcja A

2.2 Negocjacje zbiorowe

Pracodawca / grupa pracodawców ↔ Pracownicy

Cel:

- Przygotowania lub renegotjacje UZP lub częściowych umów dotyczących warunków pracy i zatrudnienia, relacji między pracodawcami i pracownikami, relacje między organizacjami pracodawców i organizacji pracowników

Główne funkcje

-Ochrona interesów pracowniczych

-Dystrybucja zysków przedsiębiorstw

Procesy Negocjacji

-Przygotowanie i uświadomienie problemu i uznanie, że negocjacje pozwolą go rozwiązać

1. Otwarcie negocjacji [rozmowa wstępna]

-Wstępna prezentacja stanowiska

-Zrozumienie interesów partnerów

-Tworzenie klimatu do dalszej rozmowy

2. Faza rozwinięcia [negocjacje właściwe]

-szczegółowe określenie różnic w stanowiskach i poszukiwanie możliwych sposobów ich niwelowania

3. Przyjęcie uzgodnień [finał]

2.2 Przygotowania do negocjacji

1) Zdefiniowanie przedmiotu negocjacji

- Przygotowanie szczegółowej listy zagadnień i problemów, które mogą być poruszone przez każdą ze stron (przeciwdziałanie zaskoczeniu)

- Określenie preferencji stron dla poszczególnych zagadnień

2) Określenie celów (maksymalnych i minimalnych) własnych i prawdopodobnych celów partnerów

3) Analiza sytuacji drugiej strony

4) Określenie obszarów negocjacji

5) Wybór strategii

Zasady ustępstw	
Styl Twardy	Styl miękki
- Cel zwycięstwo	Cel współpracowanie , porozumienie
- Uczestnicy są wrogami	Uczestnicy są przyjaciółmi
- Dążą do dominacji twardo traktując problem	- Są delikatni wobec partnerów
- Brak zaufania, maskowanie granic ustępstw	- Dążą się zaufaniem określają granice ustępstw
- Wywieranie presji, stosowanie gróźb	- Podatni na presję partnerów

Reguły negocjacji rzeczowych zasad:

1. Odziel problemy od partnerów

- Spróbuj postawić się w sytuacji partnerów

- Pozwól mu „wypuścić parę”

- Aktywnie słuchaj i mów tak, by być zrozumiałym

2. Koncentruj się na interesach na stanowiskach

→ Możliwości negocjacji pozytywnych

Interesy sprzeczne – Podstawowy przyczyną

Interesy wspólne – baza porozumienia

Interesy różne – narzędzia wymiany

Pytaj dlaczego.....dlaczego nie ?

Ekspensuj wspólne korzyści

3. Opracuj możliwości korzystne dla obu stron

Główne bariery : Przedwczesna ocena nowego planu, poszukiwanie jednego rozwiązania, kierowanie się zasadą ciasto o stałej wielkości

3.1 Zmiany w organizacji

Stałym elementem organizacji jest zmiana. Na przeszkodzie zmian stoi nasza mentalność, która powoduje, że mamy strach przed zmianami. Zmiany organizacyjne występują wówczas, gdy dokonuje się jakichkolwiek istotną modyfikację jakiej części organizacji. Celem zmian w organizacji jest przekształcenie strategii organizacyjnej jej struktury a także postaw uczestników zwiększających jej efektywność.

Topologia zmian:

1. Rewolucyjne / nagłe, totalne, wstrząsowe, głębokie / Ewolucyjne / łagodne, stopniowe, długotrwałe, ostrożne
2. Rozwojowe / postępowe, regresywne / schyłkowe
3. Planowane / przygotowane , uporządkowane, terminowe, antycypacyjne / spontaniczne / przypadkowe, okolicznościowe
4. Rzeczywiste / obiektywne / pozorne / niby zmiany
5. Dobrowolne i wymuszone
6. Innowacyjne i odtwórcze

Przedmiotem zmian mogą być takie dziedziny rozwoju organizacji jak:

- Naukowe, technologiczne
- Ekonomiczne i społeczno – polityczne
- Kulturowe i psychologiczne

Zmiany mogą dotyczyć wielu obszarów, elementów organizacji, obejmuje między innymi:

- Zasoby ludzkie i materialne
- Styl zarządzania
- Struktura władzy i zarządzania
- Strukturę procesów decyzyjnych produkcyjnych
- Organizację pracy, sprzedaż, finansowanie
- System regulacji prawnych
- System komunikowania społecznego

Ludzie chcą angażować się w zmiany jeśli mają poczucie kontroli. Dlatego regułą lidera zmian brzmi: Pozwól działać. Jego strategia polega na decydowaniu kto ma podjąć decyzję.

Nie ma zmian

na lepsze

są tylko zmiany

na gorsze

w krótkim okresie

Dlaczego opieramy się zmianom

*Utrata bezpieczeństwa, kompetencji, relacji, poczucie kierunku, statusu, możliwości kariery

Ogólnie mamy strach przed zmianami ponieważ kojarzą się nam z czym złym

Każda zmiana prowadzi do spadku: energii, efektywności, kompetencji, motywacji, kontroli

Opór wobec zmian:

- Ludzie boją się zmiany
- Ludzie cieszą się zmianą i będą jej poszukiwać

- Ludzie różnią się gotowością i akceptowaniem zmian
- Zmiana może być dla określonych ludzi niekorzystna
- Zmiana zwiększa ryzyko utraty zmian
- Tajemnicą przed zmianą tworzą atmosferę podejrzliwości
- Zmiana pociąga za sobą pewien wysiłek

Typy oporu wobec zmian:

- Jawny
- Ukryty
- Podświadomy
- Świadomy

Nieświadomy	Ukryty		Świadomy
	Osoby tkwiące w miejscu	Sabotażyści	
	Zombi	Oponenci	
	Jawny		

Sabotażysta – Ten styl obejmuje ukryty, ale świadomy opór z pewnych osobistych powodów

Opór wobec zmian można przed zwyciężyć wsiadając do tramwaju zmian

3.2 Grupy i zespoły w organizacji

Definiowanie grup społecznych

Ile osób możemy nazwać grupą? Minimum 2 osoby. Jednak w pełni mówimy o 3 osobach.

Definiowanie według kryteriów jednego czynnika:

- Kryterium spostrzegania [przez samych członków grupy lub otoczenia]
- Kryterium motywacji [grupa jest zbiorowością, której członkowie mają tę samą motywację skłaniającą ich do przebywania w swoim towarzystwie → podobne potrzeby]
- Wspólne cele [nie muszą się pokrywać z celami indywidualnymi → grupa potrzebna dla realizacji celów, których indywidualnie można osiągnąć]
- Zorganizowanie [pochodne wobec wspólnego celu → grupa staje się zbiorowością posiadającą strukturę, opisywane przez:
 - pozycje (miejsce w grupie zajmowaną przez jej członków)

- Struktura władzy

- Struktura komunikacyjna

- Struktura lubienia się

**Z pozycją związane są role (zasady określające członków grupy) wartość pozycji to jej status

-- Związki między nimi:

Wzajemne zależność oraz interakcyjne (interakcja forma wzajemnej zależności)

Definiowanie według kryteriów zbioru czynników

- Bezpośrednie interakcje
- Wspólny cel
- System norm
- Struktura (zajmowanie w niej określonej pozycji)

Grupy (małe grupy)

Dwie lub więcej osoby utrzymujących bezpośrednie interakcje prowadzących do wzajemnych wpływów. Przyczyną formowania się grupy oraz przyłączania się nowych członków.

- Realizacja zadań trudnych do wykonania indywidualnie
- Atrakcyjność już działających członków (naśladownictwo)
- Atrakcyjność samej grupy

- Zagrożenia zewnętrzne

Rodzaje grup

Kryterium podziału	Rodzaje grup	
Typ więzi	Formalne (więzi rzeczowe)	Nieformalne (więzi osobiste)
Rozmiary grup	Małe (diady, triady)	Duże
Charakter celu	Zadaniowe	Zabawowe
Typ uczestnictwa	Członkowskie	Odniesienia
Sposób włączania nowych członków	Otwarte	Zamknięte (Ekskluzywne)
Trwałość ilość funkcji / rodzaj więzi	Pierwotne (rodzina, dziecięca grupa zabawowa)	Wtórne (dla realizacji konkretnego celu)
Stopień trwałości	Krótkotrwałe	Długotrwałe

Grupa jako	
Przedmiot zmian	Źródło zmian

Warunki:

- Dostrzeganie potrzeby zmian przez jej członków
- Podzielenie sposobów wprowadzania zmian, jej konsekwencja przez członków grupy (rola komunikacji)

- Gdy zmiany podzielane są przez części grupy – napieranie pozostałych ich członków

Grupa jako źródło zmian:

- Warunkiem skuteczności oddziaływania grupy – Silne poczucie przynależności do grupy tych którzy mają
- * podlegać zmianie
- * Mają wywierać wpływ prowadzących do zmian
- Im bardziej atrakcyjna dla swych członków grupy, tym większy wpływ może na nich wywierać
- Bardziej prawdopodobna jest zmiana tych wartości, zachowań, które stanowią, podstawę atrakcyjności grupy
- Członkowie grupy wysokim prestiżu wywierają zwykle większy wpływ niż pozostali

Zwartość grupy

	Duża	Mała
Wysoka	Znaczny wzrost efektywności	Umiarkowany wzrost efektywności
Niska	Spadek efektywności	Brak istotnego wpływu na efektywność

Działania kierownika sprzyjają zwiększaniu zwartości grupy:

- Zmniejszenie jej liczebności
- Zwiększenie czasu spędzonego wspólnie przez członków grupy
- Podnoszenie prestiżu grupy:
- Motywowanie do zachowań zgodnych z celami grupy
- Zachęcanie do współzawodnictwa
- Nagradzanie grupy za realizację celów

Wpływ społeczny – Wszelka zmiana wywołana obecnością innych ludzi (rzeczywistą bądź wyobrażoną oraz intencjonalnym oddziaływania na innych) Manipulowanie innymi i sprawowanie władzy)

- Facylitacja społeczna / Hamowanie

Obecność innych i możliwość oceny → Wzrost pobudzenia i motywacji → Poprawa / Spadek

- Konformizm – dostosowanie (zwykle spontanicznej postawy, opinii i zachowań do norm przyjętych w grupie po to by:

1) Mieć trafny pogląd świata (informacyjny wpływ społeczny)

2) Być aprobowanym lubianym przez innych

[warunek to wielkość grupy 3-4 osoby]

4.1 Psychologiczne problemy zarządzania

Zasoby ludzkie

Zasoby ludzkie organizacji to zdolność fizyczne i umysłowe ludzi zatrudnionych do realizacji celów organizacji są nimi : Kondycja fizyczna , energia i zapał pracowników, ich kwalifikacyjne , postawy i motywacje nakierowane na osiąganie celów organizacji. Zasoby ludzkie są cechą organizacji, a nie ludzi w niej zatrudnionych, nie każda bowiem wiedzą , umiejętności, zapał, doświadczenie, jakie posiadają ludzie, stanowi zasób organizacji. Do zasobów ludzkich organizacji należy tylko ta część wiedzy umiejętności czy energii pracowników, która organizacja potrafi pozyskać i wykorzystać.

Zarządzanie zasobami ludzkimi:

Zasadniczym celem zarządzania zasobami ludzkimi jest stworzenie ludziom warunków do jak najpełniejszego wykorzystania ich umiejętności, zdolności i predyspozycji „ M . Amstrong”

Istota zarządzania zasobami ludzkimi sprowadza się do celowego i zorganizowanego zajmowania się ludźmi zatrudnionymi w organizacji

Zarządzanie zasobami ludzkimi to również:

- Zarządzanie personelem
- Zarządzanie kadrami
- Zarządzanie kapitałem ludzkim
- Kierowanie personelem

Przedmiotowe traktowanie ludzi to u nas tradycja a nie przyszło wraz z kapitalizmem.

Podstawowe różnice w koncepcjach zarządzania kadrami

Zarządzanie personelem [Personnel Managment]	Zarządzanie zasobami ludzkimi [Human Resources]
- Pochodna biurokratycznej tradycji	- Efekt poszukiwań najefektywniejszych form wykorzystania zasobów
- Skierowana jest na pozyskanie najlepszych pracowników poprzez nacisk na kwestie rekrutacji i szkolenia	- Pozyskanie najlepszych pracowników poprzez nacisk na integrację z nadrzędną strategią firmy i jej planami rozwojowymi
- Realizatorem tej koncepcji w firmie jest dyrektor personalny	- Realizatorem cały zarząd firmy
- Oczekiwane od pracowników posłuszeństwo	- Oczekiwane od pracowników pełne zaangażowanie
- Koncepcja zarządzania reaktywnego	- Koncepcja zarządzania proaktywnego
- Autokratyzm kadry	- przywództwo kadry
- Dbłość o relacje w grupach pracowniczych przy dominacji zhierarchizowanych	- Stosunki międzyludzkie oparte na partnerstwie, godności ludzkiej i odpowiedzialności
- Ocena pracy nakierowana na wielkość płacy	- Ocena pracy nakierowana na rozwój zawodowy i osobisty pracownika
- Polityka płacowa powiązana z zajmowanym stanowiskiem	- Polityka płacowa elastyczna, dostosowana do uzyskiwanych efektów

Są dwa modele zarządzania personalnego:

- Metoda sita
- Metoda kapitału ludzkiego

Metoda sita: Oparta jest o konkutowanie i rywalizację od momentu zaangażowania do pracy poprzez awans i zwolnienia.

Metoda kapitału ludzkiego: Oparta jest na lojalności zaangażowaniu i współpracy. Zakłada ona, że człowiek uczy się przez całe życie. Ważna jest motywacja oraz perspektywa rozwoju zawodowego.

W procesie zarządzania zasobami ludzkimi wyodrębnia się następujące działania:

- Wyznaczanie strategii personalnej
- Planowanie zatrudnienia
- Analizowanie potencjału kwalifikacyjnego i pracy
- Rekrutowanie
- Wprowadzenie do pracy
- Motywacja do pracy
- Wynagrodzenie
- Doskonalenie pracowników i ich rozwój
- Ocenianie
- Dostosowywanie

4.2 Patologia w organizacji

Korupcja jest to patologia, która występuje w organizacji tak samo jak łob i bing. Tak samo jak podział na lepszych i gorszych również jest patologią.

Patologie w organizacji

Termin używany na oznaczenie względnie trwałych nie prawidłowości występujących wewnątrz organizacji lub w jej stosunkach z otoczeniem, powodujących marnotrawstwo przekraczające granice społecznej tolerancji. Mogą one wynikać ze sprzeczności celów, niezachowania proporcji pomiędzy funkcjami zasadniczymi a pomocniczymi z patogenicznych zasad na jakich opiera się organizacja, a także z niewłaściwego systemu motywacji, decydowania i obiegu informacji. Szczególnie rozbudowaną koncepcję patologii organizacji.

Kultura „Anty”

- 1) Istnieje wyraźny podział między pracownikami różnych szczebli, pionów czy służb.
- 2) Przedstawiciele dyrekcji często wyrażają nie zbyt pochlebne zdania o pracownikach szczebla wykonawczego.
- 3) Kierownictwo niewiele wie o rzeczywistych postawach aspiracjach i opiniach pracowników.
- 4) Przedstawiciele kierownictwa rzadko rozmawiają z szeregowymi pracownikami. Jeżeli już to w atmosferze wzajemnych zarzutów, konfrontacji, negocjacji
- 5) Wzajemny brak zaufania i uprzedzeń

Teoria Agresji

Z. Freuda (Agresja jest elementem instynktu ego)Tryskająca z wnętrza organizmu siła, która kieruje się bądź przeciwko JA (instynkt śmierci) lub jako siła samoobrony (instynkt życia)

J.Dollarda Źródłem zachowań agresywnych jest określona sytuacja zewnętrzna, a bezpośrednią przyczyną – frustracja

I.Berkowitz Frustracja wywołuje gniew, ten zaś powoduje gotowość do zachowań agresywnych. Frustracja nie wywołuje automatycznych zachowań agresywnych. Znaczenie nawyków agresywnego reagowania

Rodzaje patologii

Makiawelizm Szczególny sposób sprawowania władzy, wywierania wpływu społecznego na innych ludzi, który opiera się na zasadzie „cel uświęca środki”. Bezwzględne wykorzystanie innych ludzi dla osiągnięcia osobistych korzyści.

Ingracjacja strategia stosowana świadomie a polegających na tym, że partner interakcji stara się wytworzyć pozytywną postawę wobec siebie i poprzez to uzyskać większe korzyści niż mu się należą. Nazywana bywa też wkradaniem się w ludzkie łaski lub przypodobaniem się.

Mobbing (nękanie) uporczywe dokuczanie ludzi w organizacji. Szukanie kozła ofiarnego. Tworzenie atmosfery nękającej pracowników i pracodawców.

Pracocholizm Utrata własnej świadomości na rzecz pracy. Mają nawet kłopoty ze snem. Przynoszą pracę do domu. Nie mają czasu na wypoczynek. Pracocholizm ma podstawy w predyspozycji człowieka. Zerwanie więzi z ludźmi i przyjaciółmi

Molestowanie seksualne Niepożądane prowokowanie, żądanie świadczeń seksualnych oraz inne bezpośrednie lub pośrednie wypowiedzi albo czynny o charakterze seksualnym.

Molestowanie seksualne również może polegać na wystroju wnętrz np. polegających na zamieszczaniu obrazów lub przedmiotów o charakterze seksualnym. Nie wolno przekraczać pewnych granic nie równości władzy w organizacji powoduje, że molestowanie seksualnym ze strony przełożonego.